



World Health
Organization

REGIONAL OFFICE FOR Europe

Public Health Institutes of the World



Průvodce fúzí jako prostředkem pro zřizování národních ústavů veřejného zdraví



© Světová zdravotnická organizace 2021

Některá práva vyhrazena. Tento dokument je k dispozici v Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 IGO licence (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo>).

Podle podmínek této licence můžete dokument kopírovat, šířit a upravovat pro nekomerční účely, pokud je náležitě citován, viz níže. Z jakéhokoli použití této práce by nemělo vyplývat, že WHO podporuje jakoukoli konkrétní organizaci, produkty nebo služby. Použití loga WHO není dovoleno. Pokud práci upravíte, musíte svou práci licencovat pod stejnou nebo rovnocennou licenci Creative Commons. Pokud vytvoříte překlad této práce, měli byste uvést spolu s doporučenou citací následující prohlášení: „Tento překlad nebyl vytvořen Světovou zdravotnickou organizací (WHO). WHO neodpovídá za obsah ani přesnost tohoto překladu. Závazným a autentickým je původní anglické vydání.“ Průvodce fúzí jako prostředkem pro zřizování národních ústavů veřejného zdraví. Kodaň: Regionální úřad WHO pro Evropu (2021).

Jakákoli mediace týkající se sporů vzniklých na základě licence se provádí v souladu s pravidly mediace Světové organizace duševního vlastnictví. (<http://www.wipo.int/amc/en/mediation/rules/>)

Navrhovaná citace. Průvodce fúzí jako prostředkem pro zřizování národních ústavů veřejného zdraví

Kodaň: Regionální úřad WHO pro Evropu (2021). Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

Data katalogizace v publikaci (CIP). Data CIP jsou k dispozici na adrese <http://apps.who.int/iris>.

Prodej, práva a licence. Chcete-li zakoupit publikace WHO, jděte na <http://apps.who.int/bookorders>. Žádosti o komerční využití a dotazy týkající se práv a licencí podávejte na <http://www.who.int/about/licensing>.

Materiály třetích stran. Pokud chcete využít materiály, např. tabulky, údaje nebo obrazový materiál, který pro tento dokument poskytly třetí strany, sami posuzujete, zda k takovému užití potřebujete souhlas a zda je nezbytné svolení držitele práv duševního vlastnictví. Riziko nároků vyplývajících z porušení autorských práv kterékoli části díla vlastněné třetí stranou nese výhradně uživatel.

Obecné vyloučení odpovědnosti. Použitá označení a prezentace materiálu v této publikaci neznamenaají vyjádření jakéhokoli názoru ze strany WHO, pokud jde o právní status jakékoli země, území, města či oblasti nebo jejich orgánů, nebo pokud jde o vymezení jejich hranic. Tečkované a přerušované čáry na mapách představují PŘIBLIŽNÉ hranice, u kterých dosud nemusí existovat jednotná shoda.

Uvedení konkrétních společností nebo produktů určitých výrobců neznamenaá, že je Světová zdravotnická organizace propaguje nebo přednostně doporučuje před jinými podobnými výrobci/výrobky, jež nejsou zmiňovány. Chyby a opomenutí vyhrazeny, názvy patentovaných produktů jsou vyznačeny velkými počátečními písmeny.

Za účelem ověření informací obsažených v této publikaci byla WHO přijata všechna důvodná bezpečnostní opatření. Nicméně zveřejněný materiál je šířen bez jakékoliv záruky, ať už vyjádřené, nebo předpokládané. Odpovědnost za výklad a využití materiálu spočívá na čtenáři. Světová zdravotnická organizace v žádném případě nenesé odpovědnost za škody vyplývající z jeho použití.

Obsah

Poděkování	IV
Úvod	1
1. Návrh fúze národním ústavem veřejného zdraví a/nebo pověřovací dopis k fúzi od odpovědných orgánů	1
2. Podmínky úspěšné fúze	4
3. Postupné sestavování plánu transformačním týmem a programovými a projektovými týmy na úrovni ústavu dle pověřovacího dopisu.....	9
4. Zavádění rámce budoucího národního ústavu veřejného zdraví a navazující kroky	14
Příloha 1. Tabulka RACI	16
Příloha 2. Příklad brand key	19

Poděkování

Zprávu vypracoval Dr Johan Peeters, bývalý generální ředitel (2006-2016), Scientific Institute of Public Health, Brusel, Belgie.

Tato práce bere v úvahu závěry tří po sobě jdoucích technických seminářů o fúzi jako prostředku zřízení národních ústavů veřejného zdraví, kterou pořádal Regionální úřad WHO pro Evropu společně s národními ústavy veřejného zdraví (IANPH) v Kyjevu na Ukrajině (2017), ve Varšavě v Polsku (2018), v Kišiněvu v Moldavské republice (2019) a ve spolupráci s Public Health Agency ve Švédsku, Santépublique ve Francii a Sciensano v Bruselu v Belgii.

Za příklady dobré praxe, faktory úspěchu a za strategie, které jsou nezbytné pro úspěšnou fúzi národních ústavů veřejného zdraví, chceme poděkovat následujícím odborníkům: Johan Carlson a Marcus Jönsson (Public Health Agency of Sweden), Myriam Sneyers (Sciensano) a Mili Spahic (Santé publique France).

Rádi bychom rovněž poděkovali ředitelům národních ústavů veřejného zdraví Ázerbájdžánu, Kazachstánu, Kyrgyzstánu, Moldavské republiky a Ukrajiny, kteří v rámci fúzí pojmenovali hlavní problémy a jejich řešení.

V neposlední řadě děkujeme za kritickou revizi rukopisu a za jeho vylepšení následujícím odborníkům: Nurlan Algashov, Martin Kraye von Kraus a Anna Cichowska Myrup (WHO Regionální úřad pro Evropu), Mwinonè Hien (National Public Health Institute, Burkina Faso), Natalie Mayet (National Institute for Communicable Diseases, Jižní Afrika), Philippe Daniels a Quentin Sandifer (Public Health Wales) a Anne-Catherine Viso (Santé publique France).

Úvod

Mnohé národní ústavy veřejného zdraví byly založeny v 2. polovině 20. století. Od doby jejich založení se ale prostředí veřejného zdraví podstatně proměnilo, objevily se nové výzvy, priority, struktury, technologie, dovednosti, celostní přístup i způsoby financování a rozpočtové tlaky. V oblasti veřejného zdraví vznikaly nejrůznější nové organizace podle místních potřeb, aby se v rámci veřejného zdraví realizovaly různé zásadní funkce a operace a aby se poskytl prostor specifickým oborům.

V důsledku reforem zdravotního systému, ať už kvůli efektivitě (zvýšit kritickou míru, lepší využití rozpočtu nebo ekonomiky), nebo v důsledku lepšího porozumění populačním potřebám, orgány veřejného zdraví často zvažují zásadní reformy nebo fúze stávajících organizací veřejného zdraví, aby podpořily cílenější působení zdravotních systémů posílením jejich klíčových činností a aby zřídily komplexnější národní ústavy veřejného zdraví. V minulém desetiletí několik ústavů v rámci Evropy tímto procesem prošlo.

