



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

DOPADOVÁ EX- POST EVALUACE STRATEGIE REALIZACE SMART ADMINISTRATION V OBDOBÍ 2007–2015

EFEKTIVNÍ VEŘEJNÁ SPRÁVA A PŘÁTELSKÉ VEŘEJNÉ SLUŽBY



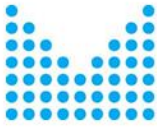
Mgr. Jana Menšíková
samostatné oddělení strategií a ESIF
Ministerstvo vnitra

září 2016



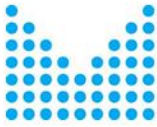
Poděkování za spolupráci

- Děkujeme vedení České pošty za umožnění realizace dotazníkového šetření na pobočkách České pošty a také děkujeme všem pracovníkům České pošty, kteří se na zabezpečení dotazníkového šetření podíleli.
- Dále děkujeme osloveným resortům za jejich expertní vyjádření k dílčím problematikám a v neposlední řadě děkujeme všem osloveným stakeholderům za přínosné informace, které nám poskytli.



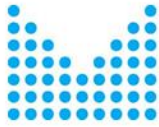
Východiska evaluace

- Dopadová ex post evaluace Strategie SA byla zpracována na základě **usnesení vlády ČR č. 680 ze dne 27. srpna 2014**, které ministru vnitra ukládá *předložit vládě ČR revizi Strategického rámce v závislosti na zhodnocení realizace Strategie realizace Smart Administration v období 2007–2015 (Strategie SA) a dalších podkladových materiálů v oblasti veřejné správy.*
- Cílem evaluace **nebylo** vyhodnocení naplnění cílů ani indikátorů Integrovaného operačního programu a Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.
- Platnou verzi Strategie SA lze nalézt na webových stránkách tzv. Databáze strategií: <http://databaze-strategie.cz/cz/mv/strategie/strategie-realizace-smart-administration-2007-2015>.



Obsah evaluace

- Kontext přípravy a implementace Strategie SA
- Struktura cílů a opatření Strategie SA
- Zpětně rekonstruovaná intervenční logika
- Metodika evaluace a její limity
- Vybraná data o implementaci Strategie SA
- Naplnění indikátorů stanovených ve Strategii SA
- Naplnění indikátoru globálního cíle: spokojenost veřejnosti s fungováním veřejné správy
- Naplnění usnesení vlády ČR č. 536 ze dne 14. května 2008
- Vyhodnocení naplnění strategických cílů Strategie SA
- Popis tří úspěšných a tří neúspěšných projektů
- Problematické aspekty implementace Strategie SA
- Závěrečné shrnutí evaluace a doporučení pro revizi SRRVS



Strategie SA

- Strategie SA byla schválena usnesením vlády ČR č. 757 ze dne 11. července 2007.
- Gestorem její implementace se stalo stejně jako v případě jejího zpracování MV.
- Implementace financována převážně zdroji z evropských strukturálních fondů.
- Usnesením vlády ČR č. 536 ze dne 14. května 2008 byl schválen seznam 120 záměrů strategických projektů pro čerpání z fondů EU, které měly být realizovány primárně na úrovni státní správy.

V období 2007-2015 bylo v návaznosti na Strategii SA realizováno přes 1000 projektů za více než 22,7 mld. Kč



Struktura cílů a opatření Strategie SA

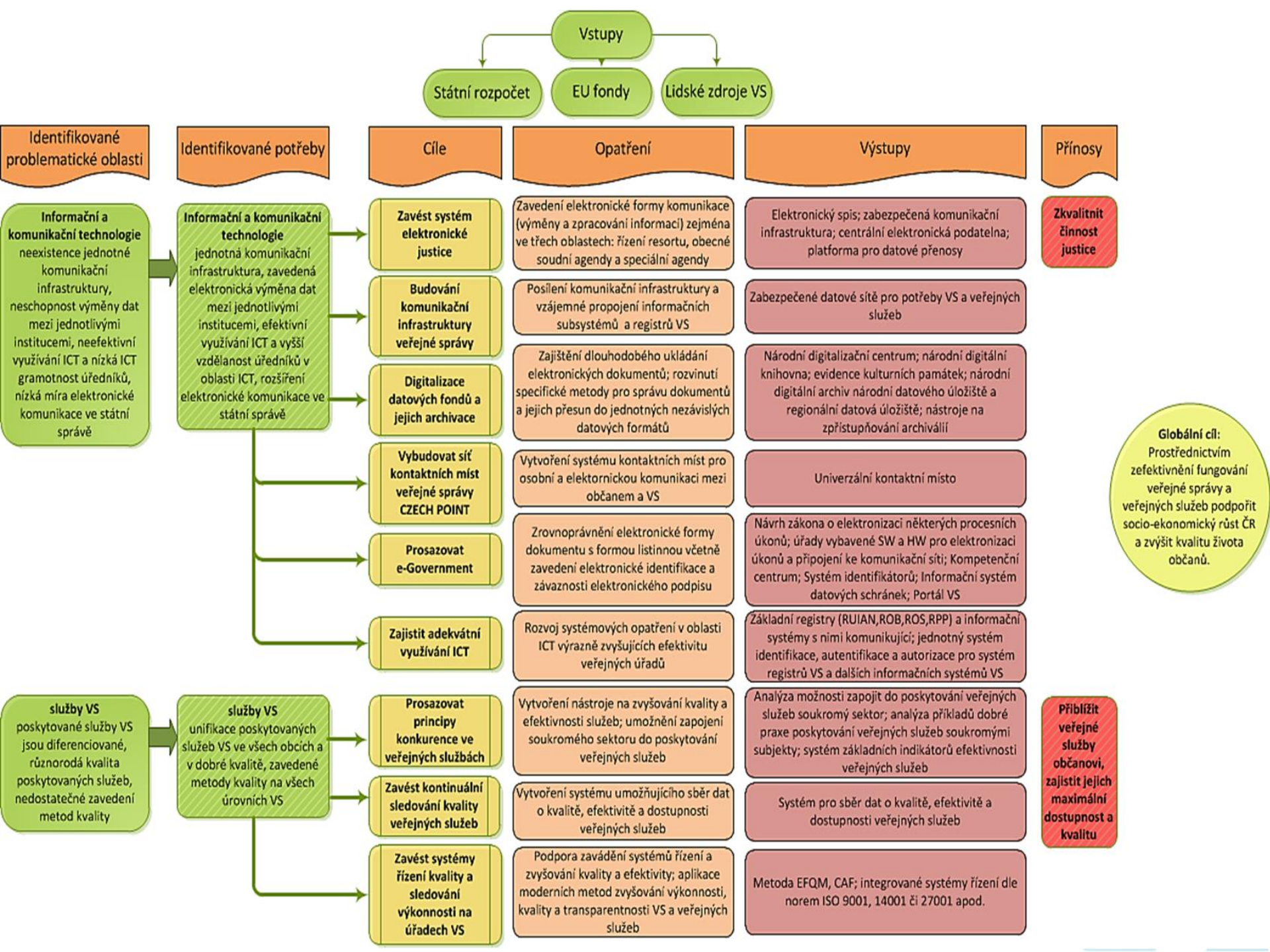
- S ohledem na snahu o systémový přístup byla vytvořena struktura Strategie SA, tvořená **globálními, strategickými a specifickými cíli**.
- Strategie SA měla stanoven jeden globální cíl, který byl rozpracován do pěti strategických cílů. Na úrovni všech strategických cílů bylo dále definováno jeden až šest specifických cílů (celkem 17).

