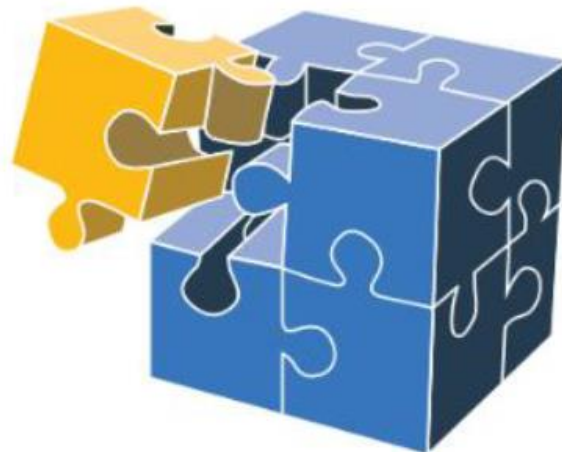




MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR



Strateduka

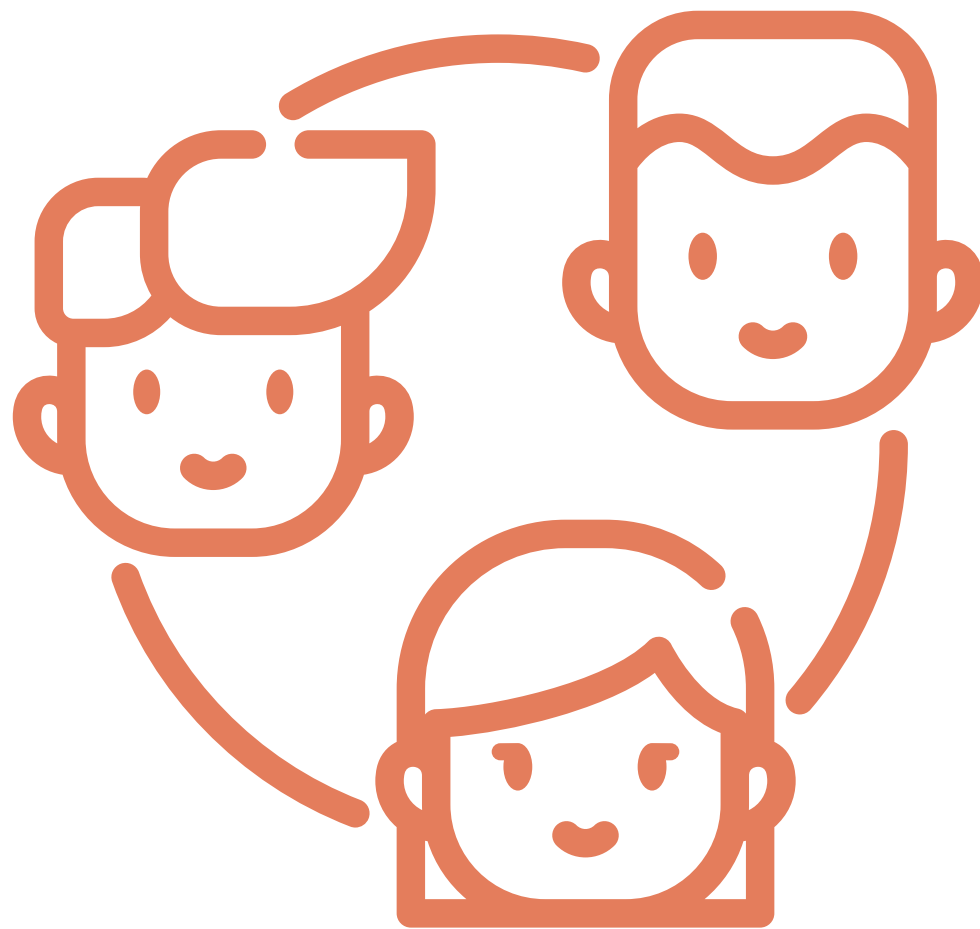
Den 2

Jan Hněvkovský

jan@govlab.cz

govlab.cz

Seznámení



- Co bylo včera nejsilnější?
- Co máte nevyřešené? Jaké otázky vás napadají?



Představení

- Kdo jsem, kde pracuji?
- Jaké mám zkušenosti se strategickým řízením?
- 3 věci, co mám rád



Cíl dneška

- Podpořit vás v porozumění procesu tvorby strategie a zvýšit vaše sebevědomí



Pravidla

- Bezpečné prostředí
- Jsme tu každý za sebe
- Je normální nevědět
- Přístup: Ano, a...
- Budme otevření a kreativní
- Oslovení



Jak tvořit strategie?



Jaké máme typy strategií?

- Organizační (řešili jste včera)
- Věcné / oborové / sektorové (dnes)



Metodika přípravy veřejných strategií

- Kdo s ní kdy pracoval?
- Co si o ní myslíte?



