



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# Příručka pro rozvoj kvality ve služebních úřadech

## ISO 9001

jak normu chápat,  
jak s ní pracovat,  
jak splnit její požadavky  
„návod k použití“



Podpora profesionalizace  
a kvality státní služby a státní správy  
CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_019/0006173

## 1. OBSAH

<b>1. OBSAH.....</b>	<b>3</b>
<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>5</b>
1.1. Normy a jejich závaznost.....	5
1.2. Kvalita a řízení ve společnosti .....	7
1.3. ISO normy řady 9000, ÚNMZ/ČAS, generická ISO 9001 a související normy .....	9
1.4. Obecný obsah normy ISO 9001 a komu je norma určena.....	12
<b>2. KONTEXT ORGANIZACE (KAPITOLA 4 ISO 9001) .....</b>	<b>15</b>
<b>3. VEDENÍ (LEADERSHIP) (KAPITOLA 5 ISO 9001) .....</b>	<b>17</b>
<b>4. PLÁNOVÁNÍ (KAPITOLA 6 ISO 9001) .....</b>	<b>20</b>
<b>5. PODPORA (KAPITOLA 7 ISO 9001).....</b>	<b>22</b>
<b>6. PROVOZ (KAPITOLA 8 ISO 9001) .....</b>	<b>25</b>
<b>7. HODNOCENÍ VÝKONNOSTI (KAPITOLA 9 ISO 9001) .....</b>	<b>28</b>
<b>8. ZLEPŠOVÁNÍ (KAPITOLA 10 ISO 9001) .....</b>	<b>30</b>
<b>9. ZÁKLADNÍ INFORMACE O ŘÍZENÍ RIZIK.....</b>	<b>31</b>
<b>10. CERTIFIKACE, CERTIFIKAČNÍ ORGÁNY A JAK SI JE VYBÍRAT .....</b>	<b>33</b>
<b>11. ZÁVĚR.....</b>	<b>34</b>
<b>12. PŘÍLOHY .....</b>	<b>35</b>

## PŘEDMLUVA

Vážené kolegyně, Vážení kolegové,

dostává se Vám do rukou text, který vznikl jako jeden z výstupů projektu „Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy“ (s registračním číslem CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_019/0006173), jehož jedním z cílů bylo podpořit zavádění řízení kvality do praxe služebních úřadů podle požadavků Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech.

Ambicí textu není dosažení podrobné znalosti ISO 9001. To ani není, bez jejího dlouhodobého a systematického praktického používání, možné.

Výsledný text by měl stručně, jasně a přehledně seznámit čtenáře se zásadními body obsahu normy ISO 9001. Jeho cílem je navázat ve služebních úřadech na již dosaženou míru kvality a rozvíjet ji směrem ke komplexnějšímu vnímání kvality, především jako míry obecné kultury fungování služebních úřadů.

Zásadním cílem proto bylo, aby se výsledný text jako možný „návod k použití“ stal spolehlivým společníkem těch, kteří byli a jsou „znepokojováni“ kvalitou, a to zejména tam, kde chybí větší praxe nebo zásadní zkušenost s aplikací evropských nebo mezinárodních standardů řízení.

Oslovit by mohl zejména ty z vás, kteří chcete prosazovat a aplikovat efektivní přístupy při plánování a organizaci praktických činností a při budování týmů odborně a osobnostně dobře vybavených spolupracovníků, resp. státních zaměstnanců. Tedy vás, kteří se tak spolupodílíte na lepším naplňování účelu a obsahu svěřených agend v jednotlivých služebních úřadech a na řízení uvedeného, jako jednoho funkčního a dobře provázaného systému.

Tomu byla přizpůsobena struktura obsahu, forma zpracování a přístupy k jednotlivým oblastem, které ISO 9001 standardizuje a kde mnohé z uvedených přístupů jsou výrazem praktické profesní zkušenosti autorů textu.

Text sám o sobě přímo nereflektuje existenci Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech, vnímá ale jeho naplnění ve služebních úřadech jako významný základní předpoklad pro další rozvoj řízení služebních úřadů.

## 1. ÚVOD

### 1.1. Normy a jejich závaznost

Není náhodou, že celý text Příručky začíná kapitolou o normách. V kontextu Příručky jsou to totiž normy tzv. technické (v ČR označované jako ČSN), nikoli právní, a zmiňovány jsou zejména pro svůj zásadní význam pro jednotný, transparentní a neměnný přístup k tématům, kterým se ve svých konkrétních zněních věnují, která jednotně nastavují, v důsledku tzv. standardizují.

Technické normy jsou vlastně „společenské dohody“, jednotně formulované na základě odborného konsensu a aktuální úrovně vědeckého poznání v řadě oborů. Obsahují pravidla, směrnice, pokyny a charakteristiky činností nebo jejich výsledků, které zajišťují, aby materiály, výrobky, postupy a služby vyhovovaly danému účelu a zejména naplňovaly očekávání jejich zákazníků. V případě služebních a správních úřadů tyto normy nastavují:

- jasnou a obsahově adekvátní komunikaci mezi úřady navzájem,
- dostatek relevantních dat/informací a realizovatelné návrhy doporučení a postupů na základě zadání/požadavků politických reprezentací,
- jasný a konsensuální přístup k řešeným problémům pro potřeby odborných, profesních a občanských společenstev a
- efektivní a funkční systém státu pro nejvýznamnějšího zákazníka, občana.

Není proto překvapivý ani fakt, že usnesením vlády České republiky ze dne 18. září 2002 č. 895, o zajištění přípravy, přijímání a uplatňování technických předpisů a technických norem ve vztahu k zamezení neopodstatněným technickým překážkám mezinárodního obchodu (tedy pro podporu konkurenceschopnosti ČR ve všech oblastech jejího života) vláda jednoznačně zavázala členy vlády a vedoucí ústředních správních orgánů, tedy všech ministerstev a dalších služebních/správních úřadů, aby při přípravě jakýchkoli technických předpisů, tedy právních předpisů, které obsahují požadavky na výrobky a související činnosti včetně poskytování nebo zřizování služeb, uplatňovaly principy a zásady dostupných, relevantních technických norem.

Hlavním důvodem bylo a je možné zjednodušení, zrychlení a zlevnění přípravy technických předpisů a dále to, že použití předmětné národní, evropské nebo mezinárodní technické normy jako základu pro technický předpis vytváří předpoklad zjednodušení vytváření národních předpisů s obdobnými nebo i stejnými technickými specifikacemi jako v ostatních zemích evropského společenství a vnějšího prostoru EU.

Aby takové předpisy (většinově výstupy z agend zejména správních úřadů) a zvláště jejich dopady a funkcionality byli státní zaměstnanci schopni predikovat, vytvářet a komunikovat s jejich adresáty, je přinejmenším vhodné, aby chápali mechanismus vzniku norem a jejich implementace. Dále, aby vnímali úzce související tzv. systém řízení jako obecný sjednocující princip, optimální nástroj podmiňující úspěšnost agend, za které nesou odpovědnost, plynulost a transparentnost chodu jejich úřadů a kvalitu státní služby obecně.

Před rokem 1989 bylo plnění technických norem povinné a s jasnými právními důsledky při jejich případném prokázáném neplnění. Dnes se ale obecně potýkáme s hluboce demokratickým přístupem, který definuje technické normy jako dobrovolné/nezávazné. Současně náš právní řád obsahuje velkou řadu právních předpisů, ve kterých je naplnění právního požadavku vázáno na splnění požadavků konkrétní technické normy. To znamená, že závazek z normy se přenesl do úrovně přímé osobní odpovědnosti jejího uživatele.

Avšak povinnost postupovat při určité činnosti v souladu s ČSN vzniká především na základě ustanovení právního předpisu, který vymezí vztah k dodržování souvisejících ČSN. Ve smyslu výše uvedeného usnesení vlády se v právních předpisech vyskytují různé formy odkazů na normy. Jedná se zejména o odkazy výlučné, indikativní a všeobecné. Otázce odkazů na normy se mj. podrobně věnoval i Ústavní soud ve svém nálezu z 26. května 2009 a stejně tak Nejvyšší správní soud ve svém rozsudku z 28. května 2015 zn. 1 As 162/2014-63, avšak ve svém názoru na závaznost norem nejsou v úplné shodě.

Existuje však řada soudních precedentů, které potvrzují právní důsledky neplnění požadavků technických norem, zejména v případech, kdy jejich plnění bylo veřejně deklarováno výrobcem nebo poskytovatelem služby a následně došlo užíváním výrobku nebo služby ke škodám na majetku, zdraví apod. u jejich příjemce, resp. uživatele nebo konzumenta.

Pokud se k platné technické normě a naplňování jejích požadavků otevřeně přihlásíme, je potřeba ji znát a plnit. A také je potřebné chápat mechanismus vzniku norem v praxi, jejich vzájemný vztah a vliv na kvalitu služeb státní správy.

Vhodným způsobem, jak toho docílit, je průběžně sledovat výstupy a činnost České agentury pro standardizaci<sup>1</sup>, příspěvkové organizace Úřadu technické normalizace, metrologie a státního zkušebnictví,<sup>2</sup> zřízené k 1. 1. 2018 v resortu MPO zákonem č. 265/2017 Sb., a prakticky normy aplikovat na chod úřadů.

---

<sup>1</sup> <https://www.agentura-cas.cz/>

<sup>2</sup> <https://www.unmz.cz/>

## 1.2. Kvalita a řízení ve společnosti

V nejširším významu je KVALITA (dříve označovaná jako JAKOST) definována většinou jako soubor znaků, na jejichž základě je nositel těchto znaků (výrobek, služba, proces, organizace/úřad, systém či jednotlivá osoba nebo skupina osob) připraven a schopen uspokojovat stanovené a předpokládané potřeby. Označíme-li něco nebo někoho přívlastkem kvalitní, pak jednoznačně vyjadřujeme svou pozitivní zkušenost s jejich užíváním, konzumací nebo funkcionalitami, na něž aplikujeme obecně právně garantované, zaručené požadavky nebo společensky (kulturně) ukotvená očekávání.