Tento průvodce hodlá využít dobré praxe, faktorů úspěchu a strategií těchto ústavů. Účel je čistě praktický - poskytnout fúzním iniciativám vstupní zdroj informací a vybudovat povědomí mezi rozhodujícími orgány a klíčovými osobami, jak složitý tento proces je. Rovněž osobám s rozhodovací pravomocí a poskytovatelům workshopů poskytuje akční plán krok za krokem, aby mohli úspěšně připravit a realizovat reorganizaci nebo fúzi svých národních ústavů veřejného zdraví.

Tento průvodce se ve svých akčních bodech zaměřuje na politiky s rozhodovací pravomocí, na ministerstva zdravotnictví a další klíčové instituce, na jejich mise a vize: strategické a operační cíle, profesní rozvoj a vedení, projektová portfolia, validační procesy, komunikaci a právní aspekty. Tyto body shrnuje tabulka 1 v příloze.

1. Návrhu fúze národním institutem veřejného zdraví a pověřovací dopis od státních orgánů k provedení fúze

Důvodem pro spojení nebo reorganizaci národních ústavů veřejného zdraví může být politické rozhodnutí, snížení finančních prostředků, doporučení na základě revize, nebo vážné okolnosti, které odhalily slabé stránky ve stávajícím uspořádání, například epidemie. Může být rovněž výsledkem proaktivního rozhodnutí samotného národního ústavu veřejného zdraví, které následuje na základě revize nebo technického doporučení. Protože reforma nebo fúze může být motivována několika příčinami, je důležité, aby všechny zúčastněné strany jasně rozuměly jejím cílům a souhlasily s nimi. Proto musí být určena gešce kontroly a řízení a návrh ji musí odrážet.

1.1 Návrh na fúzi národního ústavu veřejného zdraví

Pokud iniciativa vychází od managementu ústavu, je cílem návrhu přesvědčit osoby s rozhodovací pravomocí, že je změna vhodná a proveditelná. V tomto případě návrh fúze představuje první krok. Jakmile se dosáhne s odpovídajícími orgány shody, měl by být dále přetaven do formálního pověřovacího dopisu. Návrh, který předkládá národní ústav veřejného zdraví, by měl obsahovat alespoň následující prvky.

- ✧ Důvod změny
 - Důvod návrhu: revize, nežádoucí událost, technické doporučení, pokles finančních prostředků, atd.;
 - Nezbytnost a proveditelnost fúze;
 - Analýza SWOT (silné a slabé stránky, příležitosti a rizika);
 - Výhody fúze: lepší viditelnost a koordinace, vyšší kritické množství a efektivita, úspory z rozsahu, soulad s mezinárodními zdravotními předpisy, soulad s vládními nařízeními apod.;
 - Hlavní budoucí aktivity;
 - Rizika a účelová řešení: úprava legislativy, stávající smlouvy se zainteresovanými aktéry, rozdíly v pracovněprávních předpisech, pracovní smlouvy, sociální výhody zaměstnanců apod.

- ✧ Popis dotčených ústavů
 - Současné poslání a aktivity;
 - Kapacita naplňovat základní funkce veřejného zdraví;
 - Další struktury, které základní funkce veřejného zdraví plní;
 - Státní, místní a mezinárodní aktéři a partneři;
 - Stávající potřeby v oblasti veřejného zdraví a řešení, jako například intervence, služby, poradenství apod.;
 - STÁVAJÍCÍ odbornosti a oblasti, v nichž se odbornosti nedostává částečně nebo zcela;
 - Stávající finanční prostředky a zdroje.

- ✧ Předpoklady a podmínky
 - Ekonomická udržitelnost: stávající finanční prostředky a zdroje, možnosti a způsob, jak generovat vlastní příjem;
 - Potřeby a výhledy v personální oblasti;
 - Infrastruktura;
 - Budoucí přemístění nebo sdružení na jedno místo;
 - Právní kroky a úzký časový rámec na úpravu stávající legislativy;
 - Další kroky.

1.2 Pověřovací dopis k fúzi od odpovídajících orgánů

Když rozhodnutí o fúzi nebo reorganizaci národních ústavů veřejného zdraví vyplyne z politického rozhodnutí, je důležité, aby odpovědný orgán (ministr, vláda nebo parlament) podepsal nebo schválil formální a jasný pověřovací dopis, který bude obsahovat detailní plán, časový harmonogram a jasné prohlášení o budoucím rozpočtu. Tento dokument by měl mít formu strukturovaného návrhu, který je organizován do několika oddílů a obsahuje soubor dokumentů.

- ✧ Podmínky zadání
 - Obecný kontext fúze jako prostředku pro zřízení národního ústavu veřejného zdraví: dotčené ústavy, zdůvodnění, rozsah, místo a zdroje;
 - Klíčové atributy, jako jsou základní funkce v oblasti veřejného zdraví podle IANPHI nebo základní operace v oblasti veřejného zdraví popsané v Evropském akčním plánu pro posílení kapacit a služeb v oblasti veřejného zdraví¹;
 - Míra nezávislosti nového ústavu veřejného zdraví: řízeno ministerstvem nebo nezávislý orgán;

¹ - Evropský akční plán pro posílení kapacit a služeb v oblasti veřejného zdraví Regionální výbor pro Evropu, 62. schůze, Malta, 10. - 13. září 2012.

- Jaké řídicí orgány budou ustaveny, například představenstvo, správní rada, vědecká rada a poradní orgány.

✧ Důvod změny

Politické odůvodnění pro reorganizaci a slučování: vedle prvků popsaných výše musí být jasná pozice budoucího národního ústavu veřejného zdraví v rámci systému veřejného zdraví, jeho odpovědnosti a vztah k politice veřejného zdraví. Národní ústavy veřejného zdraví se často slučují v souvislost s reformou systému veřejného zdraví, úpravou politiky v oblasti veřejného zdraví nebo tvorbou nového zákona o veřejném zdraví. Proto se musí jasně stanovit budoucí partneři a zúčastněné strany národního ústavu veřejného zdraví a jeho právní závazky.

✧ Podrobný transformační plán

- Určení zadavatele změny (reformy, reorganizace nebo fúze);
- Cílové datum oficiálního zřízení a zahájení operací;
- Co se má udělat a jak (vize, poslání, strategické a operační cíle, programy, projekty apod.);
- Kdo bude zapojen (manažer transformace, transformační tým, programoví manažeři, vedoucí projektů, manažer pro změnu nebo manažer pro komunikaci);
- Právní směr: budoucí právní status, sociální aspekty, co se má udělat, kdo bude zapojen, harmonogram s odhadem časového rámce pro jednotlivé právní kroky, rozhodovací proces apod. a požadované poradenství a odbornost;
- Budování lidského a organizačního potenciálu a iniciativy managementu pro změnu;
- Jak se bude monitorovat a oznamovat pokrok a komu;
- Rozhodovací proces, který umožní další kroky v rámci transformačního programu;
- Vytvoření tří až pětileté provozní smlouvy budoucího národního ústavu veřejného zdraví.