Metodika přípravy veřejných strategií

- Dobrý sluha, zlý pán
- Můžete projít všemi kroky, mít super robustní dokument a...žádný dopad

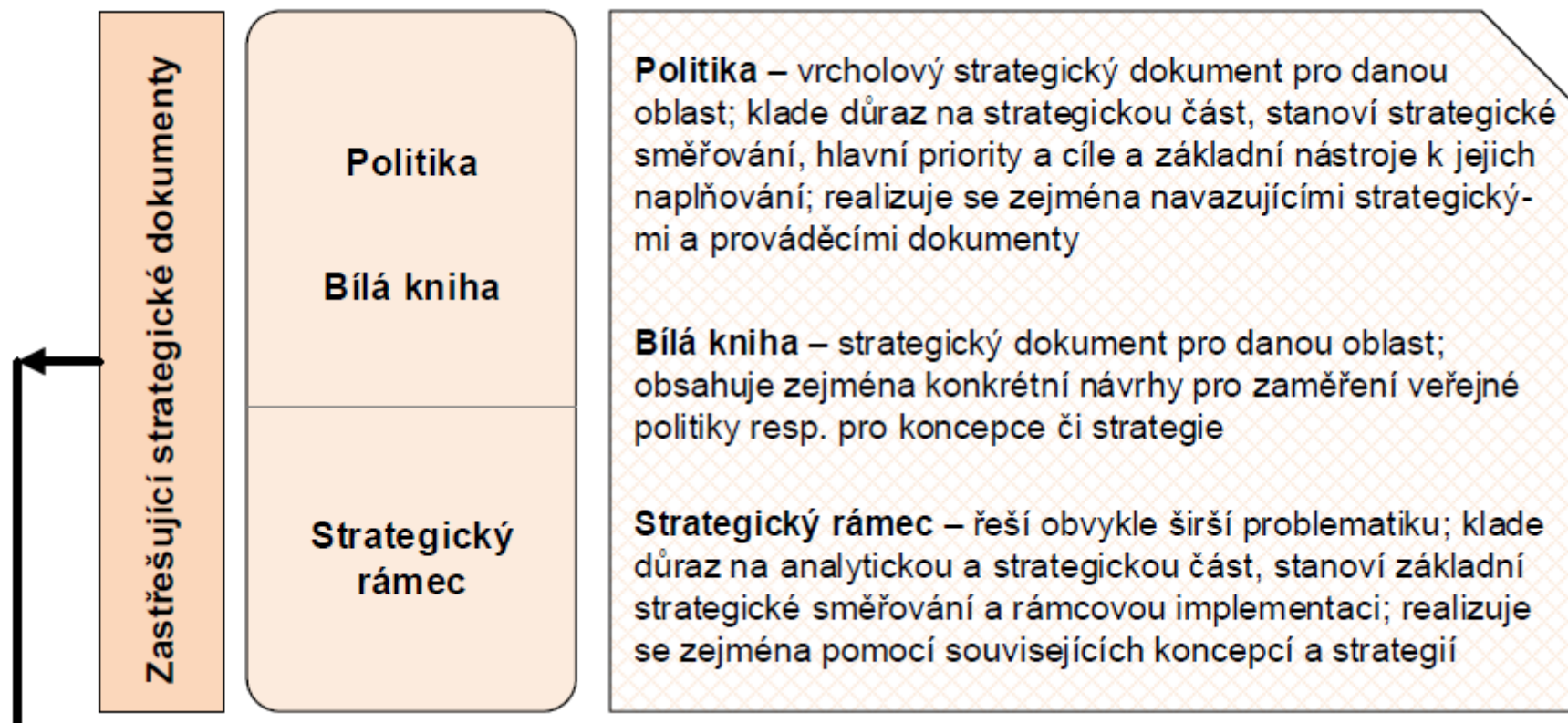


Co potřebujete pro strategické řízení

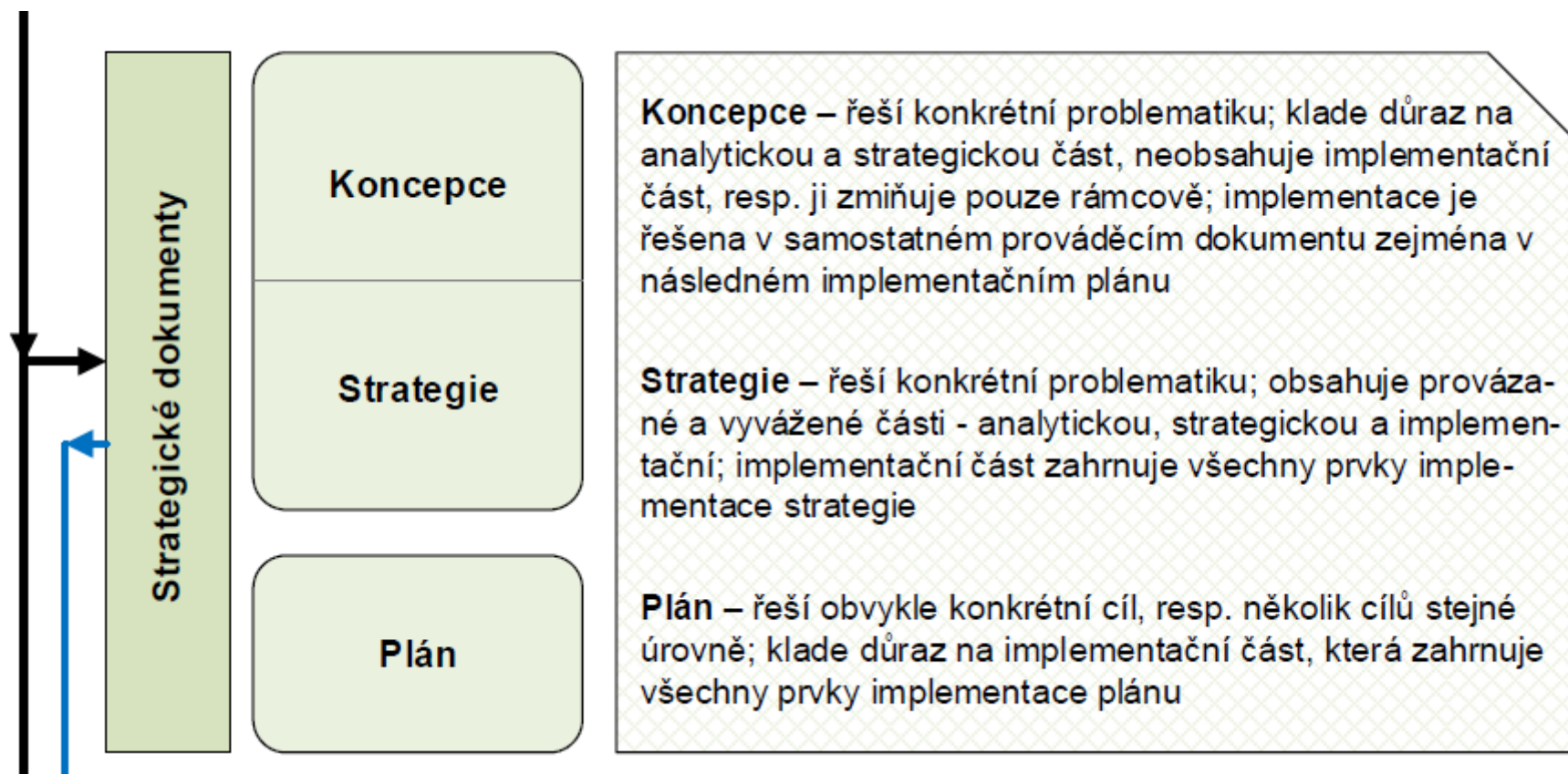
- Dokument
- Procesy
- Leadership



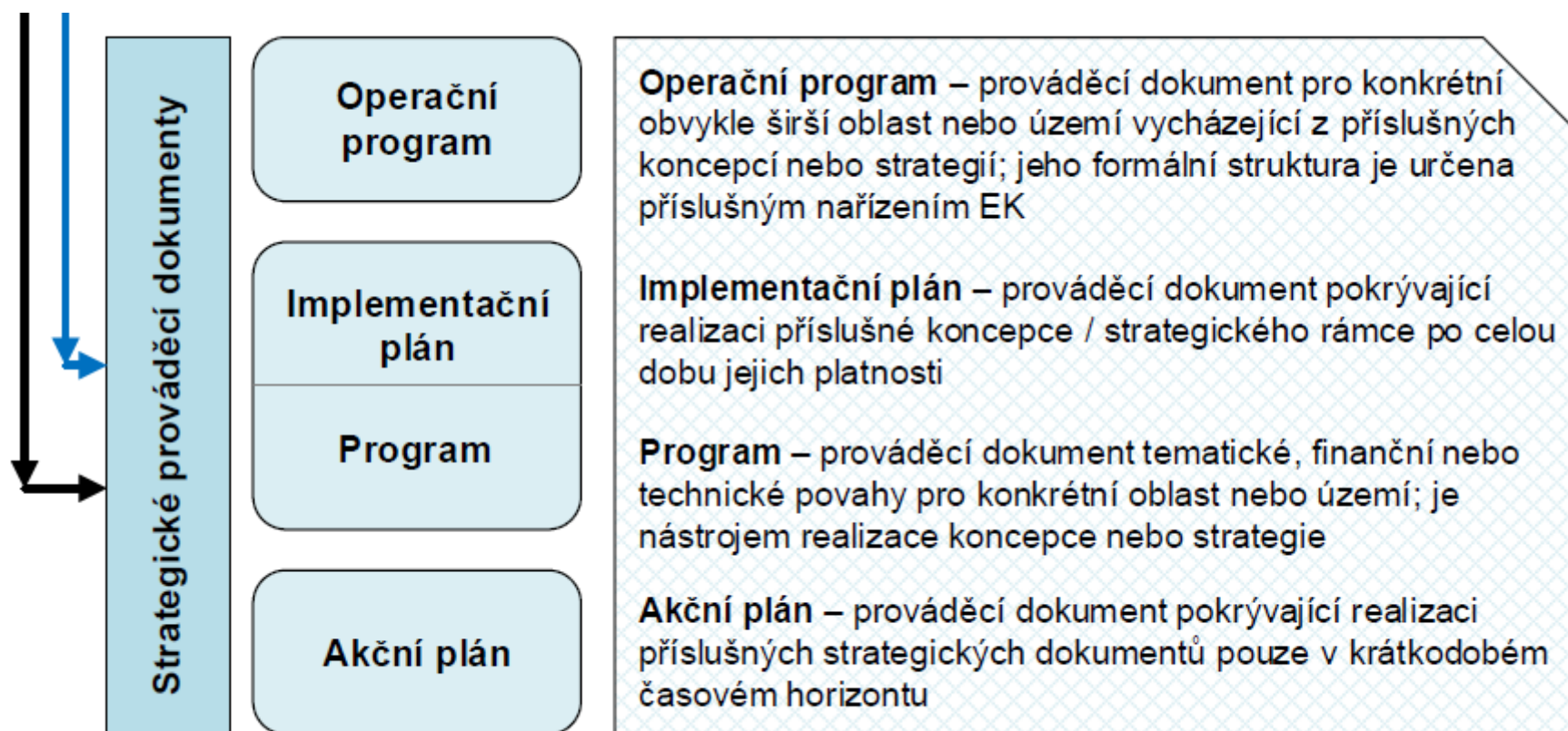
Typologie strategických dokumentů



Typologie strategických dokumentů



Typologie strategických dokumentů



Logický rámec tvorby strategie do úrovně aktivit

Rozhodnutí
o přípravě tvorby
strategie
(předběžná vize)

Rozhodnutí
o tvorbě strategie

Rozhodnutí
o vizi a variantě
strategických cílů

Rozhodnutí
o variantách
opatření

Schválení
strategie

1. Identifikace potřeby tvorby strategie

2. Nastavení přípravy strategie
(projektu)

3. Analytická a prognostická fáze
(průběžná)

4. Stanovení strategického
směřování

5. Rozpracování strategie

6. Nastavení implementace,
financování a vyhodnocování
strategie

7. Schvalování strategie

V
S
T
U
P
Y

Existující
identifikovaný
problém

Rozhodnutí
(politické /
vycházející z
platné legislativy)

Předběžná
vize

Vstupní
zpráva

Rozhodnutí
zadavatele o přípravě