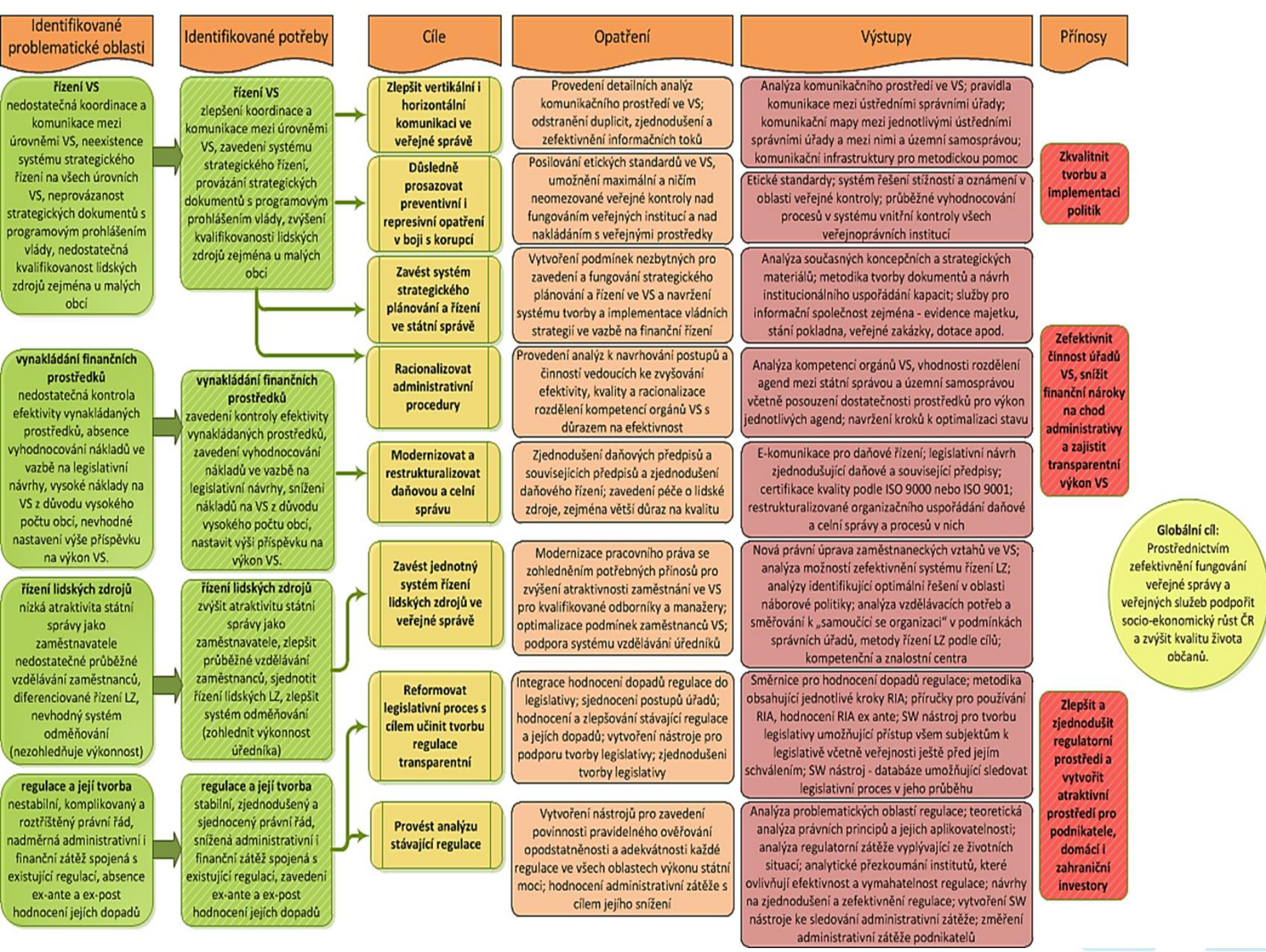
GLOBÁLNÍ CÍL:

Prostřednictvím zefektivnění fungování veřejné správy a veřejných služeb podpořit socio-ekonomický růst ČR a zvýšit kvalitu života občanů

Strategické cíle

A	Zkvalitnit tvorbu a implementaci politik
B	Zlepšit a zjednodušit regulatorní prostředí a vytvořit atraktivní prostředí pro podnikatele, domácí i zahraniční investory
C	Zefektivnit činnost úřadů veřejné správy, snížit finanční nároky na chod administrativy a zajistit transparentní výkon veřejné správy
D	Přiblížit veřejné služby občanovi, zajistit jejich maximální dostupnost a kvalitu
E	Zkvalitnit činnost justice







Cíl evaluace = vyhodnotit míru dosažení strategických cílů Strategie SA a jejího globálního cíle.

- **Evaluační tým**

- Složen ze zaměstnanců MV, konkrétně samostatného oddělení strategií a ESIF, které je součástí sekce ekonomiky, strategií a evropských fondů MV.
- V průběhu tvorby ex post evaluace byly některé její aspekty zejména z hlediska nastavení metodiky a statistiky konzultovány externě.

- **Dopadová ex post evaluace**

- Soustředí se na **dopady intervencí** (*effects of causes*), tedy souvislost mezi určitými znaky, a nikoli na příčinnou souvislost (*causes of effects*), tedy zjišťování příčin určitého výsledku.