✧ Řízení transformačního procesu

- Ustavení řídicího výboru s rozhodovací pravomocí na úrovni zadavatele (ministr, ministerstva apod.), který je odpovědný za hodnocení a schvalování návrhů transformačního týmu a za konečná rozhodnutí;
- Určení manažera transformace, seniorní osoby odpovědné za změnu: osoba, která je odpovědná za řízení programu transformace a pověřená organizací a realizací fúze nebo reorganizačními operacemi a která podává zprávy řídicímu výboru.

✧ Komunikace

- Určení jediného vedoucího komunikace;
- Vytvoření komunikačního týmu pro vnitřní komunikaci i komunikaci navenek;
- Spuštění komunikační strategie na začátku transformačního procesu, včetně zavedení značky a marketinku;
- Identifikace komunikačních kanálů.

✧ Rizika: předběžná analýza rizik založená na prvcích počáteční analýzy mezer mezi stávající a kýženou situací a navrhovanými řešeními.

✧ Zdroje: viz podmínky uvedené níže

- ✧ Vyhodnocení fúze podle principu „naplánovat, udělat, zkontrolovat, konat“.²
- ✧ Vyhodnocení dopadu: jak se očekává, že změna ovlivní veřejnost a zdraví populace.

Pověřovací dopis by měl rovněž specifikovat dva důležité předpoklady fúze: rozpočet a lidské zdroje. Tyto podmínky by měly být jasné ještě před začátkem fúze národních ústavů veřejného zdraví. Hrozí riziko, že se úsilí vynaložené na fúzi setká s neúspěchem, pokud nezíská formální záruky odpovědného orgánu.

Rozpočet je vždy důležitý. Od začátku by mělo být jasné následující: bude se fúze pohybovat v „zalepené obálce“ (rozpočet odvozený od platných rozpočtů a rezerv slučujících se entit), bude k dispozici dodatečný rozpočet (na nové úkoly) nebo bude naopak omezen (v rámci šetření)?

Jak budou náklady na fúzi hrazeny (poradci, náklady na relokaci, profesní rozvoj spolupracujících osob, fúze systémů informačních technologií, plánování podnikových zdrojů a účetní software, apod.)? Budou k dispozici prostředky pro uhrazení nových činností? Bude možné vnitřní ekonomiku nové entity povzbudit pomocí restrukturalizace a/nebo zlepšením efektivity? Existují nějaké možnosti jak vygenerovat vlastní příjmy?

Jedním z vodítek by mělo být, že by měly být pokryty náklady na všechny činnosti. Pokud je to v rámci stanoveného rozpočtu neschůdné, měla by se schválit pravidla, jak deficit kompenzovat, např. vyloučením určitých činností, rozložením činností do delšího časového úseku, vytyčením priorit podle dostupného rozpočtu na základě každodenní reality nebo generováním vlastních zdrojů (např. poplatky nebo placené poradenské služby).

Lidské zdroje: fúze obvykle vyžadují vyšší vzdělání nebo odbornost v určité oblasti, které ve stávajících entitách nejsou zastoupeny, což často obnáší vyšší platové nároky. Jak to vyřešit: v rámci stávajícího rozpočtu pomocí přeřazení zaměstnanců nebo skrze extra rozpočet? Plánování by mělo poskytnout při hledání řešení svobodu.

2. Co je potřeba, aby byla fúze úspěšná

Organizační změna vytváří u spolupracujících osob neklid a nervozitu. Vedle zapojení všech aktérů odspodu nahoru je pro úspěch operace zásadní konstruktivní účast personálu. Je proto kriticky důležité, aby byl od první zmínky o rozhodnutí o fúzi zapojen i personál a zainteresované osoby a aby byli následně během fúze průběžně informováni o rozhodnutích, jejich důsledcích a řešeních. Integračnímu procesu může napomoci, pokud se co nejdříve stanoví název a logo budoucí organizace. Jelikož jsou fúzí dotčeni nejprve podpůrné služby (finance, lidské zdroje, informační a komunikační technologie, infrastruktura a prostory), musí se s integrací začít u nich.

A konečně je důležité stanovit silný transformační tým pod vedením jednoho, snadno identifikovatelného seniorního vedoucího, který je za změnu odpovědný - manažera pro transformaci. Tato osoba je odpovědná za plnění transformačního procesu. Může to být budoucí generální ředitel nebo seniorní vedoucí pracovník, který působí jako manažer pro transformaci a je odpovědný generálnímu řediteli národního ústavu veřejného zdraví.

²- Deming, W. Edwards (1986). Out of the crisis. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study. p. 88. ISBN 978-0911379013

2.1 Komunikační procesy uvnitř a navenek

Ještě před tím, než se o fúzi rozhodne, měl by být stanoven jediný vedoucí komunikace. Vše, co se má udělat, a veškeré procesy, které mají být realizovány, by měly být stanoveny v komunikační strategii, kterou je třeba vypracovat na samém začátku transformačního procesu. Komunikační tým by se měl vytvořit sloučením stávajících komunikačních týmů, nebo vytvořením zcela nového týmu z členů fúzujících organizací.

V prvním kroku by měl komunikační tým shromáždit nejčastější dotazy personálu a ve spolupráci s manažerem pro transformaci připravit odpovědi, aby se nastavilo pozitivní smýšlení. Tento postupně rozšiřovaný seznam odpovědí na nejčastěji kladené dotazy (FAQs) by měl být všem přístupný. Komunikaci by měla na podnikovém intranetu podporovat aktuální webová stránka, kde budou umístěny všechny zprávy pracovních skupin, rozhodnutí vedení a odpovědi na FAQ. Pokud není intranet k dispozici, měly by se za tímto účelem využít schůze zaměstnanců, oběžníky, emaily všem zaměstnancům od manažera pro transformaci nebo jakékoliv jiné alternativy, které umožní sdílení aktuálních informací.

Transformační tým by dále měl připravit jasný plán, s jasně danými daty u nejdůležitějších kroků (milníky, závazky) a následně informovat personál o postupu fúze a o rozhodnutích, která byla v určitém okamžiku učiněna. Tímto způsobem může probíhat i komunikace se zainteresovanými stranami, partnery i veřejností.

2.2 Zapojení zainteresovaných stran

Zapojení zainteresovaných stran zespona nahoru je základním prvkem procesu změny nebo fúze. To platí pro všechny partnery, kterých se aktivity národního ústavu veřejného zdraví nebo jejich financování týkají. Měli by být pravidelně konzultováni a informováni před začátkem změny nebo fúze i po celý její průběh.