To se samozřejmě týká i apelu na kvalitní veřejnou, resp. státní správu, na kvalitu ve státní službě. Potvrzuje to i obsah Charty kvality České republiky<sup>3</sup>, dokumentu, kterým stát a ostatní zainteresované strany deklarují svůj společný přístup ke správě věcí veřejných a v textu prohlašují:

„... Kvalita je trvale rozhodujícím faktorem konkurenceschopnosti. ... Kvalita je také metoda a cesta k podpoře aktivní účasti pracovníků, vedoucí k inovacím, založená na angažovanosti, kreativitě a odpovědnosti každého jednotlivce. S tím souvisí úroveň etiky, morálky, společenského vědomí a obecné i odborné vzdělanosti společnosti. ... kvalita také předpokládá motivaci a odpovědnost, a proto organizace i stát a jejich chování a metody musí být založeny na zájmu o zákazníka a občana. ... Kvalita je jednoznačným měřítkem efektivnosti a účinnosti – nekvalita způsobuje ztráty zdrojů všeho druhu... Kvalita musí být prioritou pro každého a trvale, pro veřejného činitele, manažera, zaměstnance i občana. ... Zahrnuje rovněž veřejné služby, včetně státní správy ... sjednocuje a spojuje všechny ekonomické a sociální činitele společnosti. Kvalita je tak záležitostí každého a vyžaduje všeobecnou angažovanost.“

Přestože jde o obecně formulované proklamace, tato citace jednoznačně potvrzuje, že častým (ale velmi špatným) přístupem je terminologické i faktické oddělování kvality od běžného života, od zásadních aktivit/agend, od běžného provozu/chodu, ať už organizací v soukromém sektoru nebo úřadů ve veřejné, resp. státní správě a zejména od jejich nezbytného vědomého a plánovitého řízení.

V dostupné literatuře i normách platí, že má-li autor na mysli řízení, používá termín management. A co tím vlastně označuje? Především koordinované činnosti osoby nebo skupiny osob, které jsou odpovědné za naplňování účelu konkrétního úřadu. Reálný obsah managementu předpokládá existenci stanovených záměrů a cílů, počítá se znalostí vnitřního chodu a s nastavením procesů/agend, které v optimálním případě vedou k naplňování záměrů a dosažení cílů, tj. výše uvedené vědomé a plánovité řízení úřadu.

Pokud má být řízení úřadů (tj. kvalita jejich plánování, organizování, komunikování, motivování a kontroly všeho, co dělají) úspěšné, je vždy nezbytné, aby vedoucí a řídící pracovníci (představení) o „svých“ činnostech informovali ostatní a korigovali je v zájmu dosažení společného cíle. Pak můžeme mluvit o řízení/managementu a jeho kvalitě.

---

<sup>3</sup> [https://storage.googleapis.com/narodniportal\\_cz/sites/4/2019/08/8e138dd5-charta-kvality.pdf](https://storage.googleapis.com/narodniportal_cz/sites/4/2019/08/8e138dd5-charta-kvality.pdf)

Taková kvalita a funkční systémy jejího řízení spoluvytvářejí v optimálním případě ekonomicky, technologicky/znalostně, sociálně a kulturně vyspělé společenské prostředí, ve kterém žijeme, pracujeme, vyrábíme anebo sloužíme ostatním, a můžeme tak následně úspěšně uspokojovat i svá individuální očekávání a základní potřeby.

Pokud tedy hovoříme o kvalitě ve státní službě, pak máme na mysli zejména vnitřní rozvoj řízení služebních a správních úřadů, jejich schopnost komunikace uvnitř, mezi úřady i komunikace s vnějším prostředím, rozvoj manažerských schopností a vysokou osobní angažovanost představených a celoživotní vzdělávání všech státních zaměstnanců v odborných, jazykových a technologických disciplínách, aby byli schopni úspěšně čelit moderním požadavkům na státní správu a zajistit kvalitu výstupů v jednotlivých agendách.

Všechny ostatní imperativy ve státní správě jsou pak „jen“ její pomyslnou podmnožinou, neoddělitelnou součástí vyspělého systému řízení jako komplexního přístupu k řešení chodu a výstupů služebních a správních úřadů.

### 1.3. ISO normy řady 9000, ÚNMZ/ČAS, generická ISO 9001 a související normy

Předchozí kapitola uváděla kvalitu a vysokou úroveň řízení jako nezbytný předpoklad pozitivního rozvoje společnosti. Systém řízení kvality je definován řadou norem s číselným „znakem“ 9000.

Tyto normy zpracovává technická komise ISO/TC 176 - Management kvality a prokazování kvality, součást Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO), která je vydává. Členem ISO je i Česká republika, která po převzetí norem do českého prostředí tyto dokumenty označuje jako ČSN (obecně jsou všechny chráněny patentovým právem).

Národním normalizačním orgánem je Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví (ÚNMZ). Při svých činnostech plní povinnosti vyplývající z mezinárodních smluv, kterými je Česká republika vázána, a z členství v mezinárodních a evropských normalizačních organizacích. Pro konkrétní výkon svých povinností v oblasti technické normalizace ÚNMZ byla, jako jeho příspěvková organizace, zřízena Česká agentura pro standardizaci (ČAS).

S ohledem na licenční podmínky členství ÚNMZ v mezinárodních organizacích a povinnosti při šíření norem, chráněných patentovým právem, je jejich legální distribuce tiskem nebo elektronickou cestou většinou<sup>4</sup> zpoplatněna<sup>5</sup>, mimo zvláštních podmínek<sup>5</sup>, za kterých je povinná platba tzv. sponzorována. Šíření a kopírování norem bez souhlasu ČAS není možné a je nelegální.

Řadu norem ISO 9000 v současnosti tvoří:

- **ČSN EN ISO 9000:2016**  
**Systémy managementu kvality-Základní principy a slovník**
- **ČSN EN ISO 9001:2016**  
**Systémy managementu kvality-Požadavky**
- **ČSN EN ISO 9004<sup>6</sup>:2019**  
**Management kvality-Kvalita organizace-Návod k dosažení udržitelného úspěchu**

Aktuálně jsou evropské (EN ISO) nebo mezinárodní (ISO) normy do prostředí ČR přebírány třemi způsoby:

- úplným překladem normy do češtiny,
- převzetím originálu s česky vydanou titulní stranou a národní předmluvou (případně s národní přílohou),
- pouhým schválením originálu normy k přímému použití a jejím oznámením ve Věstníku ÚNMZ.

V souvislosti s historií těchto technických norem je vhodné připomenout, že poprvé byly normy řady ISO 9000 zveřejněny v roce 1987 a vzešly z řady norem BS 5750 (British Standard). Od té doby jsou pravidelně revidovány, měněny, zejména v terminologii a v přístupu k některým požadavkům. Revize

---

<sup>4</sup> ČÁST PRVNÍ, HLAVA II, § 6a-b, Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů

<sup>5</sup> ČÁST PRVNÍ, HLAVA II, § 6c-d, Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů

<sup>6</sup> číselná řada historicky zahrnovala i normy ISO 9002 a ISO 9003, které byly v roce 2000 s ISO 9001 sloučeny



a změny jsou však většinou odrazem vývoje ve světě a vznikají v odborně erudovaném technickém výboru/TC 176 ISO a na základě zpětné vazby uživatelů norem.

**Generickou** normou v řadě ISO 9000 je tzv. **požadavková** norma ISO 9001. Její poslední verze je z roku 2015, v ČR vyšla v překladu v roce 2016. Generickou ji nazýváme proto, že svým obsahem a jednotícími požadavky (proto požadavková), které definují kvalitu a její řízení (management), ovlivňuje a jsou od ní odvozeny (vedle ISO 9000 a ISO 9004) další řady norem týkající se kvality a „podoblastí“ toho, co komplexně nazýváme kvalitou. K takovým normám patří např. v aktuálním znění<sup>7</sup>:

- v řadě norem 10000, z roku 2019, zejména ČSN ISO 10001-10004 týkající se spokojenosti zákazníka a důležitá ČSN ISO 10005 poskytující návod k tvorbě plánů kvality, zajímavé jsou v této řadě i ČSN ISO 10015 z roku 2020, o výcviku zaměstnanců a také užitečná ČSN ISO 10017 z roku 2022, která zájemce provede využitím statistických metod
- ČSN EN ISO 14001:2016  
Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití
- ČSN ISO 18091:2020  
Systémy managementu kvality – Směrnice pro aplikování ISO 9001 v místní samosprávě
- ČSN EN ISO 19011:2019  
Směrnice pro auditování systémů managementu
- ČSN ISO 31000:2018  
Management rizik – Principy a směrnice

Zásadním způsobem také ovlivnila normy související, jako např.:

- celou oblast norem týkajících se řízení bezpečnosti informací, z nichž zásadní jsou dvě normy ČSN EN ISO/IEC 27000:2020 Informační technologie – Bezpečnostní techniky – Systémy řízení bezpečnosti informací – Přehled a slovník
- ČSN EN ISO/IEC 27001:2014 (s opravami z roku 2017)  
Informační technologie – Bezpečnostní techniky – Systémy řízení bezpečnosti informací – Požadavky  
dále
- ČSN EN ISO 22301:2020  
Bezpečnost a odolnost – Systémy managementu kontinuity podnikání – Požadavky  
nebo velmi aktuální
- ČSN ISO 37001:2017  
Systémy protikorupčního managementu – Požadavky s návodem pro použití
- ČSN ISO 37301:2023  
Systémy managementu souladu – Požadavky s návodem pro použití

Zde uváděný přehled systémových evropských a mezinárodních norem je zajímavý také tím, že vedle těchto standardů jsou často a s nemalým úsilím zúčastněných a se značnými finančními náklady zcela nově tvořeny právní předpisy týkající se téhož, bez odkazu na existující technické normy. Takové právní předpisy pak často bojují s nebezpečím možného významového posunu mezi obsahem technické

---

<sup>7</sup>informace o všech normách lze získat na <https://csnonline.agentura-cas.cz/>

normy, již schválené odborníky v oboru, a výsledným zněním evropského či národního právního předpisu.

Zajímavostí je dopad ISO 9001 do Společného hodnotícího rámce (tzv. CAF). CAF byl ministry vlád členských zemí EU odpovědných za veřejnou správu představen poprvé v roce 2000 jako nástroj pro komplexní zavedení kvality v organizacích veřejné správy. Tento systém chápe občana jako zákazníka a předpokládá dobře formálně nastavené řízení v oblastech strategie, vedení a plánování lidí, partnerství, zdrojů a procesů ze strany vedení těchto úřadů. CAF stojí na mimořádně objektivním přístupu sebehodnocení a velmi precizním a specifickým přístupem k definování zákazníka a jeho potřeb a očekávání.

