

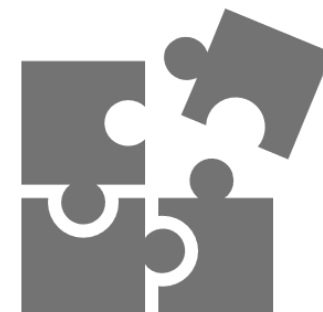
# Zkvalitnění strategického řízení a plánování napříč úrovněmi veřejné správy

**Konference Moderní veřejná správa, Olomouc 14. a 15. června 2022**

Petr Valenta ([petr.valenta@mmr.cz](mailto:petr.valenta@mmr.cz))

**Ministerstvo pro místní rozvoj**

Oddělení urbánní politiky a strategií



# Témata

**Nové metodické nástroje strategické práce (nejen) pro obce a města**

**Pilotní zavádění inovativních přístupů ve strategickém plánování na 5 městech**

**Analýza k propojování strategických dokumentů s finančními zdroji**

**Záměr transformovat Databázi strategií směrem k referenčnímu registru pro oblast strategické práce**



# Součást širších aktivit MMR

**MMR je gestorem strategického řízení a plánování ve VS**

**Metodická podpora**

**Zavádění metodických nástrojů**

**Rozvoj technických nástrojů**

**Zkvalitňování strategického prostředí**

**Vzdělávání**

**Síťování expertů**

**Klientsky orientovaná veřejná správa ČR 2030**



# Součást implementace koncepce KOVES

**Klientsky orientovaná veřejná správa ČR 2030**



**Specifický cíl 3.4. Zvýšit význam a kvalitu provádění strategického řízení**



**Implementace MMR**

**mj. projekt Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR**



# Projekt Podpora strategického řízení a plánování ve VS

## 1. Implementace metod a nástrojů pro strategické řízení a plánování

- Metodická podpora pro strategické řízení a plánování
- Propojení strategických dokumentů s finančními zdroji
- Využití nástroje ITI ve vybraných městech

## 2. Zavádění inovací pro strategické řízení a plánování

- Rozvoj přístupů a uplatnění modelů/pilotů založených na vybraných inovativních nástrojích
- Vytvoření vzdělávacího modulu o vybraných inovacích

## 3. Rozšiřování znalostí a zkušeností ve strategickém řízení a plánování

- konference, semináře, workshopy



# Kde najdete potřebné informace?

[www.verejne-strategie.cz](http://www.verejne-strategie.cz)



PORTÁL  
STRATEGICKÉ  
PRÁCE V ČR



MINISTERSTVO  
PRO MÍSTNÍ  
ROZVOJ ČR

## Nástroje pro strategickou práci



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

*Nástroje vznikají v rámci projektu „Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi“, registrační číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_025/0016924, který je podpořen finančními prostředky Evropského sociálního fondu, které jsou na realizaci projektu poskytnuty z Operačního programu Zaměstnanost.*

[Portál strategické práce v České republice](#) > [Nástroje a metodická podpora](#) > Nástroje pro strategickou práci