- **Smíšený evaluační model**

- Aplikuje jak kvantitativní, tak kvalitativní metody hodnocení veřejných politik.

- **Kvantitativní metody**

- **Analýza indikátorů** stanovených v rámci Strategie SA pro každý strategický cíl (stanoveny za účelem monitoringu míry naplnění jednotlivých cílů, avšak nebyly nikdy definovány a neměly určené výchozí a cílové hodnoty).

- **Dotazníkové šetření** pro zhodnocení naplnění globálního cíle Strategie SA. Použit standardizovaný dotazníkový formulář s možností odpovědi dle předem stanovené škály. Dotazníkové šetření bylo provedeno mezi veřejností prostřednictvím reprezentativně vybraných poboček České pošty, které poskytují služby CzechPOINT.

- **Kvalitativní metody**

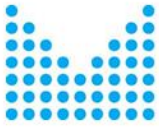
- **Analýza výzkumného vzorku projektů** (167 projektů z celkového počtu 1200 projektů), která sloužila jako jeden z nástrojů pro zhodnocení míry naplnění strategických cílů Strategie.

- Doplněna o poznatky z relevantních dokumentů a zejména o **řízené rozhovory se stakeholdery** ke každému ze strategických cílů, s možností volných odpovědí.



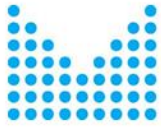
- **Data čerpána zejména ze:**

- samotného textu Strategie SA,
- usnesení vlády ČR č. 536 ze dne 14. května 2008 o strategických projektech VS včetně jeho příloh,
- půlročních a ročních hodnotících zpráv ke Strategii SA (jedná se o hodnotící zprávy, které čerpaly data od příjemců dotace) zejména pak z Přílohy č. 1 Roční zprávy o Smart Administration za období od 1. 4. 2014 do 31. 3. 2015 (příloha č. 5 evaluace),
- otevřených zdrojů OP LZZ a IOP,
- expertního vyjádření garantů hodnocených oblastí (MV-29960-7/SAK-2016),
- výstupů dotazníkového šetření provedeného na pobočkách České pošty, které poskytují služby CzechPOINT,
- výstupů řízených pohovorů s hlavními stakeholdery (seznam osob, se kterými byly pohovory provedeny je přílohou č. 2 evaluace),
- průběžných a závěrečných zpráv selektovaných projektů získaných z informačního systému Monit7+,
- informací z kontrolních akcí Národního kontrolního úřadu,
- dalších zpráv a rámcových analýz týkajících se realizovaných projektů Strategie SA v rámci relevantních operačních programů atd.



Limity evaluace

- **Nedostatek výchozích a průběžných dat** kvantitativního charakteru o implementaci Strategie SA.
- **Vysoká heterogenita intervence** (nedostatek homogenních, statisticky podobných, porovnatelných případů).
- **Neexistence ucelených dat o projektech** realizovaných v rámci Strategie SA (neaktuální údaje, pouze dílčí sledování parametrů realizovaných opatření, častokrát pouze v rámci implementace dotčených operačních programů, nevhodné přidělování realizovaných projektů pod specifické cíle, nekoherentnost v jejich vykazování).

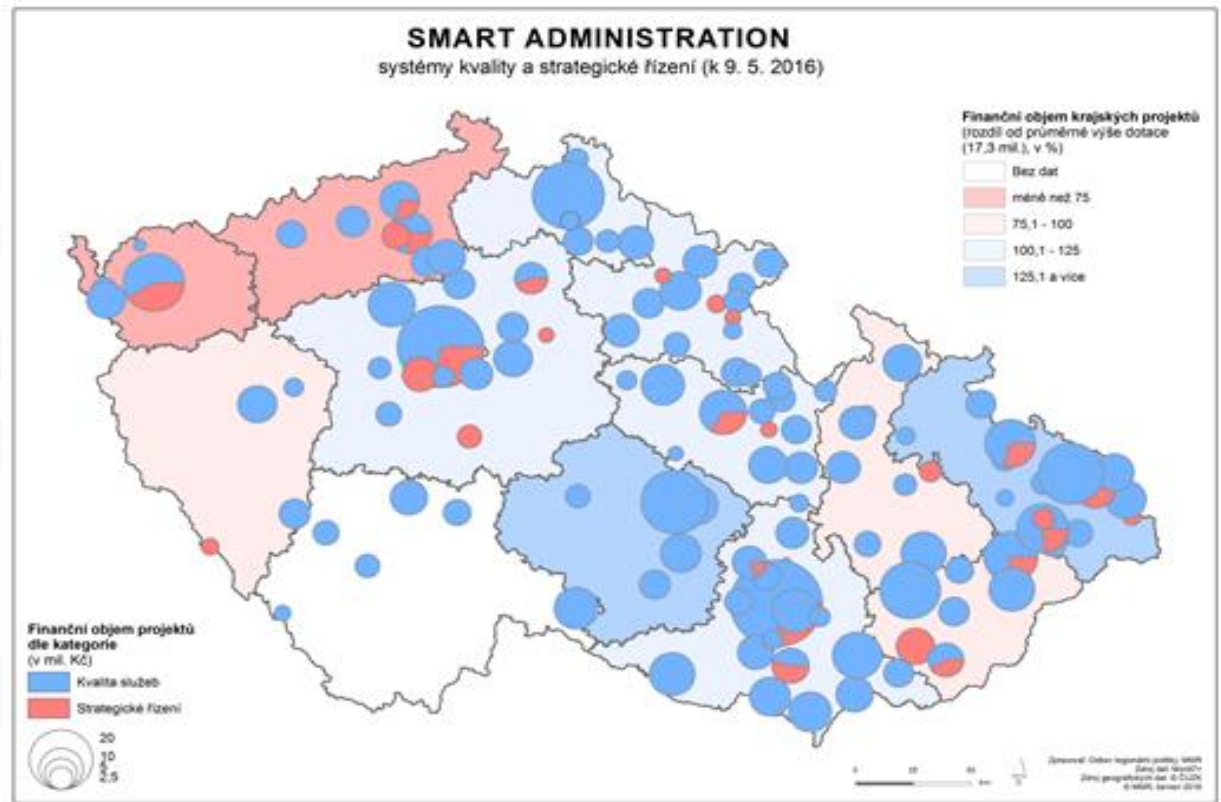


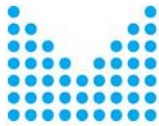
Kvantitativní údaje

- Prostřednictvím následujících grafů jsou znázorněna místa realizace projektů ve vazbě na finanční objemy prostředků vynaložených na realizaci projektů