strategie, vč.
jmenování gestora

Vstupní
zpráva a
analýzy

Plán tvorby
strategie

Vstupní
zpráva

Znalostní
báze z
dostupných
zdrojů

Analýzy a
prognózy
budoucího
vývoje

Schválená vize,
globální cíl,
strategické
oblasti a cíle

Strategická
část
strategie

Odhad
nákladů
realizace
strategie

Průlůčná
legislativa a
interní
směrnice

Celkový
návrh
strategie

Plán tvorby
a
schvalování
strategie

1. Fáze identifikace potřeby tvorby
strategie

- A1. Organizace přípravných prací tvorby strategie
- A2. Sběr dat
- A3. Analýza současného stavu a prognóza možného vývoje
- A4. Analýza předběžné vize
- A5. Rozhodnutí o typu strategického dokumentu
- A6. Tvorba a schválení Vstupní zprávy
- A7. Ukončení fáze identifikace potřeby tvorby strategie

2. Fáze nastavení přípravy strategie
(projektu)

- A1. Obsazení organizační struktury
- A2. Vytvoření Plánu tvorby strategie
- A3. Vytvoření Plánu spolupráce a komunikace
- A4. Vytvoření Plánu řízení rizik tvorby strategie

3. Analytická a prognostická fáze

- A1. Identifikace zdrojů dat a zpracování primárních analýz
- A2. Analýza dosavadních řešení včetně mezinárodní praxe
- A3. Analýza současného stavu
- A4. Prognóza budoucího vývoje řešené oblasti (foresight)
- A5. Kompilace analytické části strategie

4. Fáze stanovení strategického
směřování

- A1. Ověření vize, formulace globálního cíle, strategických oblastí a variant strategických cílů
- A2. Výběr variant(y) strategických cílů k rozpracování

5. Fáze rozpracování strategie

- A1. Zpracování dalších úrovní cílů strategie
- A2. Nastavení soustavy indikátorů
- A3. Identifikace variantních opatření
- A4. Hodnocení a výběr opatření
- A5. Kompilace strategické části strategie

6. Fáze nastavení implementace,
financování a vyhodnocování strategie

- A1. Vytvoření hierarchické struktury prací
- A2. Nastavení řídicí struktury implementace strategie
- A3. Nastavení plánu řízení změn
- A4. Nastavení plánu řízení rizik a určení předpokladů úspěšné implem. strategie
- A5. Nastavení systémů monitorování naplňování cílů strategie
- A6. Nastavení plánu evaluací strategie
- A7. Sestavení komunikačního plánu implementace strategie
- A8. Sestavení rozpočtu implementace strategie
- A9. Sestavení časového harmonogramu implementace strategie
- A10. Kompilace implementační části strategie a celého návrhu strategie