Revize a následné změny nebo aktualizace norem se samozřejmě týkají i ISO 9001. Prošla jimi v roce 1994, 2000, 2008 a 2015. České jazykové mutace těchto revizí byly do ČSN a podle pravidel ISO zavedeny vždy o rok později. K datu vzniku této Příručky byla v časové řadě revizí očekávána nová verze ISO 9001. Již dříve zmíněná TC/176 ISO v únoru 2023 ale po složitých jednáních v ISO i na úrovni národních normalizačních úřadů zastavila proces aktualizace poslední verze z roku 2015 a následně potvrdila, že další verzi této normy lze očekávat až kolem roku 2030.

Změnu v základních principech kvality a jejího řízení však nelze pravděpodobně očekávat. Toto odložení ale nejspíš posune i revizi skupiny norem, v kapitole uvedených jako ty, které generická ISO 9001 přímo ovlivnila nebo s ní souvisejí.

#### 1.4. Obecný obsah normy ISO 9001 a komu je norma určena

V průběhu více než 30 let existence evropského standardu ISO 9001 prošel jeho obsah a forma různými změnami, které odrážely politický, společenský, ekonomický a sociální vývoj v Evropě<sup>8</sup>. V zásadě nedotčeny však po celou dobu zůstaly základní principy řízení kvality:

- zaměření na zákazníka – u každého úřadu a zejména ministerstev je zákazníkem především stát / politická reprezentace nebo nadřízený úřad, dále ostatní/podřízené/zřizované úřady, skupina organizací ve veřejném a soukromém sektoru závislá na právních a souvisejících předpisech, daných účelem úřadu a v konečném důsledku (ve státní správě často „již příliš vzdálený“) občan,
- vedení (leadership) – vedení úřadu tvoří v ministerstvech státní tajemník (nejvyšší státní tajemník) a dále vrchní ředitelé sekcí; v ostatních služebních a správních úřadech jsou to vedoucí úřadu a nejvýše postavení vedoucí útvarů; za kvalitu a její řízení jednoznačně odpovídá vedení úřadu s tím, že tato odpovědnost je nepřenositelná, její výkon ano (ale nemusí to být nutně výhoda),
- angažovanost lidí – osobní příklad vedení, výchova k jmenovité odpovědnosti za dopady výkonu státní služby, možnost věci ovlivňovat a zúčastnit se jich, podpora a oceňování inovativních, kreativních, profesně dobře vybavených státních zaměstnanců vede k rozvoji osobní angažovanosti, k loajalitě,
- procesní přístup – dobrá znalost chodu úřadu, jeho účelu a požadovaných výstupů spolu s osobní angažovaností vede nezbytně k potřebě hlubší znalosti okolností jejich vzniku, projednávání, schvalování a oficiálního vydání (k definování jednotlivých procesů), tedy ke znalosti procesu řízení chodu úřadu a výkonu konkrétní agendy,
- pro zdárné řízení procesů je vhodné používat tzv. PDCA cyklus, česky PLÁNUJ-DĚLEJ-KONTROLUJ-JEDNEJ; jeho aplikování na úřady státní správy a jejich řízení je součástí příloh této Příručky,
- zlepšování – především kontinuální pozitivní změna, zahrnující všechny oblasti/procesy v daném úřadu; případné inovace samy o sobě nejsou zlepšením v duchu normy, pokud nejsou trvalé, zdokumentované a nejsou následně vyhodnoceny (dopady, náklady, administrativní náročnost v čase apod.),
- rozhodování založené na faktech – smysluplný a cílený sběr dat, znalost analytických a statistických metod a jejich využití; zásadní je však vždycky brzká reakce na zjištěné výsledky a opatření formulovaná vedením úřadu k jejich řešení,
- řízení vztahů – velmi důležitá oblast definovaná a podmíněná vztahy mezi zainteresovanými stranami (zahrnují i určeného zákazníka) a úřadem.

---

<sup>8</sup> v této a v následujících kapitolách budou **požadavky na organizaci a její systém řízení formulovány výhradně** pro účely této Příručky, **jako požadavky na řízení služebních a správních úřadů v ČR** vysvětlované nebo modifikované v duchu terminologie/pojmů a zásad řízení kvality obsažených a popsanych v ČSN EN ISO 9000:2016, s. 8-17.

Obecně jsou všechny požadavky normy závazné, tedy povinné. V ojedinělých případech, které jsou ze strany úřadu důvodně a doložitelně neaplikovatelné, povinné nejsou (mohou to být např. návrh a vývoj, metrologie apod.).

Cílovou skupinou jsou v případě ISO 9001 všichni, kteří chtějí úspěšně systém řízení kvality zavést a pak ti, kteří zavedený systém v denní praxi posuzují a hodnotí, a to na interní straně (interní auditoři) nebo externí straně (zástupci zákazníka nebo externí auditoři z certifikačních orgánů).

K zásadním faktorům pochopení textu normy patří správná aplikace jejích požadavků, tj. porozumění užití následujících českých slovesných tvarů:

- „musí“ - vyjadřuje požadavek, který úřad prokazatelně vždycky plní,
- „má“ - vyjadřuje doporučení, je tedy vhodné, aby úřad takový požadavek plnil, pokud mu v tom odůvodnitelně něco/někdo nebrání,
- „smí“ - vyjadřuje dovolu k tomu, aby úřad postupoval přiměřeně a dle vlastních možností,
- „může“ - vyjadřuje možnost úřadu své řešení požadavku normy rozšířit, nebo řešit jinak, ale stále v duchu formulovaného požadavku normy.

Pokud v textu narazíte na označení POZNÁMKA, věnujte jejímu obsahu vždy pozornost. Jedná se o návod k pochopení nebo objasnění souvisejícího požadavku. A to zejména tam, kde se jedná o poznámku národní, formulovanou v reakci na jiné výchozí prostředí (právní, kulturní nebo socioekonomické) autora originálu, než je aktuálně v České republice.

Bez ohledu na úroveň vašich vstupních znalostí a zkušeností s řízením kvality se ale vždy snažte základní principy, a to co postupně z normy pochopíte, uplatňovat ve svém každodenním rozhodování, šířit v denním provozu úřadu a rozvíjet ve výkonu služby všech státních zaměstnanců, zejména těch, které vedete jako představení.

Z předchozího textu také jasně vyplynulo a je třeba to znovu zopakovat, že normu a její obsah musí znát a chápat především vedení úřadu. Pokud normu nezná, jen těžko a obtížně může hodnotit, co norma, kvalita, systematické řízení přinesly či nepřinesly a zda jsou její požadavky pro úřad splnitelné. Jinými slovy, zda úřad je schopen poskytovat prokazatelně své služby na úrovni a v kvalitě popsané touto evropskou normou a může se tedy skutečně označovat jako (podle ní) dobře řízený úřad.

Pro přístup k normě ISO 9001 platí hned od začátku několik užitečných zásad:

- norma má svůj jazyk a poměrně striktní terminologii, snažte se pochopit a osvojit si obojí, usnadní to další komunikaci o kvalitě uvnitř úřadu i mimo něj,
- neočekávejte, že hned všemu porozumíte, poznání přichází s praxí a je často vykoupeno omyly,
- kapitoly v normě při aplikaci nevynechávejte, jejich řazení má své opodstatnění a pamatujte, že vše souvisí se vším, že se jedná o jeden velmi provázaný celek, v pozitivním důsledku systém, avšak v případě špatné nebo formální aplikace jen velký administrativní problém,
- pokud si k četbě normy a jejímu osvojení vyberete vzdělávací kurz nebo oslovíte odborného poradce, volte dobře a ponechte si vždy právo na své pochybnosti, otázky a zdravý rozum,

- jakkoli existuje řada příkladů a řešení, tzv. dobré praxe, svou cestu k řešení požadavků normy hledejte nejprve sami, až budete mít svou zkušenost/praxi, můžete posoudit, co je dobrá praxe.

## 2. KONTEXT ORGANIZACE (KAPITOLA 4 ISO 9001<sup>9</sup>)

O čem je kapitola 4 normy ISO 9001?

- o porozumění tomu, co tvoří externí a interní kontext úřadu
  - externím a interním kontextem úřadu jsou míněny vnitřní a vnější podmínky úřadu, které ovlivňují jeho schopnost dosahovat zamýšlených cílů (v oblasti kvality),
  - znalostí kontextu, ve kterém působí váš úřad, je také míněno pochopení toho, proč byl vůbec zřízen a jakému účelu slouží,
  - pokud mluvíme o externím kontextu úřadu, je třeba mít na zřeteli, že zřízení a činnost úřadu ovlivňují další vnější faktory např. právní, ekonomické, technologické, kulturní a sociální, a to na mezinárodní a národní úrovni,
  - v případě interního kontextu se nejedná pouze o vnitřní vztahy uvnitř organizace, pracovní prostředí nebo zaměstnanecké benefity; naopak je třeba jej vnímat jako systém, ve kterém je zřejmé, kdo věci řídí, kdo spolupracuje, kdo kontroluje a kdo konkrétně (a za jakou část uvedeného) nese konkrétní odpovědnost a komu se z ní zodpovídá.
- o porozumění tomu, kdo je zákazník úřadu, jaká má očekávání, popřípadě kdo jsou další zainteresované strany a jaké jsou jejich potřeby a očekávání
  - kontextu je věnována taková pozornost především proto, že na jeho základě zjistíte, komu slouží úřad ve vnějším prostředí a kdo a co vlastně po úřadu chce (to je zákazník), anebo jakým způsobem mocensky, finančně nebo právně ovlivňuje chod úřadu (to je zainteresovaná strana),
  - totéž platí i uvnitř organizace s tím rozdílem, že zákazníkem se v dobře strukturovaném a řízeném úřadu stávají jednotlivé útvary sobě navzájem a zainteresovanou stranou nebo stranami všichni, kteří jsou jeho součástí (vedení versus zaměstnanci, vedení versus odbory, věcní garanti versus právníci, právníci versus legislativci, ženy versus muži, mladí versus staří apod.),
- o určení toho, jak velký a komplikovaný bude rozsah systému řízení úřadu, který plánujete zavést
  - obecně platí, že chcete-li aplikovat ISO 9001, je třeba aplikovat (až na dříve uvedené případy/výjimky) všechny její požadavky,
  - pokud jste ale velký úřad, nabízí se na počátku varianta zvolit si nejprve jen část úřadu, jen některé útvary, na nich si kompletní požadavky normy vyzkoušet a následně již bez chyb replikovat postup na celý úřad; tomu říkáme určení rozsahu, tedy pro jak velkou část úřadu, pro které činnosti/procesy požadavky normy aktuálně platí.
- o systému řízení a jeho vztahu k procesu/procesům, a které procesy to budou

---

tato a následující části příručky jsou v názvu doplněny označením kapitola 4 až 10 normy a věrně kopírují strukturu ČSN EN ISO 9001:2016, kapitoly jsou komentovány tak, aby heslovitý nástin jejich obsahu předcházel (modře psaným) poznámkám a praktickým postřehům autorů a vytvářel celkový pohled na požadavky ISO 9001.