Analýza, řízení a registr rizik

SWOT analýza

Využívání příležitostí

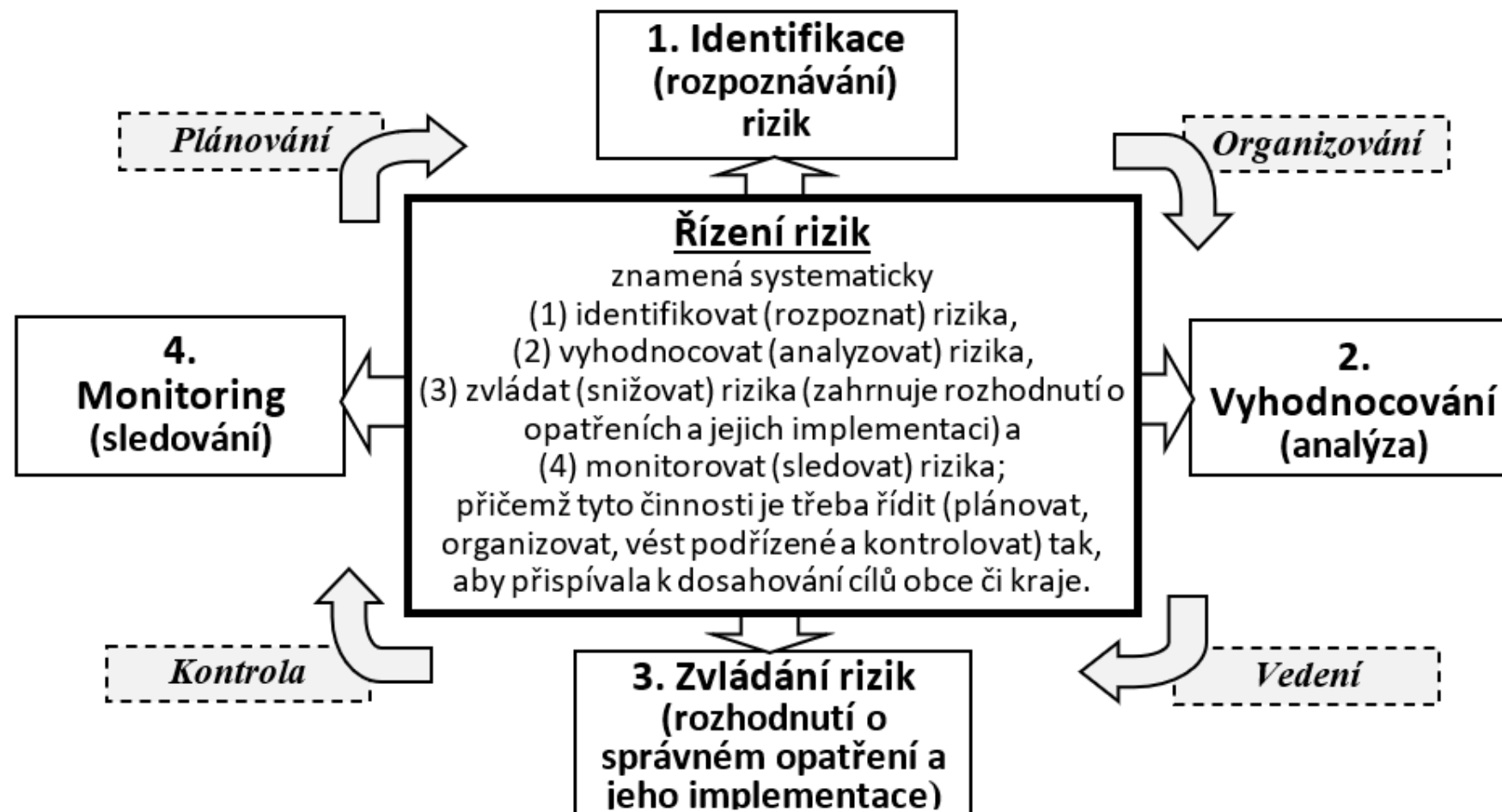
*Metodické nástroje pro strategickou práci jsou připraveny na základě poznatků a zkušeností z praxe. Nástroje jsou představovány prostřednictvím série [workshopů strategické práce](#) a jejich podoba se může dále upravovat a aktualizovat i na základě podnětů veřejnosti. Návrhy na zkvalitnění nástrojů lze zasílat do konce dubna 2023 na adresu [strategie@mmr.cz](mailto:strategie@mmr.cz).*

# **Nové metodické nástroje strategické práce (nejen) pro obce a města**



# Analýza, řízení a registr rizik

**ODKAZ**



# SWOT analýza

## ODKAZ

### Využití v rámci strategické práce zejména při:

- přípravě nebo změnách strategie (na konci analytické části strategie obvykle je SWOT analýza – celková, případně dle témat)
- řízení klíčových projektů (například dotačních) – jde o SWOT projektu
- případně jako podklad pro významné rozhodování

