



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Konference ke strategické práci

v rámci projektu Mapování strategické práce v institucích veřejné správy

CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0003713

18. března 2019, Ministerstvo pro místní rozvoj



DATA
BÁZE
STRATEGIÍ



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



PORTÁL
STRATEGICKÉ
PRÁCE V ČR

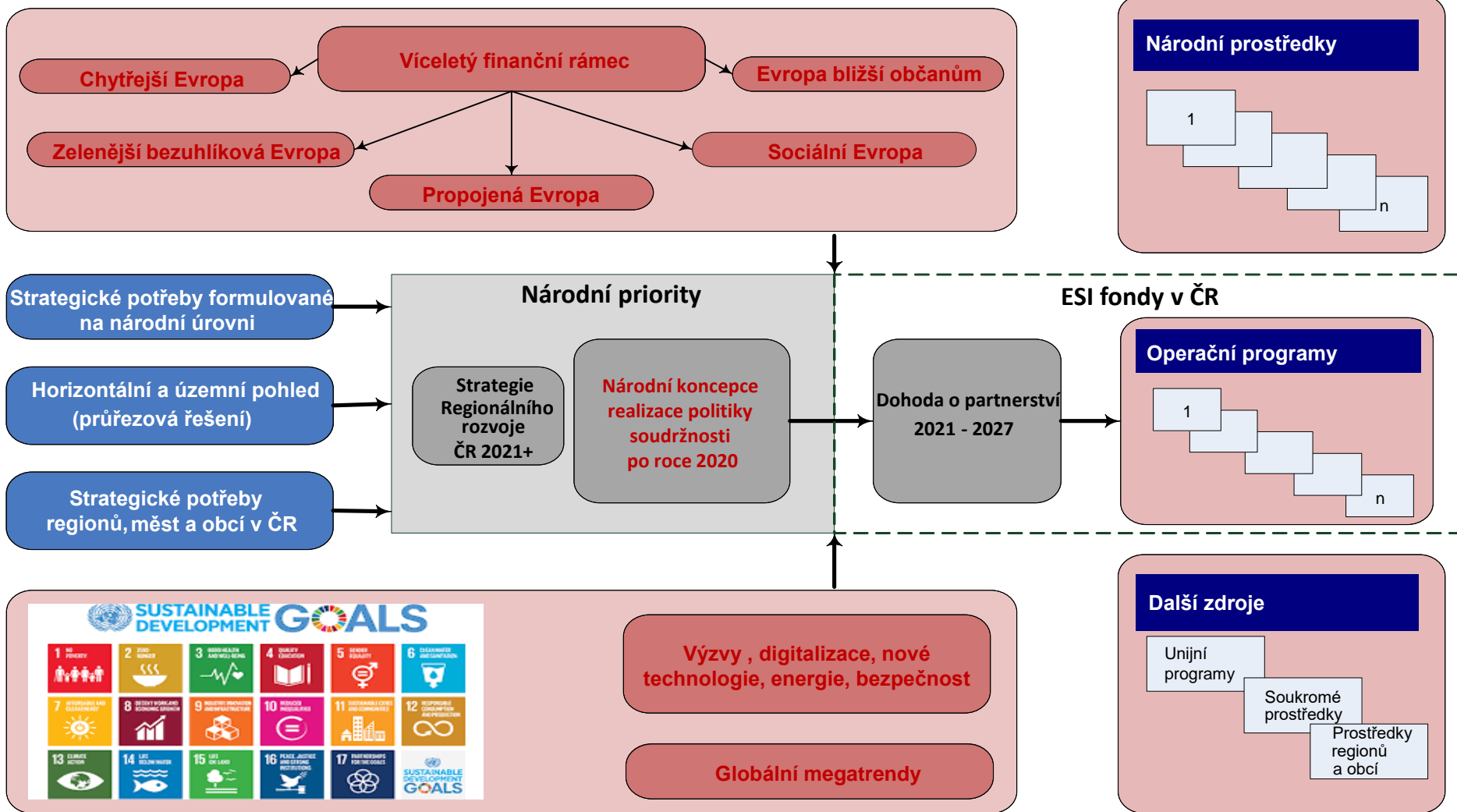


MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Úvodní slovo



Strategická rovina přípravy období 2021+





Jak vnímáme strategie ...

Strategie = živý mechanismus

Strategie = způsob myšlení a chování

Strategie = proces vedoucí ke změně

Strategie = lidé; jejich znalosti, píle a možnosti

Strategie = nástroj pro inovace

Strategie = dynamická záležitost, nikoli statická

Strategie = ???

Papír toto „pouze“ stvrzuje; uzavírá dohodu; tvoří mandát ...