2.3 Jmenování manažera pro transformaci - sestavení transformačního týmu

Transformace v novou organizaci by měla být vedena jediným manažerem/manažerkou pro transformaci, který/á bude mít pravomoci konečného rozhodnutí na úrovni instituce. Aby se předešlo nedůvěře, měl/a by být jmenován/a ještě před oznámením fúze a měl/a by být velice pečlivě vybrán/a. Existují různé možnosti: v některých zemích odpovědné orgány určí správce z řad dotčené organizace, jinde pověří externího manažera pro transformaci, tým sestaví specializovaná poradenská firma, nebo začnou výběrové řízení na výkonného ředitele, který manažera pro změnu následně určí.

Jako osoba s odpovědností za celý transformační proces by měl manažer pro transformaci dobře znát metody řízení změn, které budou výsledkem jeho předechozí zkušenosti s řízením změn. Kandidát z interních řad může dobře rozumět interním operacím i externím potřebám. Externí kandidát sice nemusí být detailně obeznámen s vnitřní situací, ale může vnést na současný stav neotřelý pohled a může se jevit jako nestrannější.

Manažer pro transformaci bude odpovědný za sestavení silného transformačního týmu. Pro výkon svých odpovědností by měl být transformační tým malý a omezený jen na nejnútnejší členy. Základním pravidlem je udržet tým co nejjednodušší s jasnou strukturou odpovědnosti odspodu nahoru a

zpět. Tým se může skládat z ředitelů nebo odborníků z fúzujících organizací, kteří mají na starosti hlavní aktivity, jako jsou hlavní funkce veřejného zdraví a podpůrných služeb.

V případě fúze se budou členové transformačního týmu nejspíše rekrutovat z dotčených národních ústavů veřejného zdraví s tím, že budou mít jasnou představu, že jejich role je provést změnu (fúzi), ale neobnáší příslib nebo jakékoliv výhody při následném jmenování pozic v nové organizaci. V podstatě musí být rekrutační proces pro novou organizaci zřetelně oddělen, přičemž rolí transformačního týmu je vykonat úkony, které vytvoří novou organizační schéma (organigram), a definovat, jak tato struktura bude vybavena lidskými zdroji. Nicméně některé organizace dávají přednost nominaci týmu na základě otevřeného výběrového řízení z interních i externích uchazečů, aby se pro novou organizaci vybraly nejvhodnější profily a vedoucí pracovníci. Druhé zmíněné řešení nabízí tu výhodu, že již od počátku celého procesu budou zapojeny kompetence, které dosud chyběly.

Jelikož členové transformačního týmu často působí jako programoví manažeři, měli by pokud možno disponovat dovednostmi, znalostmi a zkušenostmi s řízením změny a transformací a s tím spojených lidských zdrojů. Pokud tomu tak není, měli by absolvovat školení.

Manažer/ka pro transformaci a jeho/její tým působí jako bezprostřední úroveň mezi řídicí skupinou na úrovni zadavatele a programovými a projektovými skupinami (role: viz oddíl o zpracování rámce fúze). Manažer transformace s transformačním týmem ustavují projektové a programové týmy a vyhodnocují a schvalují jejich návrhy, než je zašlou řídicí komisi. Společně s řídicí komisí rovněž stanoví dlouhodobou vizi, misi, budoucí název, hodnoty a klíčové aktivity národního ústavu veřejného zdraví a navrhnou nový organigram.

2.4 Integrace a reorganizace podpůrných služeb mají přednost

Manažeři a spolupracovníci v podpůrných službách (finance, řízení lidských zdrojů, informační a komunikační technologie, úložiště a infrastruktura dat a objekty) slučovaných organizací okamžitě pochopí, že v důsledku fúze se některé aktivity budou překrývat, proto budou muset být někteří spolupracovníci přeřazeni na jinou pozici, nebo dokonce budou chtít organizaci opustit. Aby se snížilo napětí, musí se okamžitě podniknout veškeré kroky, aby vznikl co nejstabilnější tým.

Novou situaci by měla osvětlit důkladná analýza budoucích cílů a potřeb v oblasti podpůrných služeb. V dalším kroku by měl být jmenován jeden manažer podpory, pokud možno prostřednictvím výběrového řízení, které bude otevřené jak pro externí, tak pro interní uchazeče. Tak bude možné pro novou organizaci vybrat nejlepší profily a vedoucí pracovníky. Podobně by měl proběhnout i následný výběr finančních ředitelů, ředitelů lidských zdrojů, informačních a komunikačních technologií a infrastruktury a objektů. Nový tým navrhne i nové organizační schéma. Tím může vzniknout potřeba optimalizace zaměstnanců a harmonizace funkcí, což může mít za následek přemístění zaměstnanců na jiné pracovní pozice. V případě, že to nelze takto realizovat, měly by se zvážit jiné možnosti nejvhodnějšího řešení podle stávajících pracovněprávních předpisů.

2.5 Výběr názvu a loga nové organizace

Nový název a logo budoucí organizace představuje pro zaměstnance silný signál a může napomoci jejich ztotožnění s novou institucí. Pocit spoluvlastnictví se vytvoří, když budou do hledání nového názvu a loga zapojeni.

Hledání nového názvu se může započít výzvou zaměstnancům slučovaných organizací, aby podávali své vlastní návrhy. V zadání jeho podoby by měla být zahrnuta povaha budoucí organizace tak, jak ji specifikuje brandkey (diagram definice organizace, viz sekce 3). Důležité je v předstihu informovat, co má či nemá být v souladu s požadavky dohlížejícího orgánu součástí nového názvu (např. odkaz na existující názvy, akronymy, hláskované názvy a určitá slova jako ústav či agentura). V předstihu by následně mělo být také sděleno, zda půjde o interní volbu jména z užšího výběru, který provede porota z členů slučovaných organizací, nebo zda konečné rozhodnutí učiní porota sama. Na celý proces by měli pokud možno dohlížet odborníci na komunikaci.

Stejně lze pojednat výběr nového loga zaměstnanci nebo odborným týmem.

2.6 Právní stránka

Fúze veřejných organizací a v menší míře i reorganizace jsou otázkou komplexních postupů. To platí zvláště v případě, že fúze zahrnuje i změnu dohlížejícího orgánu, změnu statutu, změnu způsobu financování nebo změnu řídicího orgánu, například přeměnu z ministerské organizace na nezávislou agenturu a naopak. Fúze mohou také ovlivnit společenské aspekty, které budou vyžadovat jednání s odbory nebo zaměstnaneckými výbory: změněné pracovněprávní předpisy, pracovní smlouvy, sociální výhody, kariérní postupy, náhrady za přesčasy, práci na dálku apod.

Proto bude potřeba právní konzultace nebo jmenování právního poradce, aby prověřil stávající právní kontext a důsledky fúze, včetně potřebných změn, nezbytných oprávnění a jednání a realistického odhadu, co se týká termínů (časový harmonogram). Pokud bude potřeba změnit legislativu, musí se celý proces zahájit ihned na začátku, protože může být značně časově náročný.