Statistická mapa

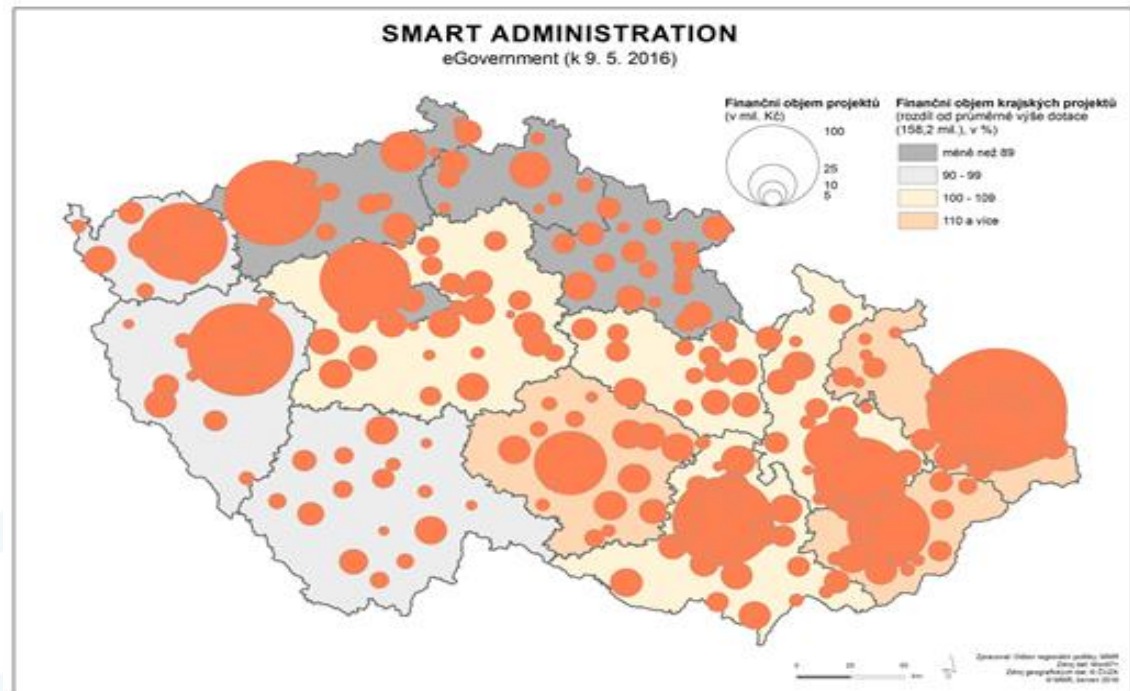
***Místo realizace projektů –
systémy kvality a
strategického řízení***



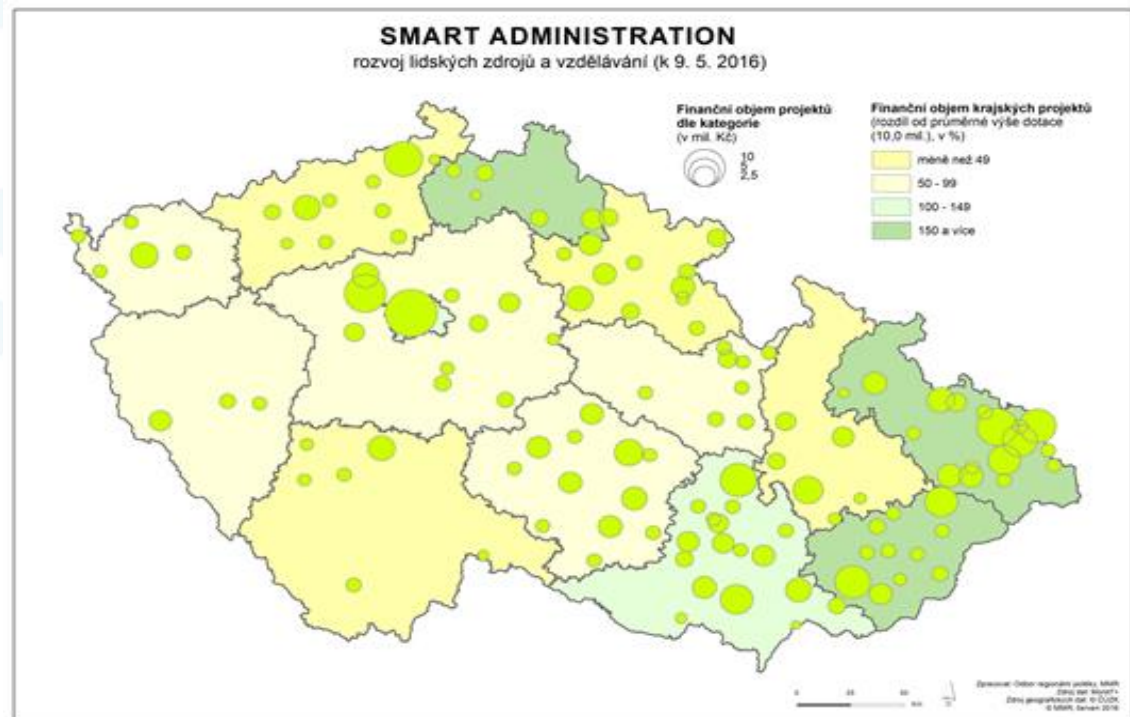


MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Statistická mapa
**Místo realizace projektů –
e-Government**



Statistická mapa
**Místo realizace projektů –
rozvoj a řízení lidských zdrojů**





Naplnění indikátorů stanovených ve Strategii SA

- Indikátory stanoveny u většiny specifických cílů, nicméně u některých cílů indikátory nebyly definovány vůbec nebo byly doplněny až dodatečně.
- Žádný z indikátorů stanovených Strategií SA neměl uvedenu definici indikátoru, ani výchozí a cílovou hodnotu.
- Evaluační tým se pokusil indikátory vyhodnotit – tam kde to bylo nutné, byly pro potřeby evaluace definice jednotlivých indikátorů zpětně formulovány.