- odborná praxe se nejčastěji přiklání k členění na hlavní, řídicí a podpůrné procesy, jejich výklad v normě, zejména v případě hlavních procesů a jejich přidané hodnoty, je často pro úřady úskalím,
- pro pochopení je především potřeba si na všech úrovních uvědomit, že celá státní správa je nákladovou položkou státu a vše je obecně hrazeno z daní samotných státních zaměstnanců a ostatních výdělečně činných občanů; tím významnější je úloha vedení úřadů, které v relativně sociálně velmi stabilním prostředí musí sebe i zaměstnance motivovat,
- proto je osobní angažovanost zaměstnanců státní správy a její budování na všech úrovních často opomíjenou, ale (z hlediska efektivity jakéhokoli úřadu) nejvyšší prioritou při hledání cest ke zvyšování kvality výkonu státní správy,
- bez dostatečné motivace a osobní angažovanosti prakticky nelze o pomyslném zvyšování kvality v praxi uvažovat,
- v úřadu jsou hlavními<sup>10</sup> procesy ty, které zahrnují jeho odborné agendy s výstupy, pro jejichž tvorbu, zajištění, naplňování nebo kontrolu byl úřad zřízen; jejich dobré řízení je nejdůležitější,
- řídicími procesy úřadu jsou mechanismy kanceláří státního tajemníka (nejvyššího státního tajemníka) nebo vedoucích úřadů, kde vznikají záměry a jsou formulovány cíle chodu a rozvoje úřadů v reakci na externí a interní zadání; k nim neodmyslitelně patří ekonomické útvary,
- podpůrnými útvary jsou útvary zajišťující podporu výkonu hlavních a řídicích procesů, tedy legislativně právní služby úřadu i jeho agendám/výstupům, personální služby, provozní a logistické služby (včetně IT) nezbytné pro ekonomicky a environmentálně udržitelný a hladký provoz budov, jejich stavu a podmínek hygieny, techniky, dopravy a všeho, čím úřad disponuje a co je majetkem státu,
- pro alespoň uspokojivé řešení procesů je vhodné začít osvědčenou metodou a „namalovat si“ jak zadání pro úřad (tj. požadavek externích a interních zákazníků na obsah, rozsah, správnost a včasnost jakéhokoli opatření nebo výstupu úřadu) úřadem prochází (od jeho přijetí až po např. akceptační protokol nebo jiný způsob „převzetí zákazníkem“) a kdo se na tom podílí; pokud v průběhu názorné demonstrace průchodu zakázky úřadem narazíte na duplicitní<sup>11</sup>, slepé nebo nic neřešící účasti útvarů nebo osob, je načase navrhnout nebo aktivně provést strukturální nebo organizační změny v úřadu,
- samozřejmě všechny s tím spojené aktivity musí být vždy v souladu s platnými a souvisejícími předpisy a je ideální, pokud je jejich opakovaně úspěšný průběh popsán a zachován.

---

<sup>10</sup> v soukromém sektoru je efektivita hlavních procesů poměřována výší přidané hodnoty tedy tím, co firmě zbude po odečtení všech nákladů, vyplacení podílů na zisku a úhradě daní

<sup>11</sup>typickým příkladem jsou špatně organizovaná a zpravidla nic neřešící připomínková řízení uvnitř v úřadech, ale i meziresortní připomínková řízení, kdy se tzv. všichni vyjadřují ke všemu, aniž je zřejmé, zda jsou skutečně všichni zúčastnění a zejména často náhodně vybraní připomínkující, odborně dostatečně vybaveni k tomu, co je předmětem připomínkování

### 3. VEDENÍ (LEADERSHIP) (KAPITOLA 5 ISO 9001)

O čem je kapitola 5 normy ISO 9001?

- o tom, že za vším stojí vedení a jeho aktivní přístup (leadership)
- pro zdárnější postup při budování systémů řízení kvality je velmi vhodné přijmout za vlastní myšlenku, že vůdčí osobností v kolektivu, v úřadu, v resortu se člověk nestává dosažením místa představeného, ale svou schopností být vůdčí osobností/leadrem a své kolegy a nejlépe i podřízené úspěšně motivovat, podporovat, inspirovat a ukazovat ostatním cestu, tedy vést,
- existuje samozřejmě řada definic a příruček, kdo je leader a co je znakem leadershipu<sup>12</sup>, ale nesporně je vhodné zmínit, že státní správa většinou přirozené leadry negeneruje, trpí jejich akutním nedostatkem a řešení této situace je v nedohlednu, protože se jich ve společnosti nedostává obecně; důležité je říci, že být manažerem neznamená být leaderem, ale zatímco manažerské dovednosti si jednotlivec může časem osvojit, naučit se jim, v leadra musí dospět,
- pro alespoň dílčí úspěch v méně optimálních, reálnějších podmínkách zmiňme, co je a) *úkol* *úspěšného představeného* (aniž jej budeme definovat jednoznačně jako manažera nebo leadra) a co se snažit si pro dobrou b) *osobnostní výbavu představeného* trvale ukotvit s tím, že odbornou a jazykovou znalost vnímáme jako základní předpoklad:
  - a) mít vždy rozmyšlenou strategii toho, co musíme udělat a snažit se maximálně znát očekávanou podobu, formu, obsah a alespoň rámcový časový horizont dosažení stanovených cílů, mít k tomu plán, přijmout za něj odpovědnost a sledovat jeho plnění, rozdělit práci srozumitelně, včas, rovnoměrně a podle schopností a znalostí kolegů a kontrolovat individuální plnění;
  - b) samostatně (a tím i často sám) plánovat jednotlivé kroky k naplnění strategie a dosažení cílů → úkolů,
 

vyhledávat pro odborné aspekty odpovídající kolegy, odborníky a obhájit si jejich výběr, věřit jejich odbornému úsudku a zapojovat je do projednávání takových agend bez ohledu na postavení ostatních zúčastněných, mít odvahu odmítat zaměstnance pro zadané úkoly odborně nezpůsobilé, nevhodné, nebo pro tým osobnostně nepřiměřeně zatěžující, dobře komunikovat se spolupracujícími útvary a hledat tam, kde je to možné, synergii, mít odvahu přiznat chyby<sup>13</sup>, zejména ty vlastní a včas řešit operativní problémy, starat se o rozvoj, finanční ohodnocení odpovídající výsledkům práce a přiměřené průběžné vzdělávání kolegů/podřízených, být korektní, ale i důsledný a transparentní ve svých krocích, názorech a postojích.
- o závazku vedení, které přijme reálnou odpovědnost za řízení úřadu a vůdčí roli při uspokojování potřeb zákazníka

<sup>12</sup> při přípravě poslední české verze ISO 9001 z roku 2016, byl originální anglický termín leadership upřednostněn před českým významem vůdcovství

<sup>13</sup> přístup „moje chyba, žádná chyba a vaše chyba není moje chyba, ale naše chyba“ skutečně nelze doporučit



- z výše uvedeného vyplývá, že pro úřad je nejvhodnější, když je jeho vedení složeno z představených popsaných v předchozích poznámkách; pokud totiž zcela hypoteticky připustíme, že může nastat situace a vedení úřadu není většinou tvořeno ani manažery ani leadry, je patrně nejlepším řešením o jakémkoli řízení úřadu nemluvit a připustit, že i aplikace této normy a zásad kvality bude nad síly takového úřadu,
- existují samozřejmě i zcela ojedinělé situace, kdy systémy řízení vyrostou tzv. zespodu, nebo systémy řízení mají úřady sice nastavené, ale protože vedení přeneslo výkon těchto činností bez pravomocí výhradně na nižší a střední management nebo na řadové referenty mimo svůj rozhodovací a řídicí zájem, je existence takového systému trvale nestabilní, není součástí každodenní praxe všech v úřadu a jeho pozitivní dopady jsou pouze dílčí nebo malé.
- o tzv. politikách, konkretizovaných záměrech vedení o směřování úřadu v oblasti kvality, tj. ve směřování toho, co je pro úřad nejpodstatnější v kvalitě svěřených agend a jak toho dosáhnout
- platí, že pokud je v textu ISO 9001 obecně požadována politika čehokoli, předpokládá se, že vedení úřadu má v této oblasti stanovené priority (které si oficiálně projednalo, odsouhlasilo a vyjádřilo jejich dopady), vyplývající cíle a úkoly závazné pro zaměstnance úřadu na všech místech a úrovních řízení,
- politika kvality je pak zhmotněným specifickým záměrem vedení úřadu, jak naplnit požadavky této normy nebo jiného standardu ke kvalitě.
- o komunikaci politik dovnitř do úřadu, ke každému zaměstnanci a také ven vůči zainteresovaným stranám
- v tomto bodě obecně platí předpoklad, že o všem, co se takového záměru týká, všichni zaměstnanci vědí, tj. jsou k jeho naplňování podmíněně zavázáni, proškoleni, vybaveni a následně hodnoceni a odměněni za úspěšný výkon a dosažené výsledky,
- pokud celá komunikace nebo kterýkoli bod uvedený ve výše jmenovaném sledu komunikace a naplňování politik vůči zaměstnancům chybí, obvykle jejich osobní angažovanost není vysoká a cíle ani úkoly nejsou plněny na požadované nebo očekávané/potřebné úrovni,
- za takových podmínek se ani (i za optimální situace) obvykle značně proklamativní komunikace ven z úřadu nesetkává s nutnými ohlasy, je formální, protože její body a očekávání nejsou kvalitou chodu a výstupů úřadu doloženy.
- o postupu vedení, který zajistí, že rozdělení činností souvisejících s kvalitou v úřadu nebo jejich delegování je určeno, je dodržováno a určení zaměstnanci o něm ví a naplňují záměry
- stále držíme přístup, že vedení úřadu (dříve popsáno, kdo to je) odpovídá za jeho chod a výstupy, a tedy za jeho kvalitu a její řízení,
- s ohledem na velikost a častou organizační členitost je však zapotřebí vnímat jako realitu, že na výkonu obojího se často podílejí další zaměstnanci, které vedení takovou činností pověří,
- toto je ale také většinou tzv. achillova pata celého řízení kvality (často pouze formálního snažení o zlepšení systému řízení úřadu) doložená vysokou frekvencí praxe, kdy vedení řadu (bez ohledu na jeho velikost a strukturu) všechny aktivity vedoucí ke zlepšení interního kontextu organizace bez výhrad a bez další své účasti (odvedené práce) přenesle spíše převrhne (a často tím vylije pomyslnou vaničku i s dítětem) na podřízené,
- výsledkem této situace jsou v krajním případě zcela formálně nastavená nebo chybějící pravidla pro systematické řízení úřadu; takový úřad prakticky ve svém důsledku pouze