7. Fáze schvalování strategie

- A1. Revize a dopracování plánu schvalování strategie
- A2. Interní připomínkování a schválení strategie
- A3. Externí připomínkování a schválení strategie
- A4. Uzavření projektu

V
Ý
S
T
U
P
Y

Plán
přípravných
prací

Vstupní
zpráva

Rozhodnutí
Zadavatele
o dalším
postupu

Obsazená
org. struktu-
ra tvorby
strategie

Plán
tvorby
strategie

Plán řízení
rizik tvorby
strategie

Plán
spolupráce a
komunikace

Analytická
část
strategie

Znalostní
báze z
dostupných
zdrojů

Primární a
další analýzy

Ověřená vize,
definovaný
globální cíl a
strategické oblasti

Variantní
formulace
sad strateg.
cílů

Analýzy
nákladů
a přínosů

Rozhodnutí o
volbě
varianty
strateg. cílů

Strategická
část strategie
(vize, cíle
a opatření)

Varianty
opatření
vedoucích k
naplnění cílů

Hodnocení
dopadů
realizace
opatření

Odhad
nákladů
realizace
strategie

Implementační
část strategie
obsahující Plán
impl. strategie

Celkový
návrh
strategie

Schválená
strategie

Závěrečná
zpráva
o projektu

Metodika fáze

- Příprava
- Analytická část
- Návrhová část
- Implementační část



Metodika fáze

- Příprava
- Analytická část
- Návrhová část
- Implementační část



Příprava strategie – proč?

- Jak se stane, že začne vznikat strategie?
- Proč strategii děláme?
- Jaká očekávání od ní máme?



Příprava strategie – klíčové body

- Mít sladěná očekávání
- Mít k tomu postavený tým
- Mít definované role a zodpovědnosti



Příprava strategie – co nám pomůže

- Projektový tým – kdo nesmí chybět?
- Harmonogram – jak detailní a jak s ním pracovat?
- Mapa aktérů – jak může vypadat?
- Plán participace – kdy, s kým, co a proč?



Příprava strategie – co nám pomůže

- Projektový tým – kdo nesmí chybět?
- Harmonogram – jak detailní a jak s ním pracovat?
- Mapa aktérů – jak může vypadat?
- Plán participace – kdy, s kým, co a proč?



Příprava strategie – co nám pomůže

- Projektový tým – kdo nesmí chybět?
- Harmonogram – jak detailní a jak s ním pracovat?
- Mapa aktérů – jak může vypadat?
- Plán participace – kdy, s kým, co a proč?



Příprava strategie – co nám pomůže

- Projektový tým – kdo nesmí chybět?
- Harmonogram – jak detailní a jak s ním pracovat?
- Mapa aktérů – jak může vypadat?
- Plán participace – kdy, s kým, co a proč?



Metodika fáze

- Příprava
- Analytická část
- Návrhová část
- Implementační část



Analytická část

- Proč děláme analýzu?



Analytická část – klíčové body

- Mít porozumění o současném stavu
- Znat názor aktérů
- Mít nastíněnou predikci vývoje
- Mít oporu pro návrhovou část
- **Ne popsat, jak funguje svět!**



Analytické část – co nám pomůže

- Dobrá struktura analýzy!
 - » Proč – co – jak
 - » Kapitoly
- Dobrá práce s datovou základnou



Analytické část – co nám pomůže

- Dobrá struktura analýzy!
 - » Proč – co – jak
 - » Kapitoly
- Dobrá práce s datovou základnou



Dobrá struktura analýzy

účel
dokumentu

shrnutí

doporučení
pro strategii

SWOT

současný stav
podle oblastí

existující
praxe

prognóza

datová základna
a metody
analýzy



Analytické část – co nám pomůže

- Dobrá struktura analýzy!
 - » Proč – co – jak
 - » Kapitoly
- Dobrá práce s datovou základnou



Datová základna

- Jaká data můžeme využít?
- Kvantita x kvalita
- Administrativní x primární
- Objektivní x subjektivní



Datová základna

- Co víme pro analýzu – máme data
- Co nevíme pro analýzu – nemáme data
- Co potřebujeme pro řízení a máme data
- Co potřebujeme pro řízení a nemáme data



Metodika fáze

- Příprava
- Analytická část
- Návrhová část
- Implementační část



Návrhová část – klíčové body

- Mít srozumitelnou strategii
- Prioritizovat
- Zajistit legitimitu
- Zajistit podporu aktérů



Návrhová část – co nám pomůže

- Nastavit strukturu strategie
 - » Nastavit hierarchii cílů
 - » Nastavit míru obecnosti
 - » Nastavit wording
- Mít jasný proces