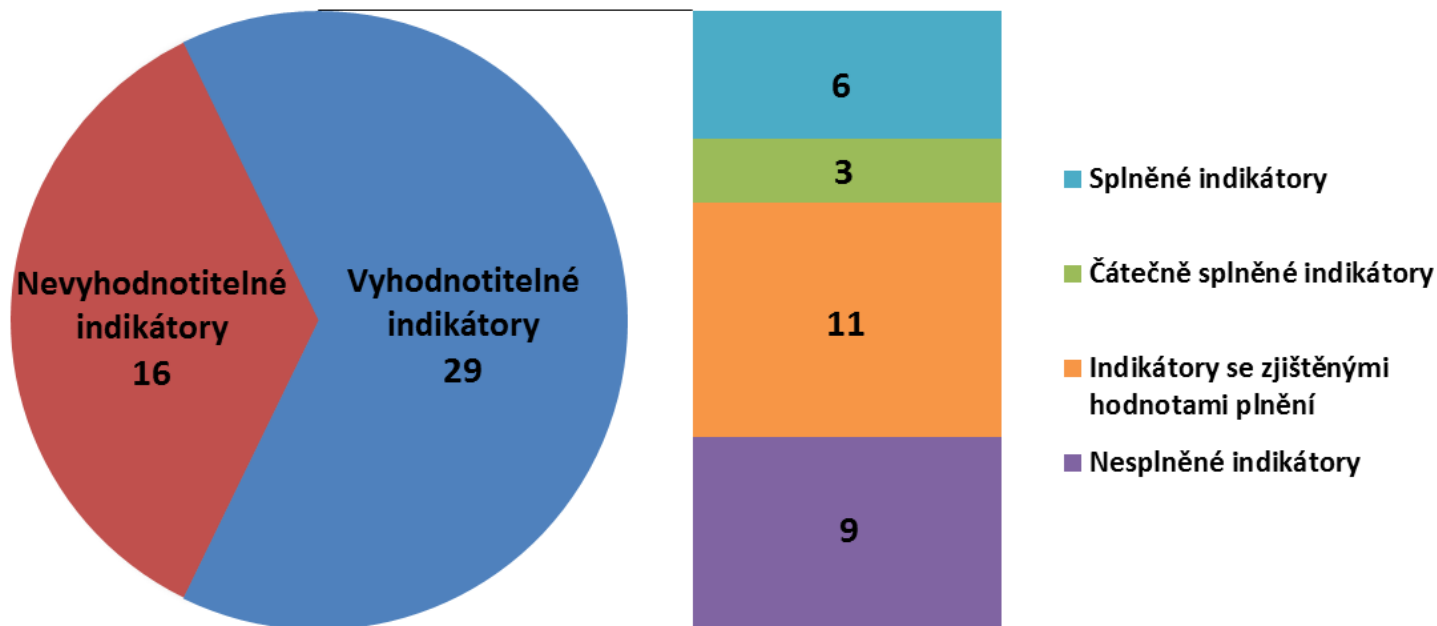
• Stav plnění indikátorů

- Celkový počet indikátorů = 45.
- **Nevyhodnotitelné indikátory:**
 - U **dvou indikátorů** nebylo možné stanovit jejich definici.
 - K vyhodnocení **čtrnácti indikátorů** nejsou dostupná potřebná data.
- **Vyhodnotitelné indikátory:**
 - **Šest indikátorů** hodnoceno jako **splněných**.
 - **Tři jako splněné částečně** (k naplnění indikátoru mohlo dojít i díky změnám v legislativě či procesních postupech veřejné správy).
 - **U jedenácti indikátorů** je známo, jak byl daný indikátor naplňován, avšak znění indikátoru neumožňuje vyhodnotit, zda bylo dosaženo kýženého stavu.
 - **Devět indikátorů** vyhodnoceno jako **nesplněných** (většinou z důvodu, že plánované projekty, které měly dané indikátory naplnit, nebyly realizovány).



Naplnění indikátorů stanovených ve Strategii SA

Přehled stavu plnění indikátorů Strategie SA





Indikátor globálního cíle: spokojenost veřejnosti s fungováním veřejné správy

- **Podmínky dotazníkového šetření**

- Dotazníkové šetření provedené mezi veřejností organizačně zajišťovala Česká pošta na vybraných pobočkách, které poskytují služby CzechPOINT.
- Do výzkumu bylo zahrnuto 39 poboček v rozložení reprezentativním dle regionu (dělení NUTS2) a podílu obyvatel v obci určité velikosti.
- Vyplněno bylo celkem 998 dotazníků.

- **Použité přístupy k vyhodnocení indikátoru globálního cíle**

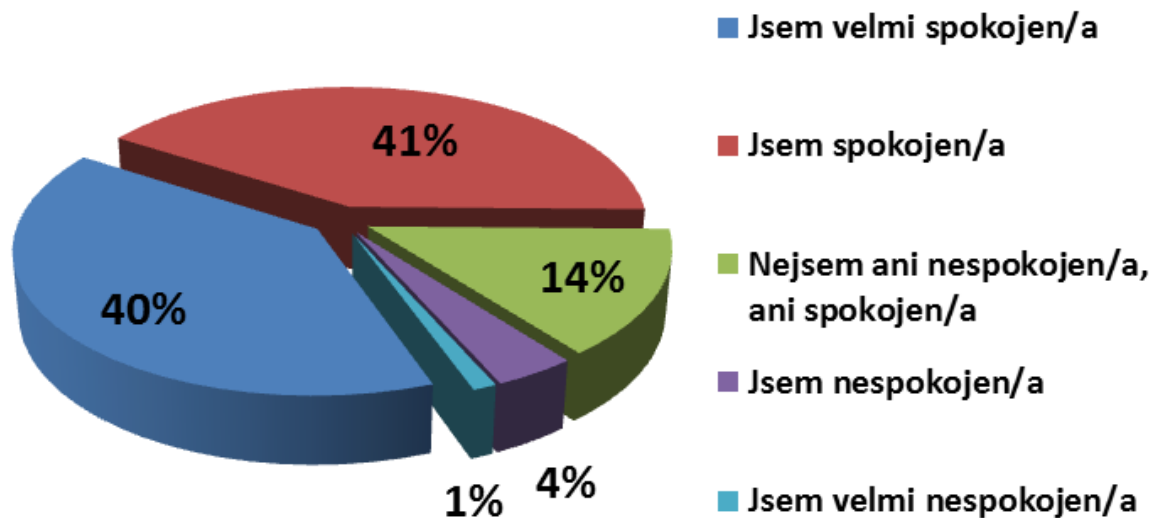
- **Použity dva přístupy**, které odlišným způsobem definují spokojenost občana s fungováním veřejné správy a veřejných služeb.
 - První přístup zohledňoval kvalitativní kritéria při vyřizování podání na úřadech a **občané vyjadřovali svou spokojenost prostřednictvím dílčích aspektů spokojenosti s vyřizování úředních záležitostí.**
 - Druhý přístup definoval spokojenost jako **korelaci mezi očekáváním občanů při vyřizování úředních záležitostí a toho, zda byla tato očekávání naplněna.**



Indikátor globálního cíle: spokojenost veřejnosti s fungováním veřejné správy

- Spokojenost občanů s fungováním veřejné správy a veřejných služeb (shrnutí výsledků prvního přístupu).