„existuje“, neboť jeho plnění úkolů a produkce výstupů odráží ve výsledku pouze prvotní požadavek na jejich vznik,

- situaci bohužel podmiňuje také častý a chybný úzus, že cokoli, co v agendách jednotlivců a útvarů nesouvisí výhradně s právním účelem zřízení úřadu, je práce navíc; následná demotivace při finančním nebo společenském neohodnocení takto vynucovaných výkonů a téměř žádné pozitivní přínosy stojí i za patovou situací při periodicky se opakujících snahách státu o restrukturalizaci státní správy, její zeštíhlování, o tzv. faktické úspory,
- takovýto prakticky většinově aplikovaný přístup ke způsobu řízení úřadů a jeho „obecná tolerance z neznalosti“ naprosto znemožňuje zásadní rozlišení na pozitivně a negativně hodnocené úřady v této oblasti, tedy na dobře a špatně řízené úřady, na úřady kvalitní nebo bez předpokladů pro zlepšování,
- v poslední době velice frekventovaný požadavek benchmarkingu je, při tomto přístupu, již předem odsouzen k neúspěchu, protože nelze naplnit jeho základní předpoklad, tj. porovnávat se nikoli vzájemně, jak se neustále mylně prosazuje, ale s těmi nejlepšími, s prokazatelně komplexně dobře řízenými úřady.

## 4. PLÁNOVÁNÍ (KAPITOLA 6 ISO 9001)

O čem je kapitola 6 normy ISO 9001?

- o tom, že je dobré, když vedení úřadu ví, co se v úřadu plánuje dělat za měsíc, 6 měsíců, rok nebo 5 let
- už jsme si vysvětlili, že vědět dopředu, co budeme dělat, plánovat je nedílnou součástí řízení, ale zde se skutečně vedení úřadu neobejde bez důsledného a efektivního zapojení zaměstnanců ve všech definovaných procesech úřadu,
- aby mohlo vedení úřadu efektivně plánovat a reagovat většinově na přijetí nových postupů, zavedení nových agend, otevření nových komunikačních nebo informačních kanálů, získat dostatečné finance na provoz a nové technologie, musí mít dostatek informací z úřadu i od svých již (nebo nově) definovaných interních i externích zákazníků.
- o tom, že je dobré případné změny (ať už organizační, personální, lokační nebo technologické) plánovat a chystat je zejména se znalostí rizik a příležitostí, které přinesou, a připravit se předem na jejich řešení
- řízení změn, tj. dobré plánování musí ve stádiu přípravy účastníkům a odpovědným osobám odpovědět na následující otázky:
  - co se bude dělat?
  - co k tomu bude všechno potřeba?
  - jaká jsou rizika a varianty dopadů?
  - kdo za to jako celek a v dílčích etapách bude odpovědný?
  - jak se to celé zdokumentuje?
  - kdy a v jakých etapách to proběhne?
  - kdy to bude dokončeno?
  - jak se bude vyhodnocovat ne/úspěšnost výsledku?
- o tom, že systém řízení kvality<sup>14</sup> a funkce v něm jsou neoddělitelné od organizační struktury úřadu a útvary a služební místa v něm popsané (zaměstnanci) mají svoji úlohu v systému řízení kvality
- je dobré opět nezapomenout na to, že formální přenášení výkonu odpovědností bez pravomocí nebo obsahu může být v rámci plánování prvkem s velmi negativními dopady na jejich výsledek.
- o tom, že pokud jsou pro systém řízení kvality stanovené cíle, vždy pro ně platí:
  - musí být ve shodě s cíli úřadu a politikou kvality,
  - jsou definovány ukazatele, podle kterých se bude vyhodnocovat, zda se jejich dosahování daří,
  - jejich obsah bere v úvahu příslušné požadavky na úřad a jeho výstupy,
  - odpovídají souvisejícím předpisům a také obsahu výstupů jiných úřadů,

---

<sup>14</sup> znovu připomínáme, že obsazenými funkcemi systému řízení kvality podle ISO 9001 myslíme všechny zaměstnance (i představený je zaměstnanec) úřadu, v něm zařazené na služební místo nebo zaměstnané

- lze je sledovat v čase a v rámci všech relevantních jednání,
  - všichni vědí co mají v souvislosti s cíli vlastně dělat,
  - všechny cíle a jejich realizace podléhají průběžné kontrole a existují mechanismy, jak napravovat vzniklé problémy nebo odstranit zjištěné chyby.
  - aplikace tzv. SMART stanovování cílů je dobře využitelná všude tam, kde máte jasný záměr, který chcete úspěšně naplnit.
- o změně, jak je nebezpečná pro klima v úřadu, co přináší, pokud nevíme, co je jejím cílem a co všechno se bude muset změnit, jak je dobré ji naplánovat, dobře komunikovat, a především v každém okamžiku řídit, tj. určit kdo a co bude v jejím rámci dělat a za co ponese odpovědnost
    - obecně je dobré si vždy určit o kterou ze změn (jako rozdílu mezi výchozím a cílovým stavem, kterou je třeba celým jejím životním cyklem důsledně provést, řídit ji) se jedná:
      - je to zcela nová strategie dílčí oblasti úřadu nebo transformační iniciativa?
      - je to zaměstnanecká iniciativa?
      - jsou to nová legislativní nebo regulační pravidla?
      - jsou to výzvy z důvodu úspor, růstu nebo technologické reakce na dopady globalizace?
      - je to digitalizace, bouřlivý rozvoj technologií, sociálních sítí, mobilit a analytických postupů?
    - v každém z těchto příkladů platí:
      - nutně musí dojít k vytvoření nového provozního modelu úřadu a ke změně jeho přístupu v rámci definovaných procesů!
      - to vyvolá změny organizačního řádu!
      - podmínkou úspěchu je pružně přizpůsobit zaměření zaměstnanců a procesů novým technologiím nebo regulačnímu rámci!
      - aktualizovat a rozvinout strategické směřování úřadu!
      - adaptovat, tj. připravit úřad a zaměstnance na dopady změny!
    - samozřejmě, že uvedené vychází z předpokladu, že prostředí pro změnu je v optimální kondici, že vedení úřad řídí i v této oblasti, průběžně zaměstnance vede a cvičí na postupy, nezbytné pro zvládnutí změny, zejména k vysoké osobní angažovanosti při výkonu jejich konkrétních agend,
    - tím se vracíme k jednomu z požadavků na vedení, řízení, tj. že představený řídí takovou změnu již v době, kdy se jedná pouze o potenciální změnu (ještě, než k ní fakticky dojde),
    - uvedené příklady změn nelze řešit operativními postupy,
    - hlavními příčinami neúspěchu změny jsou:
      - špatný výkon vedení při jejím řízení
      - malá iniciativa a obstrukce zaměstnanců při její realizaci
      - nerealistická očekávání od provedené změny a jejích dopadů
    - špatné řízení změny je často podmíněno již na jejím samém počátku, např. pozdě a špatně avizovaná; podprahově (kuloárově šířená) sdělovaná nebo oficiálně a bez dalšího vysvětlení vyhlášená změna vždy vyvolá nejprve obavu a pak odpor všech zaměstnanců,
    - časté a nepřipravené změny jsou pak zcela mimo kategorie a svými negativními dopady obvykle vedou k malé osobní angažovanosti zaměstnanců na všech úrovních, k fluktuaci zaměstnanců a ke snižující se úrovni výstupů, tj. k negativním dopadům na zákazníky.

## 5. PODPORA (KAPITOLA 7 ISO 9001)

O čem je kapitola 7 normy ISO 9001?