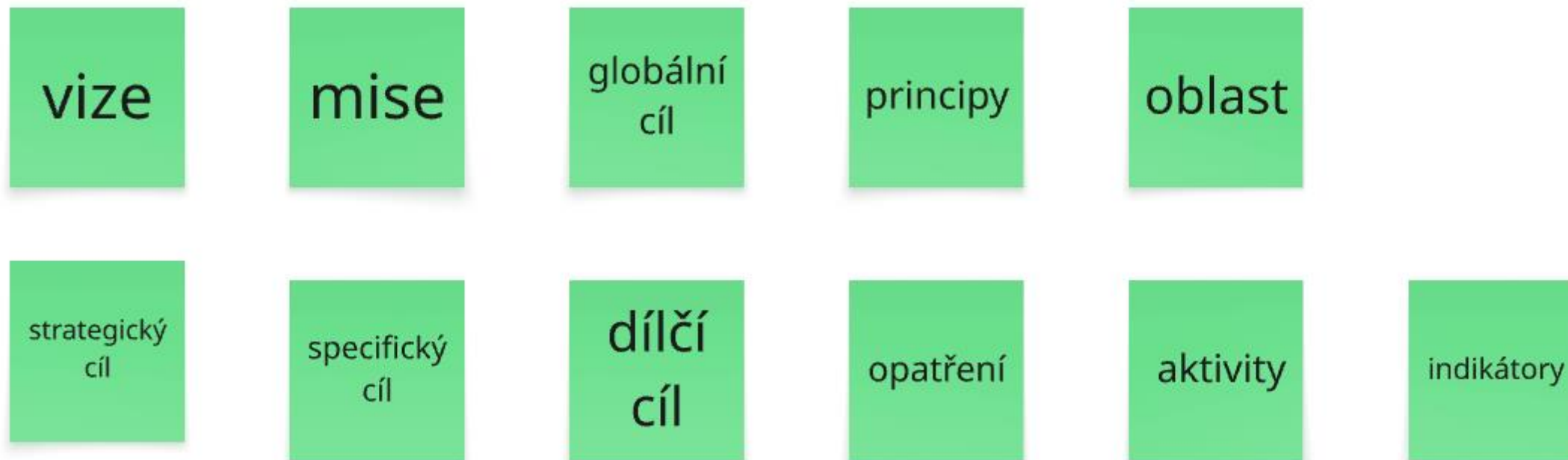


Návrhová část – co nám pomůže

- Nastavit strukturu strategie
 - » Nastavit hierarchii cílů
 - » Nastavit míru obecnosti
 - » Nastavit wording
- Mít jasný proces



Hierarchie cílů



Míra obecnosti

- Jak obecný / konkrétní chceme ve strategii být?
- V jaké části hierarchie?



Wording cílů

- Jak chceme psát vizi?
 - » systém, služby, člověk
- Jak cíle?
 - » koncový stav, sloveso my, sloveso infinitiv
- Jak opatření?
 - » Podstatné jméno, sloveso infinitiv
- AI



Klientsky orientovaná veřejná správa 2030

VIZE KONCEPCE

B. VIZE KONCEPCE

Vizi této koncepce je dosáhnout do roku 2030 takové veřejné správy, která bude v maximální možné míře orientovaná na klienta, a bude tak přispívat k dalšímu zvyšování kvality života obyvatel a růstu prosperity³⁴ ČR.

Klientsky orientovanou veřejnou správou je myšlena maximální míra orientace veřejné správy na občana jako klienta, a to při zachování činností, které je veřejná správa dle platného právního rámce ČR povinna naplňovat. Maximální míra orientace na občana jako klienta musí odpovídat tomu, co klient od veřejné správy žádá, co od ní očekává, co potřebuje. To jsou především dostupné a kvalitní služby.

Ty musí být do roku 2030 co nejvíce elektronizované, občanům přístupné z jednoho místa, přičemž musí být zachována možnost off-line přístupu k nim pro ty skupiny osob, které elektronicky komunikovat nechtějí či nemohou. Pobočková síť však musí splňovat požadavky 3E a zbytečně veřejnou správu finančně nezatěžovat, musí být tedy koncentrována do těch míst, kde se občané pohybují nejčastěji a kde nejčastěji vyřízení služby poptávají. Kvalitu poskytovaných služeb musí mít občané možnost hodnotit, aby byly úřady stimulovány ke zlepšení kvality služeb, tj. zejména jejich rychlosti a přívětivosti. Poskytování služeb, které spadají do tzv. přenesené působnosti, je třeba ve všech vhodných případech zcela zbavit místní příslušnosti i jakéhokoliv multiplicitního vykazování. Kvalitní poskytování služeb je nejen výsledkem změn v rámci front-office, ale stejnou měrou i tzv. back-office. Zde je do roku 2030 absolutní nutností maximální možná míra elektronizace vnitřních procesů a tedy i uměnění byrokracie.