2.7 Profesionální rozvoj a změna povahy vedení z pohledu manažera

Nová organizace potřebuje silnější vedení. Manažeři na všech úrovních budou pověřeni úpravou strategických a operačních cílů, které se chápou jako funkce v nestálém prostředí veřejného zdraví. Budou muset přetavit měnící se potřeby a očekávání zainteresovaných stran a partnerů v konkrétní kroky. Navíc stimulují konstruktivní spolupráci nejen uvnitř organizace, ale také se zainteresovanými stranami a partnery a tyto výstupy pak předkládají svým spolupracovníkům. V projektových skupinách nebo sloučených službách budou čelit rozdílům pracovní kultury a přístupů mezi dotčenými ústavy a spolupracujícími osobami, které nejsou vždy ideálně motivovány, aby postupovaly kýženým směrem. Aby takové situace zvládli, vyžaduje to specifické dovednosti, jako například vedoucí schopnosti, řízení změny a projektové řízení a dovednosti pro zvládání obtížných situací.

Nedá se očekávat, že těmito dovednostmi budou všichni projektoví manažeři a projektové týmy vládnout od samého počátku. Spolupracující osoby ze strany veřejných institucí se často najímají jako techničtí odborníci, avšak dosud neměli

dostatek příležitostí, aby tyto dovednosti rozvíjeli. Je proto důležité vyhodnotit rozdíly mezi pracovní kulturou a prostředím organizací (viz oddíl 3), aby se pro programové a projektové vedoucí zvolilo potřebné vzdělávání, školení a koučink.

Tímto úkolem by měl být pověřen manažer pro transformaci v úzké spolupráci s transformačním týmem a týmem pro lidské zdroje. Manažer pro transformaci vyhodnotí potřeby (oblasti) profesního vzdělávání a programů pro vedoucí pracovníky a může být zároveň pověřen dohledem nad správným načasováním programů a projektů (viz dále) a včasným zpravováním řídicího týmu. Úzký kontakt s aktivitami transformačního týmu umožní manažerovi pro transformaci rychle upravit strategii školení, pokud se vyskytne napětí či vyvstanou problémy.

2.8 Uzpůsobení náplně práce

Fúze vždy vyžadují značné přesčasy ze strany programových, projektových vedoucích i členů týmů. Bývá to také jeden z prvních dotazů ze strany spolupracujících osob: „Kde máme najít ten potřebný čas?“ V zájmu snížení přesčasů se budou muset učinit opatření, buď se stanoví priority u běžných úkonů (vynechat nebo odložit některé úkony) nebo se zaměstná dočasná pracovní síla (Rámeček 1).

Rámeček 1. Dobrá praxe: Sciensano, Belgie

Sciensano, Belgický národní ústav veřejného zdraví, vznikl na principu One Health čili globálního zdravotního přístupu prostřednictvím fúze národního ústavu veřejného zdraví a veterinárního institutu. Celou genezi projektu započalo doporučení, které vzešlo ze vzájemného hodnocení týmu ředitelů IANPHI z Brazílie, Francie, Německa a Spojených států amerických. Fúzi doporučili ředitelé obou institucí ministrům zdravotnictví i zemědělství, schválila ji federální rada ministrů. Dlouhodobá vize, mise a strategické cíle byly vytvořeny shora dolů vedoucí koalicí členů obou ústavů poté, co konzultovali hlavní zainteresované strany a klíčové odborníky hlavních divizí, čímž se operační cíle ventilovaly zespoda nahoru. Proces fúze vedla řídicí komise na úrovni obou ministrů, společné komise obou úřadů, společná řídicí rada obou úřadů, která fungovala jako transformační tým, a skupina pro program fúze, která koordinovala 19 pracovních skupin.

Od počátku se prosazovaly rozdíly v pracovní kultuře a přístupech a byla docela patrná nervozita z „převzetí“ menší entitou. V reakci na tuto situaci se okamžitě spustil proces pro prosazení změny: společná webová stránka s FAQ, postupné zveřejňování zpráv pracovních skupin a managementu, jmenování manažera pro transformaci, školení a koučink v oblasti vedení, nastavení vlastnictví včasným stanovením brand key a hledání nového názvu a loga ve spolupráci se zaměstnanci. Analýza legislativy, revize nových zákonů a královských výnosů včetně schvalovacího procesu parlamentů a ministrů zabraly 16 měsíců.

3. Sestavení plánu transformačním týmem a programovými a projektovými týmy na úrovni ústavu podle pověřovacího dopisu

Budoucí rámec (hlavně analýza „jak to je“, „jak to má být“ a analýza mezer) by měl být částečně vypracován ještě před přípravou návrhu na fúzi nebo během přípravy pověřovacího dopisu podepsaného odpovědnými orgány v oblasti veřejného zdraví.

V souladu s právními předpisy, hlavními funkcemi a základními operacemi v oblasti veřejného zdraví a dalšími podmínkami, které stanoví pověřovací dopis od odpovědných orgánů, transformační tým dále vypracuje ucelený plán změny (přístupem shora dolů). Transformační tým plní následující úkoly:

- stanovit dlouhodobé vize, mise, hodnoty a klíčové aktivity nového ústavu, které se budou zakládat na analýze situace „jak to je“, „jak to má být“ a na analýze mezer;
- stanovit strategické a operační cíle;
- vypracovat portfolio s programy, projekty a harmonogramem;
- vybrat programové a projektové týmy a pověřit je vypracováním operačních plánů (přístupem zespoda nahoru);
- schválit RACI tabulku (odpovědnosti za řízení a vypracování, konzultací a informování) pro manažery, programové a projektové týmy;
- organizovat schůze pro následné vyhodnocení postupu a připravit řídicímu výboru dokumentaci pro schválení;
- navrhnout organizační schéma na vysoké úrovni s hlavními odbory a rozhodnout, jak schéma pojmout: zda podle odborných oblastí nebo oborů či podle zdravotních oblastí nebo chorob; a
- vyhodnotit a potvrdit návrhy týmu a postoupit je ke konečnému schválení řídicímu výboru.

Tabulka 1 předkládá akční plán těchto úkonů krok za krokem společně s RACI tabulkou.

3.1 Odpovědnosti manažerů a týmů, které se na transformačním procesu podílejí - RACI tabulka

Fúze či reorganizace ústavů vyžaduje rozsáhlou projektovou práci, rozdělení odpovědností a určení kontaktních osob. Tyto odpovědnosti musejí být jasně stanoveny už od počátku, aby se předešlo zmatkům a nedorozuměním. Je proto důležité vytvořit RACI tabulku dříve, než se v každém kroku stanoví, kdo je za činnost odpovědný, kdo je odpovědný za její řízení, s kým by měla být činnost konzultována a které osoby nebo skupiny by měly být o činnosti a jejích výsledcích informovány.

RACI tabulka se týká všech rolí, které se na transformačním procesu podílejí: manažeri, jako jsou manažeri pro transformaci, změnu a komunikaci, programoví a projektoví vedoucí, a členové týmů transformačních, programových a projektových včetně manažerů operací a podpory dotčených ústavů.