- o tom, že pokud chcete cokoli dělat, musíte mít na to odborně vybavené lidi, postupy, technologie a prostory
  - na cokoli se úřad / jeho vedení chystá, je vždycky dobré vytvořit pro to dostatečnou podporu, mít „dobrý základ“ v podobě angažovaných zaměstnanců,
  - znovu vystupuje do popředí úloha vedení úřadu a jeho schopnost kvalitní zaměstnance získávat (cíleným rozvojem personálních procesů), dobře je motivovat, nebránit jejich iniciativě, odpovídajícím způsobem je odměňovat a podporovat jejich osobní rozvoj<sup>15</sup>
  - důležité je včasné a efektivní směřování k využití externích zdrojů (ať už z jiných útvarů, úřadů nebo z vnějšího prostředí úřadů).
- o tom, že všechno uvedené je odpovědností vedení, které musí vědět co k dosažení cílů, k úspěšnému řízení úřadu a agend bude a kdy potřebovat
  - neúspěch definování potřeb k dosažení cílů na straně vedení je bohužel velmi často jakýmsi bludným kruhem, který je ze všeho nejvíce podmíněn neochotou uvedené osobně řešit (ne pouze zadávat k řešení/splnění dál „dovnitř“ do úřadu) a dále zhusta neschopností definovat včas a v potřebném rozsahu obory odborníků, které bude k řešení odhadovaných, očekávaných nebo okamžitě vzniklých problémů/rizik potřeba přizvat,
  - příčinou je často představa, že k tomu, aby byl důležitý problém odborně vyřešen, je potřeba aktivní účast vysoce postavených zaměstnanců, nikoli účast zaměstnanců odborně vybavených řešit podstatu problémů; tedy fatální záměna mezi reálným naplňováním obsahu pojmu *kompetence* (= schopnost využívat vlastní/osobní znalosti a dovednosti k dosažení zamýšlených výsledků) a *pravomoci a odpovědnosti* (= složky řízení určené k pozitivnímu prosazování znalostí k obecnému prospěchu plánovaného cíle).
- o tom, že řídit znamená zejména vytvářet prostředí, ve kterém všichni v úřadu chtějí pracovat
  - a pokud takové prostředí v úřadu nepřevládá, mnozí ze zaměstnanců se necítí být využití, nebo potřební, žádná opatření související obvykle s oblastí lepšího technického nebo technologického vybavení, většího rozsahu benefitů a dokonce ani navýšení peněz ve skutečnosti nevedou k vyšší nebo vůbec nějaké osobní angažovanosti při jejich výkonu pro úřad; v důsledku nevedou ke zlepšení úřadu jako takového a dobré nebo dokonce vynikající znalosti jednotlivců (kteří následně odejdou) se nedaří pro potřeby úřadu zachovat.
- o tom, že zaměstnanci jsou potřební, ale ještě potřebnější je vědět co mají umět a jak je dále vzdělávat a jak uchovávat zkušenosti a znalosti těch nejlepších

---

<sup>15</sup> podporu individuálního rozvoje je ale vhodné přizpůsobit budování týmů, výchově k vzájemné empatii mezi kolegy a podřídit pravidlům obecné slušnosti a definované etice profesního oboru nebo úřadu

- obecně definované požadavky na výkon agend jsme již v předchozích kapitolách posunuli směrem k cílenému plánování a jasným cílům úřadu,
- tomu musí odpovídat i jasně definované požadavky na stávající nebo potenciální zaměstnance; v optimálním případě je to vedením ve strategiích promyšlený a personálními útvary zpracovaný systém informací, zejména pro typizovaná místa; v tomto systému jsou sjednoceny a určeny požadavky na kompetence zaměstnance spolu s nezbytnými požadavky na jeho technické vybavení, které v souhrnu s charakteristikou služebního místa vytvoří použitelný základ pro jejich optimální výběr a následně (a to zejména) pro jejich vzájemné porovnávání a hodnocení,
- podpora naplnění požadavků této kapitoly normy také ukazuje na potřebu personální procesy v úřadech (a rozhodování o nich) rozšířit o jiné, než pouze legislativně právní „náhledy na věc“; vedení by mělo cíleně pracovat s potřebami profesních zaměření a jejich zastoupení v úřadu a s dostupnými zaměstnanci, dále sledovat míru jejich využitelnosti v aktuálním čase i v budoucnosti, a to zejména v pozitivním smyslu slova (tedy vyhledávat případně možnosti pro jejich uplatnění na jiné pozici ve stejném úřadu) bez ohledu na pohlaví, věk nebo jejich postavení,
- bohužel obecně a namnoze podporovaná, představa o tom, že obsah pojmu „stabilita státní správy“ je často naplňován jako neotřesitelná pozice jednou přijatého státního zaměstnance bez ohledu na jeho kompetence a přístup k práci; většinově je „pouze“ výsledkem nedůsledného nebo nesprávného řízení, brání příchodu potřebných odborníků z praxe a je pravděpodobně největší překážkou možného kvalitativního rozvoje úřadů.
- o tom, že bez podpory vedení a loajality všech zaměstnanců nic z uvedeného není možné
  - v normě je to zejména oblast povědomí o budování vztahu zaměstnanců ke společnému zájmu všech a o komunikaci, která byla zmíněna již v předchozích souvislostech; pro chod úřadu je nezbytná zejména jeho interní komunikace a přenos informací.
- o tom, jak nezbytná je interní komunikace a zejména oběh informací a interních a externích předpisů, které činnost úřadu podmiňují
  - obvykle se aktuálně mluví nejčastěji o technologiích a jak jimi informace v úřadu rychle šířit; méně se mluví o tom co, jakým způsobem a jak často komunikovat,
  - z hlediska systému řízení i nejmenšího útvaru v úřadu je však podstatné informace třídit:
    - je informace a její obsah skutečně nezbytný k obecnému šíření?<sup>16</sup>
    - odpovídá rozsah informace jejímu významu?
    - je informace skutečně určena všem?
  - nejpodstatnější oblastí interní komunikace je však návrh, vznik, projednávání a schvalování, udržování, řízení, aktualizace a případně utajování nebo archivování tzv. dokumentované informace,

---

<sup>16</sup>frekventovaným téměř učebnicovým příkladem neúčelné komunikace jsou pozvánky na zcela pravidelná setkání nejrůznějšího typu, svým obsahem neměnná, a navíc často, pro všechny zvané povinná, naopak dobrým příkladem je zaslání informace tehdy, když se taková porada, schůzka nebo setkání nekoná

- pokud v normě narazíte na toto slovní spojení („dokumentovaná informace“), pak platí povinnost, obsah takové informace písemně ukotvit; požadavek je totiž reakcí na obecné tvrzení, že to, co není zdokumentováno, se nemůže zlepšovat,
- vše co souvisí s dokumentovanými informacemi je optimální řídit zcela v duchu normy<sup>17</sup> a s využitím prostředků, které jejímu charakteru a významu odpovídají,
- ale ještě vhodnější je použít zdravý rozum; než začnete něco nového psát, ověřte si zda, kde a jakým způsobem je už daná problematika v úřadu řešena, zda nestačí na ni pouze navázat či takový text aktualizovat,
- pokud chcete, aby oběh informací, které mají zaměstnanci opravdu vědět, fungoval, pak aktualizované texty zveřejňujte vždy jako kompletní text, ve kterém aktualizace jasně graficky zvýrazníte a předchozí verzi „stáhněte z oběhu“ jako neaktuální/neplatnou; rozšířená praxe vydávání pouze torza textu (v podobě přehledu aktualizací) znalost interních předpisů neprohlubuje a rozhodně nezvyšuje efektivnost vlastního výkonu agend,
- úspěšné řízení není závislé na počtu „zdokumentovaných“ informací, ale na jejich obsahu, provázanosti a na jejich skutečném plnění,
- celá problematika dokumentovaných informací je také úzce svázána a podmíněna právně i technologicky s jejich bezpečností,
- bezpečnost informací se v rámci úřadu neobejde bez dobré a efektivní spolupráce mezi útvarem nebo jednotlivými odborníky v IT, zbytkem úřadu a vedením; je klasickým příkladem toho, proč je dobré v rámci úřadu budovat jednotný systém řízení jako provázané a dobře řízené dílčí procesy.

---

<sup>17</sup> často se vyplatí hledat možné přístupy i v dalším ze standardů ISO, týkajícím se aplikace systémů řízení bezpečnosti informací, viz kapitola o normách s. 9-11

## 6. PROVOZ (KAPITOLA 8 ISO 9001)

*„řídít poskytování služeb je vždycky těžké a bez splnění požadavků kapitoly 6 normy to vůbec nepůjde“*

O čem je kapitola 8 normy ISO 9001?

- o praktickém chodu agend a o tom, že vedení ví, jaké výstupy a v jakém časovém sledu jsou od úřadu požadovány
  - to předpokládá základní povědomí vedení úřadu o tom, že výstupy z jím řízeného systému výkonu činností jsou především obrazem schopnosti daného úřadu poskytnout veřejnou službu; ta je vymezena účelem, pro který byl daný úřad zákonem zřízen,
  - provoz je z pohledu normy hlavně dobré řízení procesů, které jsou v úřadu identifikovány a jejich průběh a vlastní výkon popsány, nejlépe stále stejně a podle jasně stanovených pravidel,
  - jejich základem je uspořádaný formalizovaný soubor informací, které naplňují související právní předpisy, interní předpisy, obsah veřejných strategií, obsah strategie úřadu a jeho cíle, cyklicky opakující se zadání, např. pravidelně předkládané informace vládě o ... , nebo operativně formulovaná zadání, podmíněná např. mimořádnými okolnostmi (pandemie, živelné pohromy, válečný stav apod.).
- o tom, že vedení usiluje, aby zadání pro úřad, který řídí, odpovídala jeho účelu, možnostem a kapacitám / systemizovanému počtu zaměstnanců v jejich výkonu a také o tom, že projekty a projektové řízení nejsou řešením systémových pochybení
  - na základě toho existuje plán činností, např. na čtvrtletí, rok, více let, prostě pro časový horizont odpovídající dopadům a frekvenci výstupů z hlavních procesů, a jeho úspěch je zcela závislý na funkčnosti řídicích a podpůrných procesů,
  - plán odráží i čas na fázi přípravy na plnění úkolů, sběr dostatečného množství relevantních informací a způsob jejich zpracovávání a vyhodnocování tak, aby jejich vypovídací hodnota pro zadavatele/zákazníka byla co nejvyšší,
  - pokud je tedy např. nezbytné určit kolik dětí potenciálně může usilovat o přijetí na střední školy v reálném školním roce, je jednoznačně určujícím znakem zvládnutí všech procesů a dobře postaveného systému řízení odpovědného úřadu následující: průběžně, zpět v čase o 5 a 10 let (tedy od doby, kdy tato skupina občanů byla identifikovaným problémem pro dostupnost míst v mateřských a základních školách), cíleně sbírat data o počtu dětí, dále např. o vzdělanostní struktuře rodičů (mezi jinými faktory podmiňuje zájem/počet uchazečů mladšího školního věku na 8letá gymnázia) apod.; z těchto dat zpracovávat analýzu tak, aby bylo možné, ne operativně, ale systémově včas a správně takto predikovanou situaci ve společnosti řešit,
  - často se stává, že problematická oblast chodu úřadu nebo jeho agend se řeší projektem; zdání komplexního řešení budují často odděleně tvořené projektové týmy, náklady hradí jiný zdroj peněz a odlišný je také často nový a pro vnitřní nastavení úřadu i nezvyklý přístup řízení a administrace,
  - problém se tak dostává mimo běžné rozhodovací procesy, není součástí celého systému a dosažená řešení nemusí být zcela kompatibilní s vnitřním prostředím úřadu,