Výjma dostupných a kvalitních služeb klient od veřejné správy očekává také to, že vnitřně efektivně funguje – tj. neplýtvá prostředky, je racionálně uspořádána, řízena, uvažlivě vytváří jednotlivé politiky a volí dlouhodobě udržitelná řešení. K tomu je třeba do roku 2030 zpřehlednit kompetence jednotlivých ústředních orgánů státní správy a na tomto základě je stimulovat ke vzájemné spolupráci a koordinaci jejich aktivit a rozhodnutí. Intenzivněji spolupracovat v oblasti veřejné správy by přitom neměly pouze ústřední orgány státní správy, ale také jednotlivé obce, u kterých společná spolupráce přinese mnohé úspory z rozsahu, obohacené know-how apod. V roce 2030 by veřejná správa měla na základě systémového přístupu vytvářet inovační řešení a tato řešení aplikovat v praxi, odpovědně analyticky hodnotit data a na jejich základě vytvářet politiky a strategicky řídit, měla by disponovat pracovníky s odpovídajícími znalostmi a dovednostmi, kteří jsou za svou odbornou práci adekvátně ohodnoceni. Veřejná správa by měla být v roce 2030 také pro občany obecně srozumitelnější a poskytovat všechna data, která veřejně poskytovat lze.

Pro-klientská orientace veřejné správy nesmí zohledňovat pouze občana v roli klientské, ale i v jeho roli občanské, jejíž podstatou je ve vztahu k veřejné správě možnost občana účastnit se veřejného dění v případě, že má o tuto účast zájem. Tuto účast musí veřejná správa do roku 2030 v maximální možné míře usnadnit.

C. GLOBÁLNÍ CÍL KONCEPCE

Vizi celé koncepce je možné na základě výše uvedených úvah zpřesnit v podobě **globálního cíle**, kterým je:

1. Služby veřejné správy jsou klientům dostupné a kvalitní.
2. Veřejná správa jako celek i její instituce jsou efektivně řízeny, lidské zdroje jsou kompetentní.
3. Veřejná správa vytváří podmínky pro snadnou účast občanů na veřejném dění.

³⁴ Vzhledem k tomu, že prosperita není jednoznačně definovaným termínem, tato koncepce bude prosperitou chápat hospodářský, sociální a environmentální rozvoj. Rozvoj uvedených oblastí lze prokázat relevantními indikátory, jako je např. kontextový indikátor Prosperity Index. Jelikož rozvoj jako takový je však třeba vnímat také z pohledu růstu kvality života obyvatel ČR, je integrální součástí vize také předpoklad vytváření podmínek pro zvyšování kvality života.



Dopravní politika České republiky pro období 2021 – 2027

Vize a hlavní cíl

Dopravní politika ČR pro období 2021 – 2027 s výhledem do roku 2050 navazuje na hlavní průřezové cíle České republiky, Evropské unie a OSN (viz východiska) a na scénáře a SWOT analýzu z Analytické části Dopravní politiky. Vize dopravní soustavy České republiky z hlediska dlouhodobého předpokládá, že Česká republika a její jednotlivé regiony budou vybaveny dopravní soustavou, která uspokojí požadavky přepravních potřeb jak v osobní, tak nákladní dopravě, bude podporovat udržitelný vývoj ekonomiky, a zároveň inkluzivní politiku namířenou na strukturálně znevýhodněné regiony a jejich obyvatele. Tento dopravní systém bude zároveň splňovat požadavky z hlediska udržitelnosti, což znamená, že bude neutrální z hlediska vlivu na globální (nejen klimatické) změny (z hlediska mitigace i adaptace), bude mít co nejmenší vliv na veřejné zdraví, bude jen minimálně ovlivňovat biodiverzitu, přírodu a krajinu a bude vyváženě využívat přírodní zdroje na bázi obnovitelnosti tak, aby nezvyšoval dluh vůči budoucím generacím. Bude proto nutné uspokojovat potřebu po mobilitě osob a věcí, způsob zajištění těchto potřeb musí být ovlivňován tak, aby byla zajištěna udržitelnost ve vztahu k dalšímu ekonomickému vývoji. Cílem je neomezovat dopravu, nýbrž rozvíjet ji. Avšak nikoliv v její současné extenzivní podobě se silnou závislostí na vysoké spotřebě energie, zejména fosilních paliv, nýbrž v energeticky nenáročné a environmentálně šetrné podobě. Společenským zadáním je proto zvýšit energetickou účinnost dopravy. To znamená zajistit snížení měrné spotřeby energie (podíl spotřeby energie a vykonané přepravní práce).