Následují definice používané v RACI tabulce:

- odpovědný za činnost: osoba pověřená praktickým výkonem činnosti a podáváním výsledků;
- odpovědný za řízení: osoba, která má konečnou odpovědnost za provedení: manažer pro transformaci, programový manažer, ředitel apod.;

- konzultovaný: lidé a služby, které mají být kontaktovány, pokud se vyžadují informace nebo rada, což může být v některých případech právní závazek; a
- informovaný: osoby, které mají být o postupu fúze a rozhodnutích informovány.

3.2 Vyhodnocení situace „jak to je“

Prvním krokem je popis stávající situace, nebo také situace „jak to je“. To vyžaduje obecný přehled o:

- současné misi a klíčových aktivitách zúčastněných entit;
- lidských zdrojích, rozpočtech, informačních a komunikačních technologiích, infrastruktuře, budovách apod.
- zainteresovaných aktérech a partnerech;
- konkurenčním prostředí;
- dostupných zdrojích: dostupných přímo nebo potenciálních;
- současném stavu veřejného zdraví, stávajících potřebách a odpovědích na ně, nových potřebách apod.;
- roli národního ústavu veřejného zdraví v rámci systému veřejného zdraví; a
- tendencích.

Hodnocení stavu „jak to je“ doplňuje analýza SWOT:

- silné stránky, jako jsou stávající projekty, odbornost, klíčové úspěchy fúzujících organizací a vysoká důvěra v odbornou vědeckou expertizu;
- slabé stránky, jako je nedostatek zdrojů, nízký rozpočet, nedostatek odbornosti v určitých oblastech, nedostatek zařízení pro biologickou bezpečnost 3. úrovně, špatná viditelnost a nedobrá pověst u laické i odborné veřejnosti;
- příležitosti, jako jsou prohlášení vládní politiky, podpora ze strany ministerstva zdravotnictví, potřeba rozvoje nových služeb a noví zainteresovaní aktéři, které lze zapojit; a
- hrozby, jako je špatná dostupnost zdatných spolupracujících osob, rychlý obrat spolupracujících osob, soupeření mezi organizacemi a transformační agendou.

3.3 Vyhodnocení toho „co má být“: brand key, prohlášení o misi a vizi

Jako první krok při sestavování prohlášení o misi a vizi je třeba stanovit identitu a specifický charakter budoucí instituce, kterých chceme dosáhnout: kdo jsme, pro koho pracujeme a jak se lišíme od našich konkurentů? Výsledkem je pak brand key, který shrnuje základ organizace (Tabulka 2)

Tento úkol lze zahájit soupisem odpovědí vybraných klíčových osob na specifické otázky, následuje jedno či více brainstormingových setkání s vedoucími členy koalice nebo transformačního týmu, jehož výsledkem je souhrnná tabulka. Brand key je důležitým nástrojem manažera pro změnu i jeho nebo její školicí a koučovací programy pro spolupracující osoby. Stejně je důležitý i pro výběr nového názvu a loga, protože ty by měly vyzařovat identitu organizace.

Brand key zahrnuje:

- hlavní cílové skupiny budoucího národního ústavu veřejného zdraví: například obecnou veřejnost, veřejné orgány a odborníky;
- jaké hodnoty se očekávají od spolupracujících osob, aby se zajistila správná podpora úřadů, populace, klientů a kolegů. Mezi tyto hodnoty se řadí proaktivnost, inovativnost, vědeckost, nestrannost a orientace na klienta;

- aspekty, které ústav odlišují od ostatních organizací: kde jsme silnější, jaké jsou výtečné výsledky v oblasti veřejného zdraví, připravenost na krizi a multidisciplinární a průřezový přístup;
- výhody: ústřední bod pro otázky o jakýchkoliv záležitostech z oblasti veřejného zdraví, rychlé určení problémů včetně intervence a multidisciplinární přístup;
- kontext: nový postup vlády, synergie mezi stávajícími organizacemi a příležitosti k optimalizaci využívání zdrojů;
- konkurenční prostředí: ministerstva, univerzity, laboratoře a soukromý sektor; a
- důvěryhodnost: síť, integrita a partner všech relevantních zdravotnických orgánů.

Následně se formuluje prohlášení o misi a vizi, a to opět prostřednictvím jednoho či více brainstormingových setkání.

Prohlášení o misi definuje účel organizace a její primární cíle. Primárně jde o interní funkci: v jedné větě se definují prvky, které jsou klíčové pro úspěch organizace, a to tak že obsáhnou odpovědi na tři klíčové otázky: Co děláme? Pro koho to děláme? Jaké přinášíme výhody?

Prohlášení by mělo být dostatečně široké, aby vystihlo diverzitu (budoucí nové služby, nové produkty a nové trhy), ale také dostatečně specifické, aby vystihlo ohnisko úspěchu národního ústavu veřejného zdraví (Rámeček 2).

Rámeček 2. Příklady prohlášení o misi

Sciensano, Belgie

Snažíme se lépe chápat zdraví populace prostřednictvím vědeckého výzkumu, a tak zlepšit blaho každého člověka.“

- Co děláme? Vědecký výzkum podporující svými důkazy politická doporučení.
- Pro koho to děláme? Pro všechny (celou populaci).
- Čeho chceme dosáhnout? Lépe porozumět zdraví populace.
- Jaké přinášíme výhody? Lepší životní blaho.

Santé publique France

- Koordinovat a realizovat dohled nad veřejným zdravím
- Studovat původce změn tendencí v oblasti chorob
- Upozornit národní orgány veřejného zdraví na potenciální zdravotní hrozby
- Asistovat národním orgánům veřejného zdraví při kontrole chorob, propagaci prevence a zdraví a jejich osvětě
- Přispět k reakci na zdravotní výstrahy a krize

Public Health Agency of Sweden

Posílit a rozvíjet veřejné zdraví

Prohlášení o vizi popisuje, jak bude vypadat budoucnost organizace, pokud naplní svou misi. Jde spíše o sen. Rovněž stanoví účel organizace, tentokrát z pohledu hodnot organizace,

spíše než jako základní opatření (hodnoty jsou přesvědčení, která nás vedou v tom, jak se mají věci dělat). Prohlášení o vizi sděluje jak účel, tak hodnoty organizace:

- spolupracujícím osobám, kterým určuje, jaké chování se od nich očekává, a inspiruje je k nejlepším výsledkům,
- a sdílí je se zákazníky, formuje porozumění ze strany zákazníka, proč by měl s organizací spolupracovat

Vize národního ústavu veřejného zdraví by měla předkládat přesvědčivý příběh o budoucnosti. Když Steve Jobs pronesl: „Apple na každý stůl,“ rozhodně na každém stole Apple nestál a ani nikdy na každém stole stát nebude. To je v pořádku. Vize je obrazná, spíše než doslovná.