- je proto vhodné zvážit, kdy je projekt a projektové řízení vhodné a jak jej uskutečnit v plné návaznosti na existující prostředí úřadu.
- o tom, že vedení ví, kolik zaměstnanců a v jakém čase je schopno výstupy v očekávané kvalitě připravit a vytváří pro to všechny podmínky, včetně operativních přesunů zdrojů
  - stejně tak je možným příkladem nedostatku komunikace v rámci úřadů, a zejména mezi nimi, ke stejné situaci, kdy vnější zákazník úřadu / stát svým občanům změnu podmínky pro výplatu některé z dávek a odpovědný úřad evidentně neví, kolika občanů se taková změna bude týkat; není pak schopen výplatu včas zajistit ani realizovat opatření; tím by mohlo být např. dočasné převedení přiměřeně odborně vybavených státních zaměstnanců z jiných útvarů/úřadů, které by přineslo vysoce společensky žádané, ceněné a očekávané řešení.
  - nevýhodou obou výše uvedených příkladů ovšem je, že pokud tyto situace díky chybně definovaným procesům a jejich špatnému řízení vůbec vzniknou, není návodem jejich úspěšného řešení změna právního prostředí a nebo využití moderních technologií, např. digitalizace procesů,
  - pokud totiž neznámou (nebo i známou) skutečnost o zjevně nefunkčním procesu neřešíte vyhledáním vnitřních příčin, jejich analýzou a následně třeba i zásadní změnou procesu nebo systému jeho řízení, a naopak na neřešené „defekty“ naroubujete navíc zásadní změnu jeho vnějších podmínek, je velmi obtížné a prakticky nemožné řídit takový proces směrem k lepším výstupům.
- o tom, že všechny činnosti směřující k přípravě výstupů je možné doložit a jsou uchovávány a že průběžně probíhá dostatečná komunikace o individuálních úkolech, kontrola jejich průběhu plnění na straně odpovědných zaměstnanců a případná korekce nebo opatření, která jejich splnění v případě problémů nebo rizik podpoří
  - splnění uvedeného je podmíněno fakticky existujícím popisem procesů a určením nezbytných dokumentovaných informací, které jejich průběh dokládají.
- o tom, že řešení kapacitních nebo odborných deficitů veřejnými zakázkami je především o podrobné znalosti nebo získané znalosti předmětu zakázky a schopnosti převzít její plnění od externích dodavatelů
  - základem úspěšného využívání externích zdrojů je velmi dobrá odborná znalost předmětu zadání pro externí subjekt; dále jasná představa o cíli, podobě, formě a aplikaci získaného výstupu od externího subjektu a základní požadavky a externí subjekt s ohledem na jeho odbornou a kapacitní schopnost zadání splnit v čase a v požadované kvalitě.
- o tom, že pro všechny agendy úřadu je vhodné posuzovat a vyhodnocovat podle stejných měřítek a na základě jasně definovaných dokumentovaných informací / interních aktů řízení o jejich stále stejném průběhu
  - problematice mohou být v tomto článku reakce na požadavek normy o ochraně výstupů z agend (tedy o řešení úniků informací z úřadů), o uvolňování služeb (tj. o předávání požadovaných výstupů z hlavních procesů jejich zadavatelům) a o řízení neshodných

výstupů<sup>18</sup> (tj. o systematické práci na definování co je neshodný výstup a zjišťování předem jeho definovaných pozitivních i negativních dopadů), tedy o využití přístupu RIA v denní rozhodovací praxi vedení úřadu.

- o tom, že znalost agend na straně vedení znamená také znalost chyb, špatných postupů a předpokládaných problémů, které mohou při plnění cílů nastat, a především znalost postupů, jak v takových případech postupovat včetně definování případných výjimek a ověřování jejich potřeby v čase
  - s rostoucí velikostí úřadu se samozřejmě komplikuje řízení všeho; v případě velkých nebo komplikovaných struktur úřadů nastupuje jako důležitý faktor komunikace mezi útvary a úřady a přenos potřebných informací všem, kteří se na výstupech z agend, jejich řízení a podpoře podílejí.

---

<sup>18</sup> neshodný výstup neplní požadavky na něj kladené, v praxi úřadu to znamená, že předpokladem takového doloženého tvrzení, zda výstup ne/plní požadavky zadání, je primárně existence jasného zadání nebo pospaný postup jeho vzniku, návrhu, formy zpracování, připomínkování, schvalování, vydávání - neshoda je nesplnění požadavku, týká se jakéhokoli povinného požadavku v této normě (užití slovesného tvaru musí)

## 7. HODNOCENÍ VÝKONNOSTI (KAPITOLA 9 ISO 9001)

*„dostatek informací a jejich odpovídající vyhodnocování je pro úspěšné řízení nezbytností“*

O čem je kapitola 9 normy ISO 9001?

- o tom, že pro zdar hodnocení chodu i agend úřadu je nezbytný dostatek informací a také metoda jakou se budou zpracovávat
  - příkladem může být třeba monitoring finančních nákladů, ukotvený v rámci finančního plánování, přípravy a tvorby rozpočtu, a také sledování čerpání prostředků, zpracovávání podkladů pro účetní závěrky,
  - dalším zdrojem jsou výstupy z interních a externích kontrol, interních a externích auditů, pravidelných zpráv předkládaných o stavu úřadu apod.,
  - cennými jsou také informace o výsledcích osobního hodnocení, vyhodnocování individuálního plánu rozvoje zaměstnanců, jejich nepřítomnosti, fluktuace atd.,
  - v případě hlavních procesů to může být monitoring konzistence výstupů z agend, plnění časových harmonogramů a plánu.
- o tom, že součástí vyhodnocování je pravidelné zjišťování spokojenosti zákazníků
  - význam zjišťování spokojenosti zákazníků je podmíněn jejich identifikací a diferencováním přístupem k jednotlivým skupinám zákazníků; šetření je bez ohledu na rozsah a periodicitu realizovatelné pouze za aktivní součinnosti oslovených zákazníků; to je opět velmi závislé na způsobu a kvalitě vzájemné komunikace zejména tím, jak bylo a je s výsledky šetření nakládáno, zda jsou veřejně dostupné nebo zda přinesly reálné výsledky v podobě konkrétních opatření,
  - je potřeba zdůraznit, že např. sama aktivní příprava, tvorba témat a okruhu otázek pro takové šetření za aktivní účasti vedení může být dobrým mechanismem pro sebezpoznaní a seberegulaci úřadu,
  - výsledky šetření mohou být také dobrým námětem pro identifikaci neshod nebo zacílení programu a plánu interních auditů.
- o tom, že dobře nastavený a funkční interní audit<sup>19</sup> systému řízení kvality je zdrojem takových informací
  - dobře organizovaný, objektivní a efektivní interní audit s profesionálními auditory a dobře zvládnutými auditními praktikami je stále velmi významným zpětnovazebním mechanismem,
  - nejdůležitější je vybrat, vzdělávat a cvičit vhodné kandidáty pro výkon auditních činností na pozici člena týmu i vedoucího auditora,

---

<sup>19</sup> vedle vhodných kandidátů na pozici interního auditora je dobré podporovat znalost a rozvíjet správné praktiky při uplatňování standardu ISO, týkajícího se plánování, organizace, provádění, dokumentování a vyhodnocování interního auditu, viz kapitola o normách s. 9-11

- velmi důležité je, aby zejména vedení bylo připraveno akceptovat výsledky interního auditu jako objektivní stav úřadu, útvaru, procesu a osob v čase jeho konání a reagovalo na ně,
- důkazy z interního auditu je možné ověřovat a případně i korigovat; co není žádoucí je jejich zlehčování, zastírání nebo ignorace.
- o tom, co je přezkoumání a jak k němu přistupovat
  - přezkoumání vedením je svým obsahem a závěry zásadní dokumentovaná informace o aktuálním stavu řízení úřadu, výstupech z agend, zaměstnancích, problémech a rizicích aktuálního nebo budoucího vývoje úřadu, předpokladech v oblasti, kterou úřad zaštiťuje a opatřeních nezbytných pro úspěšnost jejich řešení,
  - může mít podobu výroční zprávy, powerpointové prezentace, reportu pro vládu atd.,
  - aby mohlo být skutečně přezkoumáním v duchu normy, musí ve svém obsahu zahrnovat všechny vstupy v ní uvedené a na jejich základě identifikovat možné příležitosti ke zlepšování, potřebu jakýchkoli změn a také příští, jsou-li, nároky na zdroje.

## 8. ZLEPŠOVÁNÍ (KAPITOLA 10 ISO 9001)

*„zlepšovat můžeme jenom když je co a jde o jasně měřitelný výsledek“*

O čem je kapitola 10 normy ISO 9001?

- o tom, že pokud se má něco zlepšovat, je nezbytné, aby bylo zřejmé, co bylo cílem a jak to dopadlo
  - obecně platí, že když je něco špatně a nějaká skutečnost je označena jako neshoda, tak se ptáme proč; pokud je něco dobře, tak se ptáme, zda to nemůže být lepší; pokud je pořádek všechno úplně dobře, tak je něco opravdu hodně špatně,
  - pokud chcete naplňovat požadavky této kapitoly normy, je nezbytnou podmínkou funkční systém řízení kvality, podle této normy, v úřadu.
- o tom, co je náprava neshod anebo nápravné opatření
  - náprava neshody je formulované a (hlavně) úspěšně aplikované opatření k odstranění zjištěné neshody; většinou následuje co nejdříve a její aplikace nesnese odkladu; to znamená, že náprava je aplikována tam, kde je opravdu nezbytné takovou neshodu řešit,
  - přirozeně inklinuje k operativnímu řešení, ale i to může při dobrém řízení odrážet systémový přístup k problému/předmětu neshody,
  - jejím opakem je nápravné opatření, které je vyloženo systémovým opatřením; jeho úspěch je podmíněn širším vnímáním dopadu neshody, zejména odstraněním její příčiny a hlubším záběrem navrženého řešení; také předchází opakovanému výskytu takové neshody.
- o tom, co znamená neustálé zlepšování a jak jej dosáhnout
  - neustálé zlepšování se spojuje se zvyšováním výkonnosti celého systému řízení kvality podle ISO 9001,
  - pokud přijmeme myšlenku, že výkonnost je měřitelný výsledek, pak je jasné, že nezbytnou podmínkou zlepšování je existence funkčního systému řízení,
  - pokud je aplikace požadavků normy pouze formální (v praxi to znamená, že je pouze ústně nebo písemně konstatovaná) a nejsou žádné důkazy o tom, že by se povinnosti plnění normy propadly do denní reality úřadu; zlepšit se může pouze to, že vedení úřadu nově a závazně takové aktivity reálně podpoří a osobně se jich účastní.