Jak jste spokojen/a s fungováním veřejné správy a veřejných služeb ?

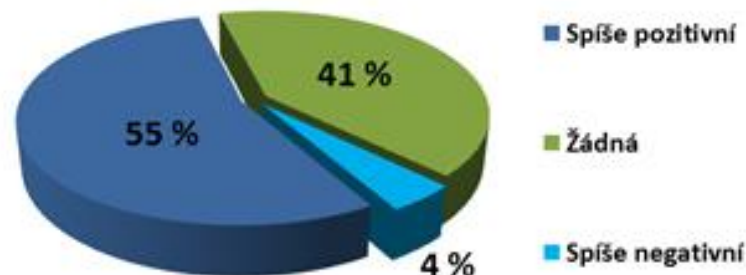




Indikátor globálního cíle: spokojenost veřejnosti s fungováním veřejné správy

- Druhý způsob hodnocení spokojenosti.
- Většina dotázaných občanů měla před vyřizováním úředních záležitostí očekávání pozitivní a 99 % z nich potom uvedlo, že se jim tato očekávání následně také potvrdila.
- Naopak negativní očekávání se většině dotázaných občanů nepotvrdila.

Jaká jste měl/a před vyřizováním
úředních záležitostí očekávání?

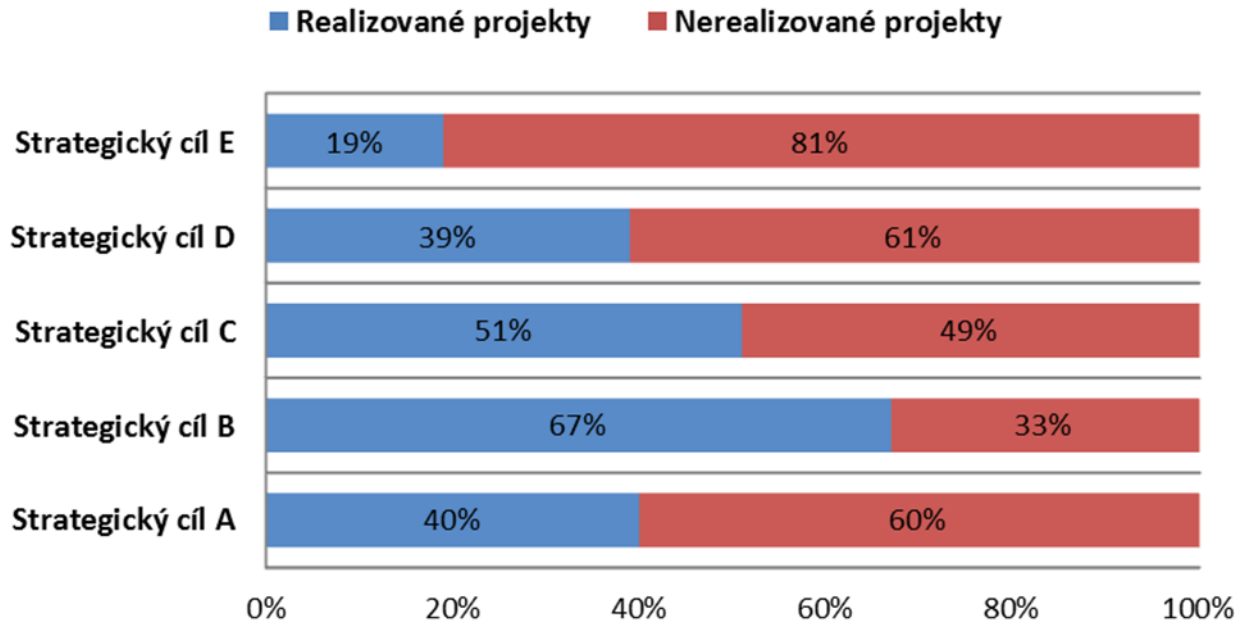


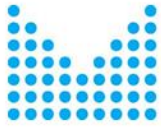
Výsledky obou použitých způsobů hodnocení spokojenosti občanů shodně naznačují, že byl indikátor globálního cíle úspěšně naplněn. Provedeným šetřením byla zjištěna převažující spokojenost veřejnosti s fungováním veřejné správy a veřejných služeb.



Naplnění usnesení vlády ČR č. 536 ze dne 14. května 2008

- Za účelem efektivnějšího čerpání z fondů EU byl usnesením vlády ČR č. 536 ze dne 14. května 2008 schválen konkrétní seznam celkem **120 záměrů strategických projektů**.
- Procentuální podíl projektů realizovaných do 2015 dle jejich vazby na strategické cíle zobrazuje následující graf:

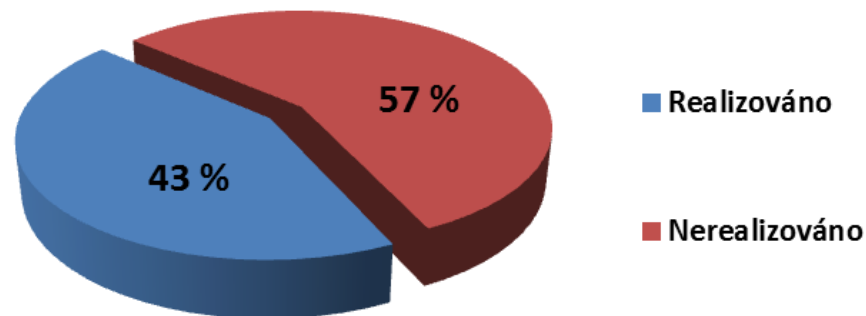




Naplnění usnesení vlády ČR č. 536 ze dne 14. května 2008

- Ze 120 záměrů strategických projektů jich celkem byla realizována necelá polovina (52). Většina (68) plánovaných projektů do roku 2015 uskutečněna nebyla. Podíl realizovaných projektů schválených usnesením vlády byl tedy 43 %.
- **Lze konstatovat, že míra realizace strategických projektů schválených vládou byla spíše podprůměrná.**

Míra realizace schválených projektů





Strategický cíl A

- **Zaměření**

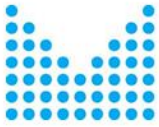
- **Zkvalitnit tvorbu a implementaci politik.**

- **Podářilo se**

- Došlo ke zpracování *Metodiky přípravy veřejných strategií* a spuštění veřejně dostupné *Databáze strategií* - databáze strategických materiálů ČR. Byly tak položeny základy novému systému tvorby vládních strategií, již méně byla naplněna opatření v oblasti implementace strategií.