### Dozvíte se:

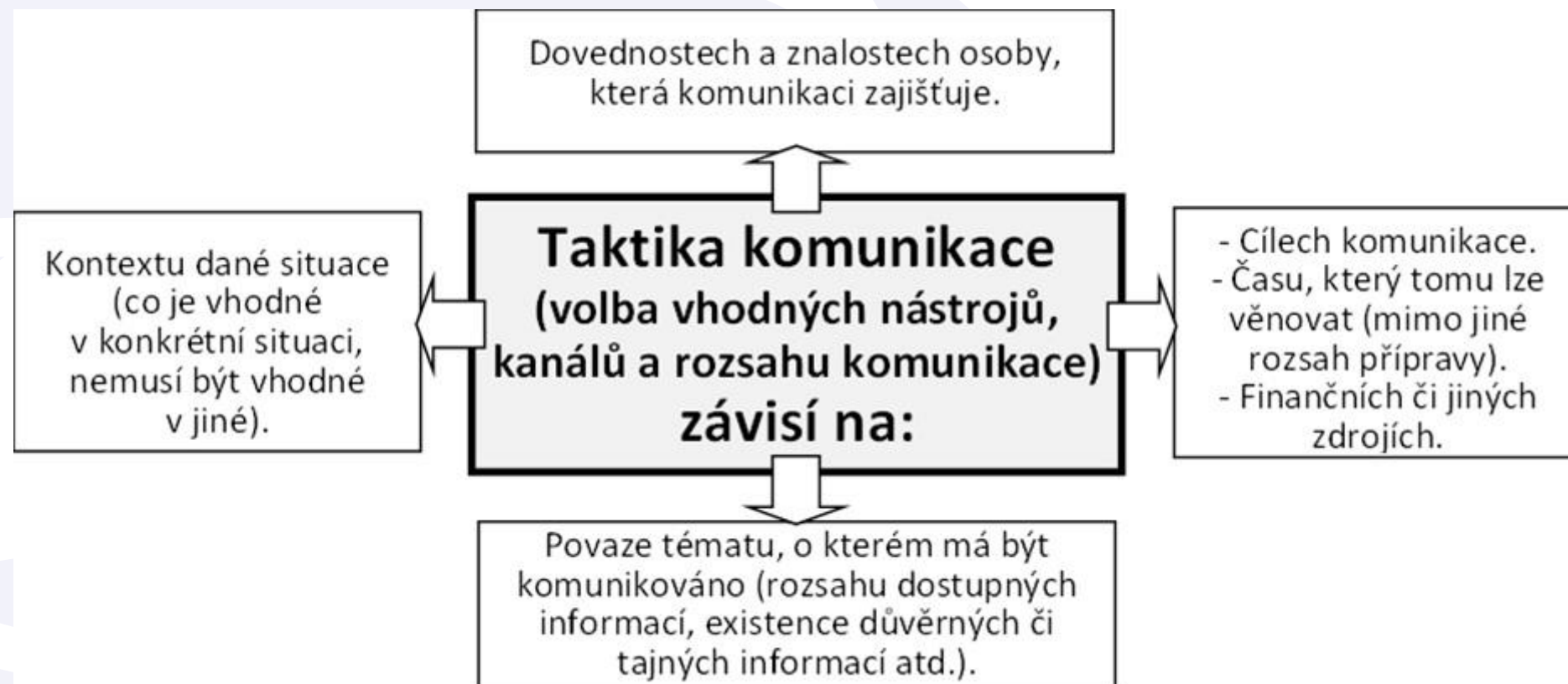
- jaké jsou typy
- jaké jsou postupy zpracování
- jak identifikovat témata a hodnotit je
- jak provazovat na další nástroje, ad.

<b>S</b> SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)	<b>W</b> SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)
<b>O</b> PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)	<b>T</b> HROZBY (THREATS)