Národní onkologický plán

2.A Vize NOPL ČR 2030

Vizí NOPL ČR 2030 je:

„Zajistit každému obyvatele České republiky možnost prevence vzniku onkologického onemocnění a v případě jeho rozvoje zajistit nejvyšší možnou kvalitu péče a života bez ohledu na geografickou polohu či stadium nemoci.“



Návrhová část – co nám pomůže

- Nastavit strukturu strategie
 - » Nastavit hierarchii cílů
 - » Nastavit míru obecnosti
 - » Nastavit wording
- Mít jasný proces



Jasný proces

tvorba
v týmu

sepsání
draftu

zisk
podnětů
od aktérů -
workshop

připomínky
psané

workshop
/ fokusní
skupina

dopracování



Metodika fáze

- Příprava
- Analytická část
- Návrhová část
- Implementační část



Terminologie

- Implementační část ve strategii
- Implementační plán
- Implementace



Implementace

- Jak jsou nyní řízeny strategie?
- K čemu to (ne)vede?
- Jaké charakteristiky mají systémy, ve kterých budeme implementovat?
 - » Centralizovaný x decentralizovaný
 - » Homogenní x heterogenní
 - » Stabilní x dynamický



Implementační část – klíčové body

- Nastavit řízení strategie
- Mít zajištění leadership
- Mít napojené zdroje



Implementační část – co nám pomůže

- Jasný a přiměřený model řízení
 - » Dostatečné kapacity
 - » Role a zodpovědnosti
 - » Jasný rytmus schůzek
 - » Způsoby vyhodnocování (monitoring & evaluace) a data
- MVP nesoucí strategii



Implementační část – co nám pomůže

- Jasný a přiměřený model řízení
 - » Dostatečné kapacity
 - » Role a zodpovědnosti
 - » Jasný rytmus schůzek
 - » Způsoby vyhodnocování (monitoring & evaluace) a data
- MVP nesoucí strategii



Implementační část – co nám pomůže

- Jasný a přiměřený model řízení
 - » Dostatečné kapacity
 - » Role a zodpovědnosti
 - » Jasný rytmus schůzek
 - » Způsoby vyhodnocování (monitoring & evaluace) a data
- MVP nesoucí strategii



Model Národní onkologický plán



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Modely řízení - Finsko

- Model na úrovni vlády
- Strategické setkání 2x do roka
- Operativní 1x 14dní
- Jasná struktura, materiály a disciplína



Práce s budoucností



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR



Budoucnost

- Strategii píšeme nyní se současnou znalostí...ale na X let dopředu
- Lidé s budoucností neumí moc pracovat
- Jaké nástroj máme k dispozici?



Nástroje pro práci s budoucností

- Megatrendy
- Foresight
- Forecast
- Tvorba scénářů
- Systém včasného varování



Rámcové představení nástrojů pro práci s budoucností

- **Megatrendy** = *Cílem aplikování tohoto nástroje je připravit politiku na očekávané dopady megatrendů, které představují významné a dlouhodobé změny (tendence vývoje) ve společnosti, které mají potenciál ovlivňovat fungování vybraných sektorů.*
- **Foresight**
- **Forecast**
- **Tvorba scénářů**
- **Systém včasného varování**



Rámcové představení nástrojů pro práci s budoucností

- **Megatrendy**
- **Foresight** = *Využívá strukturovaných úvah o budoucím vývoji, jejíž prostřednictvím nastavuje vpřed hledící strategie. Primární pozornost je sice obvykle věnována očekávanému vývoji, ale nezapomíná se ani na potenciální výzvy (viz „tvorba scénářů“).*
- **Forecast**
- **Tvorba scénářů**
- **Systém včasného varování**



Rámcové představení nástrojů pro práci s budoucností

- **Megatrendy**
- **Foresight**
- **Forecast** = *Prostřednictvím této metody je přesněji odhadována, resp. matematickým modelem vypočtena intenzita změny vybraných ukazatelů.*
- **Tvorba scénářů**
- **Systém včasného varování**



Rámcové představení nástrojů pro práci s budoucností

- **Megatrendy**
- **Foresight**
- **Forecast**
- **Tvorba scénářů** = *Nástroj tvorby scénářů umožňuje strukturovaně se zamyslet nad tím, jaké různé kombinace událostí mohou v budoucnu nastat a jak by na ně bylo vhodné reagovat.*
- **Systém včasného varování**



Rámcové představení nástrojů pro práci s budoucností

- **Megatrendy**
- **Foresight**
- **Forecast**
- **Tvorba scénářů**
- **Systém včasného varování** = *Hraje zásadní úlohu v předcházení negativních dopadů známých hrozeb. V principu se jedná o systém průběžného monitoringu, jehož prostřednictvím se sbírají informace, které umožňují subjektům vystaveným riziku přijmout opatření reaktivní povahy ke snížení rizik (pravděpodobnosti nebo dopadu).*



Megatrendy cvičení

- Vyberte si jednu z oblastí:
 - » Zdravotnictví
 - » Vzdělávání
 - » Sociální oblast
 - » Trh práce
 - » Životní prostředí



Megatrendy cvičení

- Promyslete megatrendy, které mohou oblast ovlivnit



Scénáře cvičení

- Vytvořte tři scénáře vývoje, jak se může oblast vyvíjet (pozitivní, neutrální, negativní)
- Promyslete, jaké megatrendy chcete zohlednit



Reflexe



Reflexe

- Vaše témata na den 3?
- Co si z dneška odnášíte?



Děkuji a za dva týdny na viděnou!

Jan@govlab.cz

Govlab.cz



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