- **Nepodařilo se**

- Vzhledem k počtu zrušených nebo přesunutých agend blízcímu se nule, nedošlo k racionalizaci administrativních postupů a snížení byrokratických prvků uvnitř veřejné správy, což cíl A také předpokládal.
- **Celkově lze strategický cíl A hodnotit jako částečně splněný.**



Strategický cíl B

- **Zaměření**

- **Zlepšit a zjednodušit regulační prostředí a vytvořit atraktivní prostředí pro podnikatele, domácí i zahraniční investory.**

- **Podářilo se**

- V rámci strategického cíle B došlo k vytvoření případových studií pro hodnocení dopadů regulace (RIA) a rozšíření funkcionalit systému pro efektivní oběh legislativních i nelegislativních materiálů mezi Úřadem vlády ČR (ÚV ČR) a Ústředními orgány státní správy (ÚOSS), ODok.

- **Nepodařilo se**

- K výraznějším aktivitám však nedošlo. Nebyly realizovány aktivity vedoucí k odstranění nadbytečné regulace, využívání alternativní regulace nebo realizace ex post RIA. Nebyl ani spuštěn SW nástroj pro podporu legislativního procesu nebo veřejné databáze aktuálních i minulých znění právních předpisů.
- **Strategický cíl B lze považovat za naplněný jen minimálně.**



Strategický cíl C

• Zaměření

- **Zefektivnit činnost úřadů veřejné správy, snížit finanční nároky na chod administrativy a zajistit transparentní výkon veřejné správy.**

• Podařilo se

- Spuštěny čtyři základní registry, které zabezpečují bezpečnou a rychlou výměnu dat.
- Pokrok v modernizaci a restrukturalizaci daňové a celní správy. Aktivity byly realizovány zejména v rámci investičních a legislativních aktivit odpovědného resortu.
- K naplnění přispěly částečně i projekty orientované na zavádění systémů kvality a na rozvoj a řízení lidských zdrojů. Efekt těchto projektů lze v daném úřadě hodnotit jako pozitivní, aktivity však postrádaly systémový rozměr.

• Nepodařilo se

- Z tzv. měkkých projektů zaměřených na zavádění systémů řízení kvality nebo řízení lidských zdrojů bylo realizováno větší množství projektů jen na úrovni jednotlivých územních správních celků a pouze minimálně na úrovni ÚOSS.
- V oblasti boje proti korupci došlo k realizaci jen několika mála projektů v návaznosti na Strategii SA, většina aktivit probíhala ve vazbě na vládní strategii boje proti korupci.
- **Strategický cíl C lze hodnotit jako částečně splněný.**



Strategický cíl D

- **Zaměření**

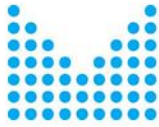
- **Přiblížit veřejné služby občanovi, zajistit jejich maximální dostupnost a kvalitu.**

- **Podářilo se**

- Došlo k pozitivnímu posunu při prosazování e-Governmentu ve veřejné správě. Zvedla se úroveň virtualizace, využívání moderních technologií a zlepšila se vybavenost veřejné správy hardware vybavením.
- Významným úspěchem bylo zejména zřízení datových schránek a sítě kontaktních míst CzechPOINT.
- Pozitivně je hodnoceno budování komunikační infrastruktury veřejné správy a posun byl také zaznamenán v oblasti digitalizace a archivace. Úspěšně bylo realizováno mnoho lokálních projektů, podařilo se vybudovat Národní digitální knihovnu (nedošlo zde však k plánovanému zbudování Národního digitálního archivu).

- **Nepodařilo se**

- V oblastech týkajících se prosazování principů konkurence ve veřejných službách při garanci minimálních standardů a zavádění kontinuálního sledování kvality veřejných služeb byl pokrok minimální.
- **Celkově lze strategický cíl D hodnotit jako částečně splněný.**



Strategický cíl E

- **Zaměření**

- **Zkvalitnit činnost justice.**
- Cíl byl zaměřen na realizaci projektů podporující elektronizaci vnitřních procesů justice (koncept e-Justice), zejména elektronizaci spisů, čímž mělo být dosaženo omezení zpracování dokumentů v papírové formě a následně ke zrychlení komunikace a sdílení informací. Podmínkou pro realizaci projektů elektronické justice pak bylo zajištění potřebného IT vybavení pracovišť justice a soudů.

- **Výsledky**

- V návaznosti na Strategii SA bylo realizováno pouze 12 projektů, z nichž většina neodpovídala zaměření jediného specifického cíle E1 na elektronizaci justice (pouze 3 z nich tomu odpovídaly). Byl sice například realizován projekt na rozšíření funkcionalit Portálu justice, ten však do ukončení evaluace nebyl spuštěn.
- Realizovány byly zejména „měkké“ projekty zaměřené na vzdělávání soudců nebo posílení administrativních kapacit soudů. Tyto aktivity měly pozitivní dopad, ale k naplnění daného strategického cíle nepřispěly.
- **Strategický cíl E lze hodnotit jako nesplněný.**



Shrnutí naplnění strategických cílů

- Strategické cíle A, C a D lze hodnotit jako částečně naplněné.
- Strategický cíl B lze považovat za naplněný pouze minimálně.
- Strategický cíl E je nutné hodnotit dokonce jako nesplněný.
- **Závěrem lze shrnout, že z pěti strategických cílů strategie SA nelze žádný cíl považovat za zcela splněný.**



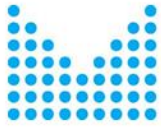
Problematické aspekty implementace Strategie SA