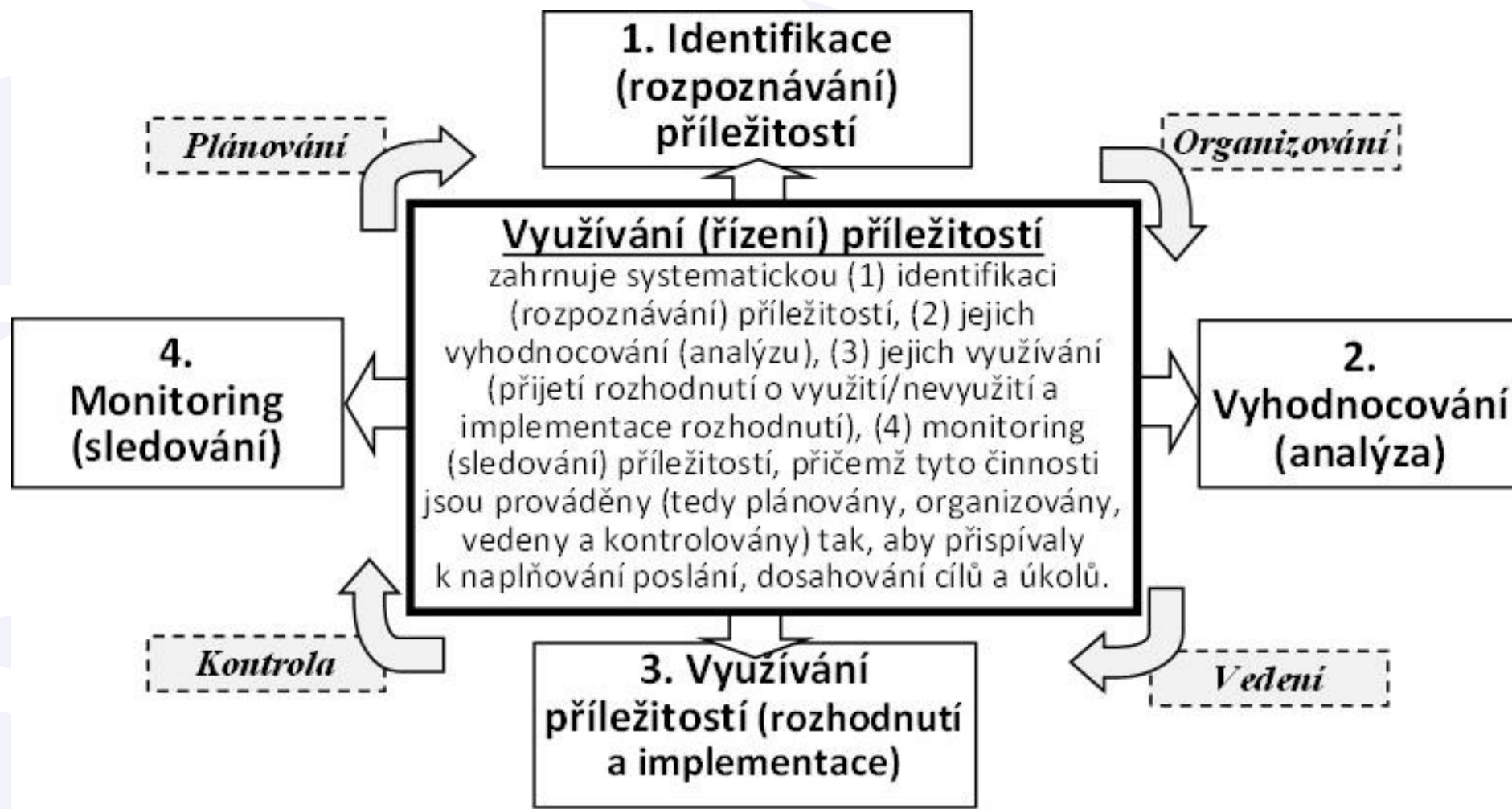
# Komunikace, participace a marketing strategií a projektů

## ODKAZ



# Využívání příležitostí

ODKAZ



# Rozhodování a strategický přístup

**Naučit se správnému rozhodování je klíčovou kompetencí dobrého stratéga – pokud nemá vrozenou dokonalou intuici, musí si nějak pomoci.**

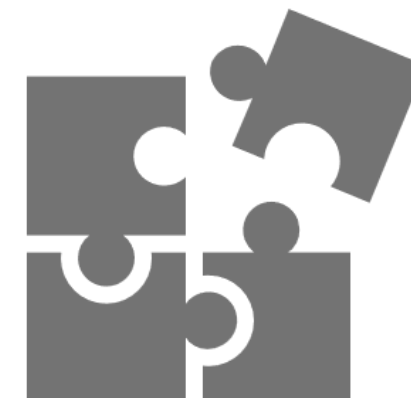
## **Dozvíte se:**

- jaké jsou typy rozhodnutí a jak s nimi pracovat
- jaké jsou fáze při rozhodování
- jak používat strategický přístup
- jak provazovat na další nástroje, ad.