## 9. ZÁKLADNÍ INFORMACE O ŘÍZENÍ RIZIK

Řízení rizik<sup>20</sup> je disciplína, která identifikuje, monitoruje a snižuje výskyt rizik. Nejčastěji je tato technika řízení využívána v organizacích zajišťujících zisk, kde jsou aktivně řízeny procesy vedoucí ke splnění požadovaného cíle (např. zisku). Řízení rizik se ale začalo používat i ve státní správě, kde jeho předmětem je řízení rizik v případě plnění požadavků ISO 9001. V praxi to znamená postupy k řešení rizik se změnami interního nebo externího kontextu úřadů, s řízením souvisejících plánovaných systémových nebo projektových aktivit.

Obecně platí, že řízení rizik je v úřadech nejvíce potřeba v oblastech, kde se dělí odpovědnosti a svěřené agendy mezi více subjektů, kde je nutná spolupráce mezi více subjekty nebo kde se do chodu úřadů zavádějí zcela nové postupy. Jsou to ve většině, jako účinky nejistoty, organizační rizika řízení úřadu v následujících situacích:

- zabezpečení IT systémů a dat,
- čerpání finančních prostředků z evropských a jiných fondů,
- řízení projektů a změn,
- vztahy mezi spolupracujícími útvary a úřady,
- vztahy mezi úřady a zákazníky,
- vztahy mezi úřady a externími dodavateli.

V praxi má řízení rizik zejména dvě fáze. Fází prevence představuje řízení rizik v době, kdy situace pro jejich výskyt dosud nenastala a úřad „pouze“ rizikům předchází nebo se snaží připravit postupy pro jejich řešení. Druhou fází je řízení rizik již plně rozvinutých v krizové situaci. Zde jde jednoznačně, často s požadavkem na včasnost nebo dokonce okamžité řešení, o potřebu zmírnit nebo zastavit jejich negativní dopady.

Pro řízení úřadu je nezbytné jeho strategické směřování, nastavené cíle, které jsou vázány přímo na dění v interním a externím kontextu úřadu. Je nesmírně důležité, aby v sobě měly zahrnuty aspekty předcházení rizik a negativních důsledků na chod úřadu a zachování kontinuity jeho činností a výstupů z nich. Řízení rizik v úřadu je podmíněno vzájemnou spoluprací všech útvarů s vedením a je vhodné jej nastavit tak, že se jednotlivé úrovně při sběru informací nutných pro odhalování a identifikaci příčin rizik navzájem doplňují a podporují.

V úřadech jsou rizika zpravidla řízena směrem shora dolů, protože se tak související postupy snáze zakotví v procesech a každodenních aktivitách úřadu. Všichni zaměstnanci musí být vždy ujištěni, že řízení rizik je strategické rozhodnutí, podporované vedením a rozvíjené na profesionální úrovni jako krizové řízení.

---

<sup>20</sup> riziko je v ISO soustavě definováno jako účinek nejistoty, jako kladná nebo záporná odchylka od očekávaného, přičemž nejistota je vnímána především jako stav nedostatku informací, který vede k neznalosti nebo možnému nepochopení následků nebo výskytu události, kterou identifikujeme jako riziko; nepochopení následků pak přímo podmiňuje i neschopnost jednotlivců, útvarů nebo úřadů již působícímu riziku předcházet nebo je řešit

Ke klasickým příkladům organizačních rizik v úřadu, která následně generují potenciálně rizikové nebo skutečně krizové situace, patří zároveň následující příklady nedostatků v systému řízení kvality úřadu podle ISO 9001:

- špatné nebo nedostatečné uspořádání organizační struktury úřadu,
- nejasné určení nebo delegování zodpovědností/pravomocí,
- formálnost personálních procesů,
- neodpovídající kvalifikace zaměstnanců,
- neoptimální úroveň komunikace, přenosu informací a nastavení stálých postupů v rámci výkonu agend v úřadu,
- špatná supervize, nedůsledná kontrola a nedostatečná zpětná vazba z procesů úřadu,
- lidská selhání,
- špatná sociální politika úřadu,
- špatné pracovní vztahy,
- neetické chování zaměstnanců,
- neřešená nespokojenost zainteresovaných stran,
- zhoršení image úřadu.

Stejně tak můžeme využít pro rozčlenění systému<sup>21</sup> řízení rizik do fází řízení rizik podle, v ISO 9001, používaného cyklu PDCA:

- identifikace rizik (hrozeb, nebezpečí) - potřeba určit kvalitativní charakter možných nepříznivých důsledků, je nutné zapojit co nejvíce zainteresovaných stran úřadu, vytvořit společně seznam rizik, určit potenciální místa jejich vzniku a zodpovědné osoby za jejich včasnou identifikaci a návrhy opatření,
- hodnocení rizik (kvantifikace) - na základě vytvořeného seznamu rizik, jeho kvantifikace pomocí veličin jako je pravděpodobnost vzniku a dopady a ohodnocená rizika analyzovat,
- preventivní řízení rizik - vlastní řízení rizik jako reakce na jejich vznik; podmínkou řešení je vytvoření postupů, konkrétních strategií ošetření rizika; nedílnou součástí je jejich neustálé monitorování,
- monitorování rizik - výsledkem neustálého monitorování je samotné přezkoumání funkčnosti systému preventivního řízení rizik, které lze doplnit o cílený interní audit systému, zpracovanou zprávu o stavu řízení rizik a návrh pro další zlepšování.

---

<sup>21</sup> systém řízení rizik lze řešit také podle standardů ISO, viz kapitola o normách s. 9-11

## 10. CERTIFIKACE, CERTIFIKAČNÍ ORGÁNY A JAK SI JE VYBÍRAT

Pokud se úřad rozhodne své úspěšné zavedení (jak se označuje praktická aplikace) požadavků normy ISO 9001 zakončit oficiálním nezávislým potvrzením externím subjektem, usiluje o jeho akreditovanou certifikaci.

Certifikace je potvrzení "třetí strany", že jsou splněny požadavky např. mezinárodních norem, průmyslových specifikací nebo technických pravidel, v našem případě ČSN EN ISO 9001:2016. Certifikace je založena na posouzení v konkrétním úřadu na místě shromážděných důkazů shody úrovně zavedených požadavků normy do konkrétního systému řízení úřadu.

Činnosti vedoucí ke shromáždění, posouzení a vyhodnocení shody důkazů s požadavky normy probíhají v rámci certifikačního auditu a následně ještě dvakrát (v jednom tříletém tzv. certifikačním cyklu) během dozorového auditu.

Oficiálním vyjádřením úspěšného průběhu certifikačního auditu je udělení certifikátu shody pro konkrétní úřad. Cena za audit a certifikaci je vyjádřením součtu nákladů za počet dnů auditu v úřadu (určovaný podle velikosti/počtu zaměstnanců a složitosti systému) a administraci certifikačních služeb.

Akreditovanou certifikaci a související služby, včetně vydání certifikátu, mohou poskytovat pouze akreditované certifikační orgány. Akreditaci, resp. osvědčení o akreditaci jim v ČR podle platného zákona<sup>22</sup> může udělit pouze národní akreditační orgán Český institut pro akreditaci [www.cai.cz](http://www.cai.cz)

Na uvedené adrese lze vyhledat konkrétní informace o akreditovaných certifikačních orgánech pro systémy řízení kvality (ale také bezpečnosti informací, enviromentálních aspektů apod.). Pro posuzování v rámci auditů a následnou certifikaci lze v úřadech státní správy vybírat výhradně ze subjektů, které disponují některými nebo všemi obory, dle tzv. rozsahu akreditace, níže uvedených oborů. Akreditace pro daný obor potvrzuje zejména odbornou způsobilost auditorů takového subjektu, ne/plnění shody úřadu s normou posoudit:

71.20 Technické zkoušky a analýzy

84.11 Všeobecné činnosti veřejné správy

84.12 Regulace činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče, vzděláváním, kulturou a sociální péčí, kromě sociálního zabezpečení

84.13 Regulace a podpora podnikatelského prostředí

84.21 Činnosti v oblasti zahraničních věcí

84.22 Činnosti v oblasti obrany

84.23 Činnosti v oblasti spravedlnosti a soudnictví

84.24 Činnosti v oblasti veřejného pořádku a bezpečnosti

84.25 Činnosti v oblasti protipožární ochrany

84.30 Činnosti v oblasti povinného sociálního zabezpečení

---

<sup>22</sup> Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů



## 11. ZÁVĚR

Milé kolegyně, Milí kolegové,

pokud jste Příručku dočetli až sem, všem vám děkujeme za trpělivost a oceňujeme fakt, že principy řízení kvality mohou být i vaše cesta k úspěšnému řešení řady profesních i osobních situací. Přijměte ještě naše doporučení a v praxi svého úřadu využijte i obsah dále uvedených příloh.

Pokud máte pocit, že tato příručka stále není to ono, nezbytné pro potřebu plnit úkoly v oblasti kvality, směřujte všechny své dotazy a náměty sekci pro státní službu Ministerstva vnitra na e-mailové adrese [statnisluzba@mvcz.cz](mailto:statnisluzba@mvcz.cz) nebo Radě pro kvalitu ČR a její odborné sekci, Kvalita ve veřejném sektoru na e-mailové adrese [stiplova@mpo.cz](mailto:stiplova@mpo.cz).

I za ně vám všem předem děkujeme.

## 12. PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Praktická aplikace cyklu PDCA na úřady státní správy a jejich řízení

Příloha č. 2 Požadavky na dokumentovanou informaci podle normy ISO 9001