• Zásadní problematické aspekty

- Diskontinuita v politické podpoře plánovaných a realizovaných aktivit
- Nedostatečná systémová koordinace implementace Strategie SA
- Personální nestabilita a s ní související ztráta institucionální paměti, ať na úrovni vedení resortu, tak i na dalších relevantních pozicích
- Nevhodně nastavené cíle a indikátorová soustava a nedostatečné nastavení zajištění sledování plnění cílů a indikátorů
- Přetrvávající resortismus

• Další problematické aspekty

- Zadávání veřejných zakázek, které bylo velmi komplikované a zpožďovalo nebo až znemožňovalo v některých případech úspěšnou realizaci projektů
- Napojení financování Strategie SA na fondy EU, které s sebou neslo kromě řady pozitiv i negativa ve formě nadměrné administrativní zátěže, určité rigidity ale i deformování koherence strategického materiálu



Závěrečné shrnutí evaluace

- **Za splněné lze považovat pouze dva ze sedmnácti specifických cílů.** Částečně splněno bylo šest specifických cílů. Dva specifické cíle pak lze s ohledem na množství realizovaných projektů považovat za částečně splněné, cíle však naplněné nebyly. Ostatní specifické cíle byly naplněny minimálně nebo vůbec.
- Celkově lze konstatovat, že **strategické cíle a globální cíl** „Prostřednictvím zefektivnění fungování veřejné správy a veřejných služeb podpořit socio-ekonomický růst ČR a zvýšit kvalitu života občanů“, **nebyly na základě realizovaných aktivit naplněny.**
- Ze 45 indikátorů, které měly sloužit k měření naplnění cílů Strategie SA, **bylo splněno zcela nebo zčásti pouze 9 indikátorů (20 %)**, zcela splněných indikátorů bylo jen 6 (13,3 %).
- **Jako splněný byl vyhodnocen indikátor globálního cíle** „Spokojenost veřejnosti s fungováním veřejné správy“.
- **K naplnění usnesení vlády ČR č. 536 ze dne 14. května 2008 došlo pouze částečně.** Realizována byla necelá polovina projektů (52) ze 120 strategických projektů pro naplnění cílů Strategie SA. U některých projektů, které jsou pokládány za splněné, navíc v praxi nedošlo k jejich předpokládanému celoplošnému zavedení.
- **Byly identifikovány nejzásadnější problematické aspekty** implementace Strategie SA: diskontinuita v politické podpoře plánovaných a realizovaných aktivit, nedostatečná systémová koordinace implementace Strategie SA, personální nestabilita a s ní související ztráta institucionální paměti, přetrvávající resortismus.



Doporučení pro revizi SRRVS

• Nastavení cílů

- Cíle by měly být **ambiciózní, ale realizovatelné** z hlediska rozsahu plněného úkolu, času a finančních prostředků. Formulované tak, aby jejich naplnění bylo **dosazitelné a měřitelné**.
- V době definování cílů musí být **zřejmé, jak bude cíle dosaženo**.
- **Struktura naplnění cíle nesmí být rozvíklána** snahou o prosazení dalších aktivit, které často s cílem nesouvisí a jsou doplňovány nad jeho rámec.
- Pokud dochází k zavádění rozsáhlých systémových změn (např. zákon o státní službě) ve veřejné správě, je potřeba zohlednit jejich důsledky.

• Implementační struktura a koordinační mechanismy

- Musí být nastaveny tak, aby byla **zaručena jejich akceschopnost a kontinuita** v celém průběhu realizace SRRVS.
- Nutné dohlížet na **naplňování strategických projektů**.
- Tam, kde za vydání stanoviska či posouzení projektu odpovídá určitý resort, nelze jejich vydáváním pověřit externí subjekt.
- Musí být zajištěno **kontinuální sledování a vyhodnocení naplňování cílů SRRVS a nastavených indikátorů**.
- **Indikátorová soustava musí být srozumitelná a přehledná**, pokrývat všechny cíle a obsahovat kontextové indikátory pouze jako doplněk. Každý indikátor musí mít vlastní definici a stanovenou výchozí a cílovou hodnotu (pro zjednodušení sběru dat je vhodné přejmout indikátorové soustavy OPZ a IROP).



• Další doporučení

- Zajistit **pokračování naplňování stanovených cílů**, zejména těch, kde již dílčí výsledky dosaženy byly.
- Zaměřit se v oblasti e-Governmentu na realizaci opatření rozvíjející služby poskytované na „**front office**“ a zajištění **bezpečné výměny dat**.
- Oblast e-Governmentu (a nejen ji) je nutné **propagovat**, aby občané věděli, jaké služby jsou nabízeny a za jakých podmínek je lze využívat.
- **Dokončit nastavení hierarchické struktury strategických dokumentů** a jejich implementaci a vytvoření kapacit pro strategické řízení v organizačních složkách státu.
- Dále rozvíjet a **rozšiřovat využívání projektového řízení** a etablování projektových kanceláří do struktur zejména organizačních složek státu, popř. krajů a obcí.
- Rozvíjet procesní řízení ve smyslu **dokončení standardizace agend a nastavení výkonového způsobu financování přenesené působnosti**. Na úrovni úřadů obcí, krajů popř. organizačních složek státu by mělo dojít k nastavení vnitřních procesů tak, aby došlo k jejich zrychlení, zjednodušení a větší transparentnosti.
- Dále **zavádět metody kvality** do úřadů veřejné správy, zejména do služebních úřadů.
- S ohledem na zavedení státní služby věnovat značnou pozornost **rozvoji řízení lidských zdrojů**. Další rozvoj lidských zdrojů a zavedení moderní vzdělávací a náborové politiky je nutné prosazovat ve všech úrovních veřejné správy při zohlednění jejich specifik.



Kontakty

V případě dalších dotazů se obračejte na:

samostatné oddělení strategií a ESIF Ministerstva vnitra

Mgr. Jana Menšíková

E-mail: jana.mensikova@mvcr.cz

Tel.: 974 833 324

Mgr. Zuzana Lánová

E-mail: zuzana.lanova@mvcr.cz

Tel.: 974 833 324

Sekretariát:

E-mail: olga.vikturnova@mvcr.cz

Tel.: 974 833 323



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Děkuji za pozornost 😊

Mgr. Jana MENŠÍKOVÁ
samostatné oddělení strategií a ESIF
Ministerstvo vnitra