# Další připravované nástroje

- **Zdravé finanční řízení ve vazbě na strategickou práci**
- **Plánování a řízení času ve vazbě na strategie**
- **Spolupráce se zpracovatelem SEA v rámci strategického řízení**
- **Vybraní témata k implementaci strategických dokumentů**
- **Smart City Management**



# **Pilotní zavádění inovativních přístupů ve strategickém plánování na 5 městech**



# Stručně k zakázce Zavádění inovací pro strategické řízení a plánování

**Cílem zakázky je:**

- 1) Pilotně odzkoušet 5 inovativních nástrojů strategického řízení (do 31. května 2022)
- 2) Vypracovat Metodické doporučení pro využití v praxi (do 30. září 2022)
- 3) Vytvořit vzdělávací modul „Využití inovativních nástrojů pro strategické řízení a plánování“ k implementaci do kurzu STRATeduka (do 31. prosince 2022)
- 4) Realizovat pilotní školení pro min. 30 osob (do 31. května 2023)

V první etapě je pilotně ověřována využitelnost následujících nástrojů / přístupů / metod: **megatrendy, foresight, forecast, tvorba scénářů a systém včasného varování.**

Pilotovaná města: Havířov, Uherský Brod, Ivančice, Jablonné v Podještědí, Černovice.



# Stručně k jednotlivým nástrojům / metodám

**Megatrendy** = cílem bylo identifikovat významné a dlouhodobé změny (tendence vývoje) ve společnosti a připravit se na jejich očekávané dopady.

**Foresight** = využili jsme systematického uvažování o možných variantách budoucího vývoje, jejichž prostřednictvím lze připravit efektivnější, robustnější a odolnější strategie než při běžném plánování. Využili jsme zde i dalších metod, zejm. se zaměřením na potenciální výzvy (viz „tvorba scénářů“).

**Forecast** = ve vazbě na foresight a přidružené metody byla přesněji odhadnuta (resp. matematickým modelem vypočtena) intenzita změny vybraných ukazatelů.

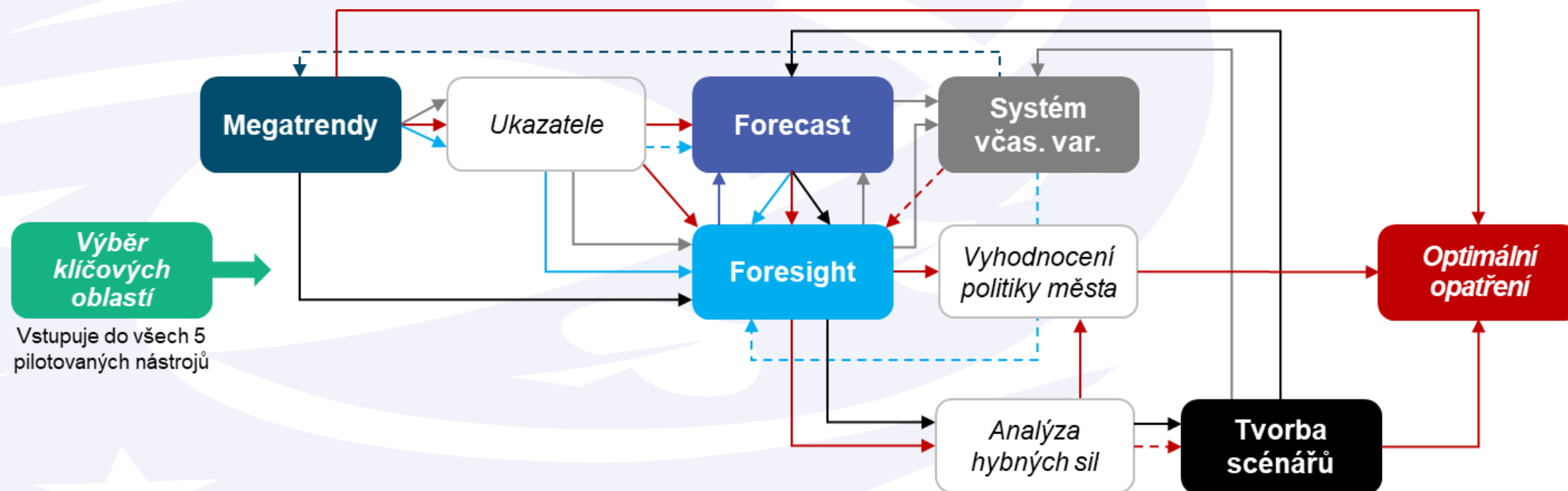
**Tvorba scénářů** = strukturovaně jsme se zamysleli nad tím, jaké různé kombinace událostí mohou v budoucnu nastat a jak by na ně bylo vhodné reagovat. Zaměřili jsme se na tzv. „kritické nejistoty“, tj. málo pravděpodobně události se zásadním dopadem do fungování města či života jeho obyvatel.