Rámeček 3. Příklad prohlášení o vizi: Sciensano

Lépe znát, vysvětlovat, chránit a propagovat zdraví v populaci a zasahovat v případě zdravotní krize
Motto:
Zdraví po celý život

3.4 „Co má být“: strategické a operační cíle a cílené organizační schéma

Další otázkou je, jak mise a vize dosáhnout v praxi: prostřednictvím několika strategických cílů (nanejvýš 10), jako jsou základní atributy specifikované zákonem nebo zdravotnickými orgány, prostřednictvím souboru všeobecně uznávaných funkcí veřejného zdraví (viz Rámeček 4 nebo základní operace veřejného zdraví) nebo pomocí cílů instituce, které stanovil transformační tým.

Rámeček 4. Příklady základních atributů nebo funkcí, které lze využít při tvorbě strategických

cílů International Association of National Public Health Institutes

Základní funkce:

1. Hodnocení a analýza zdravotního stavu;
2. Dohled nad veřejným zdravím, průzkum problémů a kontrola rizik a hrozeb v oblasti veřejného zdraví;
3. Programy pro prevenci chorob a zdravotní osvěta;
4. Sociální participace v oblasti zdraví;
5. Plánování a řízení;
6. Nařízení a jejich vymáhání;
7. Hodnocení a prosazování rovného přístupu k nezbytným zdravotním službám;
8. Rozvoj a školení lidských zdrojů;
9. Zajištění kvality personálu a služeb v oblasti veřejného zdraví;
10. Výzkum v oblasti veřejného zdraví.

Základní atributy:

1. Budování národní i mezinárodní sítě;
2. Spokojenost zákazníka;
3. Výkonná infrastruktura;
4. Národní referenční laboratoř nebo koordinace sítě národních referenčních laboratoří;
5. Krizová připravenost.

Hodnocení stavu „co má být“ by mělo také zmínit, jak harmonizovat průřezové nebo společné funkce, jako například finance, lidské zdroje, nákup a komunikaci. Důraz by mělo klást i na komunikační strategii jak uvnitř organizace, tak s externími zainteresovanými stranami. Je to součástí procesu zapojení podpůrných služeb.

Transformační tým pro každý strategický cíl jmenuje programového vedoucího (může být členem transformačního týmu). Ve spolupráci s manažerem pro změnu dostane každý programový vedoucí za úkol:

- sestavit tým odborníků, který identifikuje operační cíle, které jsou nezbytné pro převedení strategických cílů do praxe (přístup zespodu nahoru). Cíle pak dále rozpracují projektové skupiny;
- provést analýzu mezer tak, že zjistí rozdíly mezi tím, „co je“ a co „má být“, a vybere prvky, které již v této fázi lze použít pro budoucí organizaci, a prvky, které scházejí nebo se musejí vytvořit;
- provést analýzu rizik v rámci procesu realizace tak, že zváží všechny prvky analýzy mezer a brand key a navrhne řešení, jak se s riziky vypořádat;
- vypracovat šablony pro provedení a navazující kroky;
- určit projektové týmy a vedoucí projektů nebo odborníky z dotčených služeb, kteří dále rozpracují operační cíle s pevným časovým harmonogramem a pro každý cíl pojmenují potřebné činnosti, personál, rozpočet, informační a komunikační technologie, vybavení, hlavní překážky, řešení a proveditelnost;
- vypracovat předběžné organizační schéma; a
- podle přísného harmonogramu písemnou formou informovat odpovídající programové manažery o dosaženém postupu, obtížích, které se vyskytly, nebo o potřebě některé projekty predefinovat. Závěry se validují formou zprávy a předají se transformačnímu týmu.

Vedoucí projektů a programů si pravidelně vyměňují závěry své práce na seminářích, aby zjistili dopad na další projekty a umožnili tak jejich úpravu.

3.5 Validace řídicím výborem a ministrem

Před započítím dalšího kroku musí řídicí výbor formálně validovat a ministr schválit závěry všech předcházejících kroků fúze (Rámeček 5).

Rámeček 5. Dobrá praxe: Santé publique France

Ve Francii zahájil vytváření nového národního ústavu veřejného zdraví ministr zdravotnictví ve veřejně angažovaném dopisu (sloučení čtyř orgánů, jedna lokace, cíle a odpovědní lidé). Dočasný ředitel zastal funkci manažera pro transformaci s jasným posláním vytvořit pro ministra zdravotnictví strategický návrh. Strategický dokument vznikl na principu přístupu odspodu nahoru (angažovalo se 15 pracovních skupin). Strategický návrh pak zahrnoval cílové uspořádání organizace, které odráželo její strategické cíle. Poté, co návrh schválil ministr, byl převeden do operačních cílů. S těmito různými entitami se pak sestavil první plán transformace, aby mohla započít spolupráce daných čtyř organizací, které se měly sloučit. Zatímco čekaly na oficiální ustavení agentury, hned v počátku ukázaly na změny, které nová agentura veřejnému

zdraví ve Francii přinese: vybuduje kompaktní systém od dohledu nad veřejným zdravím, až po intervence. Celou operaci podpořilo řízení změny napříč všemi čtyřmi entitami, které se měly sloučit: komunikace změn a podpora zaměstnanců při akci tohoto rozsahu. Legislativní proces trval 26 měsíců. Tolik času bylo potřeba, aby se shromáždily informace o existujících právních textech slučujících se organizací, aby se připravila nová zakládací listina a další právní texty, aby se vyžádaly připomínky nebo úpravy nevyššího soudu, aby proběhla účast na parlamentních slyšeních, aby se jednalo s regionálními zástupci, aby se vyjednala výhradní práva pro přístup k datům a informacím a jejich sběr.

4. Zavádění rámce budoucího národního ústavu veřejného zdraví

Současně s přípravou pracovního plánu na vrcholné úrovni pro založení národního ústavu veřejného zdraví se zjišťují nezbytné úpravy legislativy a měly by se zahájit kroky k její případné změně. Zvláště je třeba věnovat pozornost programu vlády a parlamentu.

Jakmile je přijata potřebná legislativa, připraví se na základě původního pověřovacího dopisu a další práce transformačního týmu a programových a projektových skupin provozní smlouva k podpisu ministra. Jde o dohodu na dobu tří až pěti let, která často koresponduje s délkou mandátu generálního ředitele. Specifikuje práva a závazky obou stran. Obsahuje misi, strategické a operační cíle, detailní pracovní plán, harmonogram a transformační plán pro sloučené nebo nové služby, rozpočet, zdroje a infrastrukturu včetně možnosti, že proběhne revize, pokud se změní problematika veřejného zdraví.

Podle pověřovacího dopisu jsou jmenováni nebo zvoleni členové řídicích orgánů (představenstva, vědecké rady, řídicího výboru atd.) a tyto orgány jsou uvedeny do funkce. Zahájí se proces nominování vedoucího (generálního ředitele, prezidenta nebo výkonného ředitele) nové organizace, pokud se tak nestalo již na počátku fúze.