**Systém včasného varování** = pokusili jsme se předcházet negativním dopadům známých hrozeb. V principu šlo o monitoring, jehož prostřednictvím se sbírali informace, které umožňují subjektům vystaveným riziku přijmout opatření reaktivní povahy ke snížení rizik (pravděpodobnosti nebo dopadu).



# Vazby mezi nástroji / metodami

Hlavním cílem zařazení těchto nástrojů je přispět k nastavení „optimálních opatření“ politiky města (viz červená linie)



# Zapojení měst

- v rámci veřejné zakázky měl potenciální dodavatel za úkol zajistit 5 relevantních měst
- v rámci realizace byly na městech vytvořeny pracovní skupiny
  - facilitace stran dodavatele, nominace členů v režii měst
  - počet členů dle velikosti města (5 až 15)
  - průběžná spolupráce a příprava na setkání (online, předpříprava, zpracování podkladů, setkání)
- v každém městě proběhla minimálně 3 setkání:

První – představili jsme problematiku, definovali klíčové oblasti k řešení (v souladu s dokumenty města), zaměřili jsme se na megatrendy a oblasti k uplatnění forecastu

Druhé – představili jsme průběžné výstupy forecastu, finalizovali seznam megatrendů a společenských výzev relevantních pro dané město, představili jsme metody foresightu a vybrali ty využitelné, identifikovali jsme oblasti, na které zacílíme tvorbu scénářů

Třetí – představili jsme výstupy ke všem nástrojům a nechali je připomínkovat, revidovali jsme systém včasného varování (vytvořen samostatně v rámci aplikace megatrendů)



# Dosavadní zjištění

- ve všech městech budou výstupy přímo využívány při přípravě nebo aktualizacích strategických dokumentů rozvoje měst (vazba na podzimní komunální volby)
- výstupy byly pracovní skupinou často modifikovány tak, aby byly co nejlépe využitelné pro každodenní praxi (často se týkalo ovlivnitelnosti daného prvku stran města)
  - dobrá praxe pro aplikaci ve městech a budoucí metodické doporučení
- metody se vzájemně vhodně a účelně doplňují = výstupy z jedné metody mohou sloužit jako vstupy pro realizaci jiné (synergické efekty)
  - vhodná cesta pro zkvalitnění i zkrácení analytických částí strategií (viz i MPVS)
- nutnost uvažovat v kontextu pozitivní cost-benefit analýzy = nevyužívat málo uplatnitelné metody (zejm. pod foresightem)
- kvantitativní metody (zejm. forecast, systém včasného varování) jsou závislé na velkém množství dat, což váže velké množství zdrojů = cestou je centrální digitalizace



# **Analýza k propojování strategických dokumentů s finančními zdroji**



# Co řeší zakázka jako celek

## Etapa 1

- 30 analyzovaných strategických dokumentů (předem vybraných) – národní, krajské, místní
- Hodnocení na základě 12 analytických otázek
- 4 standardizované hodnotící výroky pro jednotlivé analytické otázky
- Detailní textová a tabulková interpretace analytických zjištění
- Závěrečné shrnutí analýzy jednotlivých dokumentů prostřednictvím silných stránek, slabých stránek a potenciálních hrozeb a rizik

### Etapa 1: Analýza strategických dokumentů

Vypracování analýzy propojení strategických dokumentů, zaměřené na způsob kalkulace nákladů, zajištění finančních zdrojů, ale také na další nefinanční parametry.



### Etapa 2: Detailní popis příkladů dobré praxe

Popis 4 příkladů dobré praxe při propojování strategických dokumentů s finančními zdroji na jejich realizaci.



### Etapa 3: Metodické doporučení

Vytvoření metodického doporučení pro propojení strategických dokumentů s finančními zdroji na jejich realizaci.



# Finanční propojení v hodnocených dokumentech

**96 %** dokumentů obsahuje finanční propojení v největším detailu své hierarchie.

**88 %** dokumentů obsahuje rozpočet aktivit/opatření v podobě stanovení/odhadu konkrétních nákladů.

**48 %** dokumentů definuje konkrétních zdroje financování navržených opatření/aktivit.

**44 %** dokumentů má finanční aspekty identifikovány u všech opatření/aktivit.

**44 %** dokumentů kvantifikuje cíle, kterých chce vynaložením finančních prostředků dosáhnout.



# Silné stránky z příkladů dobré praxe

K pozitivnímu hodnocení finančního propojení přispívají zejména následující náležitosti:

- *Kvalitně zpracované akční plány vymezující finanční aspekty na úrovni aktivit či projektů.*
- *Detailně nastavený proces výběru a schvalování aktivit do akčního plánu s vazbou na dostupnost finančních zdrojů.*
- *Detailně nastavený proces pravidelné aktualizace akčního plánu.*
- *Sestavení relevantních skupin (pracovní, tematické, apod.) zodpovědných za přípravu a realizaci implementace.*
- *Transparentní nastavení kompetencí v procesu implementace strategického dokumentu.*
- *Nastavení monitorovacích a evaluačních procesů v rámci implementace.*
- *Využívání strategických dokumentů při rozhodovacích procesech dané instituce.*

Využití analýz pro metodické doporučení:

- **Silné stránky** identifikované v rámci příkladů dobré praxe budou využity k tvorbě metodického doporučení za účelem zajištění kvality budoucích dokumentů.
- Pro účely metodického doporučení **budou využity všechny zkušenosti** a informace získané analýzou všech (25 + 5) dokumentů.
- Metodické doporučení bude reflektovat také potřebné řešení **slabých stránek**, identifikovaných v této analýze.



# Identifikované slabé stránky

## Oblast propojení dokumentů s financemi:

- Absence identifikace nákladů u části opatření/aktivit/projektů.
- Nejasný popis zdrojů financování aktivit.
- Chybějící parametry vícezdrojového financování.
- Absence časového rozměru finančního propojení.
- Nedostačující přístup k implementaci strategických dokumentů.
- Nejednotnost postupů při stanovování finančních nákladů na plánované aktivity.

## Oblast nefinančních aspektů:

- Nedostatečné obsahové informace k opatřením/aktivitám.
- Nedostatečné zpracování implementačních částí strategických dokumentů.
- Absence identifikace rizik a především návrhů opatření k jejich předcházení.
- Absence kvantifikace cílů strategických dokumentů.



# **Záměr transformovat Databázi strategií směrem k referenčnímu registru pro oblast strategické práce**



# Co je Databáze strategií?



- informační systém / elektronický nástroj, který má přispívat ke zlepšování strategického řízení a plánování na všech úrovních veřejné správy v České republice
- na jednom místě (databaze-strategie.cz) shromažďuje relevantní strategické dokumenty na mezinárodní, národní, krajské, oblastní a místní úrovni
- obsahuje řadu nástrojů a funkcionalit, jež mohou využít především zástupci resortů a krajů v interním prostředí systému (vazby, hodnocení, připomínkování, finance, ad.)
- dokumenty zde mohou být rozpracovávány co do jejich obsahu (opatření, odpovědnosti, apod.) a jsou zároveň ke stažení, tisku, exportu do PDF formátu, ad.
- informace z Databáze lze využít jak při aktualizaci a vyhodnocování stávajících strategických dokumentů, ale také pro tvorbu dokumentů nových
- za kvalitu a úplnost informací odpovídá zástupce instituce, pod kterou jsou zveřejněny



# Záměr transformovat Databázi




**Zdroje na realizaci** = možnost otevřít a propojovat data, zapracovat celý strategický cyklus a návaznost na projekty, významně rozšířit množství využitelných výstupů a zkvalitnit jejich zobrazení / podání, atp.

Databáze strategií se rozvíjí každoročně, avšak pomalejšími kroky = rychlé řešení má svá pozitiva i negativa.

V případě, že bude záměr realizován, dozvíte se to – na přelomu let 2022 a 2023 by proběhla analýza prostředí (na všech relevantních úrovních veřejné správy) – následně by byly specifikovány požadavky pro transformaci Databáze na „registr“ či „systém“ Databáze 2.0 (základem by bylo **výše** zmíněné).



# Naše vize strategické práce ve veřejné správě...



Existují stratégové,  
kteří jsou schopni  
strategicky přemýšlet  
a strategie dobře řídit  
a implementovat  
**(PILÍŘ „LIDÉ“)**

Stratégové disponují  
znalostmi a know-how,  
využívají dostupné  
relevantní strategické  
nástroje, metody a  
přístupy  
**(PILÍŘ „DOVEDNOSTI“)**

Existují kvalitní,  
srozumitelné a  
implementovatelné  
strategie a vůle  
strategicky řídit a jít  
za plánovanou  
změnou  
**(PILÍŘ „KVALITA“)**

**Děkuji za pozornost**