Výčet nejlepších praxí národního ústavu veřejného zdraví popisuje profil ředitele národního ústavu veřejného zdraví následovně:

Ředitel národního ústavu veřejného zdraví bude v ideálním případě člověk s vizí, schopností a zkušeností, aby získal podporu na nejvyšších vládních pozicích, a bude schopen mobilizovat zaměstnance národního ústavu veřejného zdraví, aby v zemi dokázali zlepšit veřejné zdraví. To od ředitele vyžaduje znalosti a dovednosti a schopnost poskytnout strategické vedení a vybudovat si důvěru vlády, veřejnosti a stran zainteresovaných na národním ústavu veřejného zdraví.³

V dalším kroku se podle nového organizačního schématu identifikují profily a funkce a zahájí se výběrové řízení. Pro zaměstnance, kteří nebudou v nové organizaci dále zaměstnaní, se naleznou řešení. Harmonizují se pracovní pravidla, pracovní smlouvy, funkce a platové třídy se spolupracujícími osobami z různých entit.

³- Soupis nejlepších praxí NÚVZ: Výběrové řízení nového ředitele NÚVZ IANPHI nejlepší praxe.

Toto je začátek nového procesu, při němž vznikne hladce fungující organizace tím, že se realizuje provozní smlouva, vyhodnotí se postup podle principu „naplánovat, udělat, zkontrolovat, konat“ a prostřednictvím dalšího vzdělávání a školení v oblasti vedení se harmonizují kultury organizačních složek (Rámeček 6).

Rámeček 6. Dobrá praxe: Public Health Agency of Sweden

Švédsko klade důraz na potřebu rychlého zavedení nové agentury pomocí fúze (14 měsíců od oznámení do funkční agentury), aby udrželo motivaci spolupracujících stran a vytvořilo pro potřebné reformy pozitivní atmosféru. Toho dosáhli tak, že rychle jmenovali generálního ředitele a představenstvo, které bylo pověřeno strategií shora dolů a nábohem zaměstnanců. Fúze se považovala za nový start, a proto se stala dobrým momentem pro revizi stávajících pozic a výkonu zaměstnanců a pro přehodnocení, zda jsou jejich pozice potřebné. Tak se detekovala nadbytečnost. Generální ředitel obratem jmenoval pět ředitelů. Vedoucí jednotek byly vybrány v interním výběrovém řízení na základě schválených kritérií potřebných pro vedení. Další zaměstnanci byli přijati až poté, co se zjednodušily pracovní funkce, aby se posílila flexibilita a mobilita. K jednotlivým popisům pozic se přiřadila CV současných pracovníků. Na nové pozice byli zařazeni současní pracovníci nebo byli propuštěni. Následoval intenzivní školicí program pro vedení a řízení změny, který byl určen všem manažerům, a který zahrnoval i transformační management, koučink skupin i jednotlivců, odpovědnost zaměstnavatele a pracovní právo. I po čtyřech letech od fúze oněch tří institucí zůstává zpětná vazba od zaměstnanců i zainteresovaných skupin pozitivní.

Příloha 1. Tabulka RACI

Tabulka 1. Akční plán pro fúzi krok za krokem a tabulka RACI

Akční bod	Čas potřebný na dokončení	Výsledky	Jak	Odpovědný za činnost (jednotka nebo tým)	Odpovědný za vedení	Konzultovaný	Informovaný	Potřebné zdroje	Překážky a proveditelnost
Návrh fúze		Návrh	Brainstormingové semináře						
Počátek analýzy právních aspektů		Seznam právních kroků	Prostřednictvím právního poradce nebo poradenství						
Popis situace „Jak to je“		Zhodnocení současné situace - SWOT	Workshop						
Rozhodnutí o fúzi		Podepsaný pověřovací dopis	Workshop						
Ustavení řídicího výboru		Navazující a zásadní rozhodnutí	Schůze - měsíčně						
Určení manažera pro transformaci		Stanovení	Výběrové řízení						
Zahájení externí a interní komunikace		Webové stránky, FAQ, zprávy a oběžníky	Týmová práce						
Stanovení manažera pro transformaci		Stanovení	Výběrové řízení						

Stanovení transformačního týmu		Stanovení	Ředitelé nebo odborníci						
Začátek profesního rozvoje		Dovednosti v oblasti vedení, projektů a změny	Analýza dovedností, školení a koučink						
Fúze podpůrných služeb		Nové organizační schéma a integrace	Výběrové řízení a integrace						
Sestavit brand key		Hodnoty, cíle, důvěryhodnost a odlišnosti	Brainstormingové semináře						
Výběr názvu a logo		Název	Výzva k návrhům a brainstorming						
Definice mise a vize		Vize a mise	Brainstorming						
Definice strategických cílů		Strategické cíle	Seminář						
Vytvoření cílového organizačního schématu		Organizační schéma	Seminář						
Identifikace programových vedoucích		Seznam	Transformační tým						
Pojmenování operačních cílů každého programu		Operační cíle	Programový vedoucí						

Stanovení projektů každého programu		Seznam	Programové týmy						
Určení projektových vedoucích a odborníků		Seznam	Programový vedoucí						
Stanovení každého operačního cíle		Analýza mezer, analýza rizik, kroky, pracovní síly a rozpočet	Projektové týmy						
Organizace schůzí o postupu		Zprávy	Pravidelné workshopy						
Vypracování provozní smlouvy		Podepsaná smlouva	Seminář						
Ustavit řídicí orgány		Představenstvo	Právní postup						
Realizace provozní smlouvy		Kroky	Národní agentura pro veřejné zdraví						
Naplánovat - udělat - zkontrolovat - konat		Aktualizace dohody smlouvy	Každoroční seminář						

Příloha 2. Příklad brand key

Tabulka 2. Příklad brand key Sciensano, Belgium



The WHO Regional Office for Europe

The World Health Organization (WHO) is a specialized agency of the United Nations created in 1948 with the primary responsibility for international health matters and public health. The WHO Regional Office for Europe is one of six regional offices throughout the world, each with its own programme geared to the particular health conditions of the countries it serves.

Member States

Albania
Andorra
Armenia
Austria
Azerbaijan
Belarus
Belgium
Bosnia and Herzegovina
Bulgaria
Croatia
Cyprus
Czechia
Denmark
Estonia
Finland
France
Georgia
Germany
Greece
Hungary
Iceland
Ireland
Israel
Italy
Kazakhstan
Kyrgyzstan
Latvia
Lithuania
Luxembourg
Malta
Monaco
Montenegro
Netherlands
North Macedonia
Norway
Poland
Portugal
Republic of Moldova
Romania
Russian Federation
San Marino
Serbia
Slovakia
Slovenia
Spain
Sweden
Switzerland
Tajikistan
Turkey
Turkmenistan
Ukraine
United Kingdom
Uzbekistan

WHO/EURO-2021-1958-41709-57080

World Health Organization Regional Office for Europe
UN City, Marmorvej 51, DK-2100 Copenhagen Ø, Denmark
Tel.: +45 45 33 70 00 Fax: +45 45 33 70 01
E-mail: contact@euro.who.int