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

BLOK 1

MAPOVÁNÍ STRATEGICKÉ PRÁCE NA REZORTECH A V KRAJÍCH





MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Projekt Mapování strategické práce představení a rekapitulace



Projekt Mapování strategické práce

Celý název projektu: *Mapování strategické práce v institucích veřejné správy a návrhy na její zefektivnění*

Cílem projektu je:

- podrobně zmapovat prostředí strategické práce
- formulovat relevantní / podložená / realizovatelná doporučení pro zlepšení strategické práce ve VS

Cílové skupiny:

- Útvary vytvářející a hodnotící veřejné strategie
- Instituce veřejné správy
- MMR

Realizace projektu od ledna 2017 do března 2019 (milníky):

- březen a duben 2018 – realizace kvantitativního šetření
- listopad 2018 až únor 2019 – realizace kvalitativního šetření



Ve vztahu ke kvantitativnímu šetření:

- Analýza strategické práce na resortech a krajích
- Analýza nástrojů používaných ke strategické práci

Ve vztahu ke kvalitativnímu šetření:

- Kvalitativní analýza strategické práce na resortech a krajích

Doporučení:

- Doporučení pro zlepšení strategické práce
- Návrh institucionálního ukotvení strategických útvarů

Po ukončení projektu budou výstupy k dispozici na webu www.verejne-strategie.cz



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR



**Představení analýzy silných a slabých stránek
strategické práce ve veřejné správě v ČR**



- Převažujícím důvodem pro tvorbu strategií je řešení problému, nikoliv pouze povinnost či požadavek EU
- Při tvorbě strategií je používána široká škála informačních zdrojů
- Snaha o nestrannost a kvalitu strategií je podložena vysokým zastoupením externích expertů při jejich vytváření
- Osvěta, zejména veřejnosti a dalších klíčových aktérů jsou považovány za důležité nástroje strategické práce
- Je deklarován velký zájem o další vzdělávání v oblasti strategického řízení a plánování



- Využívání informačních zdrojů pro tvorbu strategií nejen na krajské, ale i národní úrovni
- Deklarována velmi dobrá spolupráce jak s dalšími kraji, tak také na vertikální linii (s ministerstvy)



- Nedostatečná identifikace a analýza rizik strategické práce
- Zaměření strategické práce především na „hašení požárů“ namísto na koncepční práci
- Velké úsilí je věnováno analýze, ta je však zřídka formalizována, např. do podoby SWOT analýzy, a následně použita k ověření relevance cílů a opatření strategie
- Slabá vazba mezi cíli strategie a zdroji financí, potřebnými na její realizaci
- Podceňování evaluace a monitoringu strategií



- Nedostatek pracovníků na strategických útvarech a času na strategickou práci
- Nízká znalost metodiky strategického plánování, nízké využívání nástrojů strategického plánování, včetně databáze strategií
- Omezený rejstřík používaných metod strategického plánování; preference jednoduchých metod nad sofistikovanějšími
- Nízká znalost metodiky zapojování veřejnosti, MA21, při současném podceňování spolupráce s občanským sektorem
- Nízká provázanost strategií navzájem



- Podceňování environmentální složky UR, které se strategové nejméně věnují; podcenění ex-ante role SEA
- Přeceňování role odborníků/expertů ve strategické práci na úkor klíčových aktérů
- Přeceňování formálního připomínkového řízení na úkor jiných způsobů ověřování relevance obsahu strategie (např. zapojením klíčových aktérů)
- Podceňování role politiků při stanovování priorit (cílů) rozvoje



- Nedostatek finančních prostředků na realizaci strategií
- Problémy v komunikaci s klíčovými aktéry
- Velmi nízká spolupráce s veřejností (nezájem)



- Překvapující neznalost MA21 v situaci, kdy je 5 krajů členy NSZM, kde je MA21 hlavní metodou strategického plánování
- Negativní názory na roli veřejnosti ve strategickém plánování



Představení výstupů z rozhovorů se zástupci strategických útvarů na rezortech a v krajích



Příprava strategie

Tvorba
strategických
dokumentů není
samoučelná

Nestátní aktéři
zapojeni v této fázi
jen výjimečně

Tvorba strategií
není běžně řízena
čistě projektově

Důležitá
provázanost
strategií

Politická podpora
při realizaci
strategie



Tvorba strategie – analytická část

Považována
jednoznačně za
účelnou

Přílišné soustředění
zpracování analýzy
na úkor jiných fází

Často zpracovávána
souběžně s částí
návrhovou

Převažuje interní
zpracování analýzy

Nedostupnost,
diskontinuita a
nedostatečná
validita dat

Vliv analýzy na
návrhovou část je
značně omezený

Chybí inovativnost



Tvorba strategie – návrhová část

Často zapojena
řada různých
aktérů

Velký vliv
vnějšího
prostředí (EU)

Iterativní proces

Nejistota ohledně
formulace cílů a
opatření

S výjimkou krajů
chybí inovativní
přístup



Tvorba strategie – implementace

Roste úroveň
znalostí a
zkušeností

Příprava
implementačního
plánu neprobíhá
dle Metodiky

Fluktuace

Mezirezortní
spolupráce je
náročná

Kromě SEA se
dopady strategií
příliš neřeší

V krajích nejsou problémy s implementací – bývají stanoveni gestoři opatření i nositelé projektů (jak na KÚ, tak i mezi aktéry)



Tvorba strategie – rozpočet

Rozpočet součástí
pouze u některých
strategií

Vyčíslit rozpočet je
problematické

Zpracováván obvykle
ekonomickým
útvarem

Stratégové preferují
jasnější vyčíslení
výdajů a provázanost
na tvorbu rozpočtu



Apel na lepší
metodickou podporu



Monitoring a vyhodnocení

Strategie jsou ve většině případů monitorovány a vyhodnocovány

Rozdílné přístupy k hodnocení

Vytvoření informačního systému – role funkční i motivační

Neplnění strategie obvykle analyzováno a řešeno, ale není někdy zjištěno



Strategické řízení

Jak si představujete ideální formu strategického řízení?

- Uplatnění **jednotné metodiky** podpořené **samostatným útvarem na tvorbu nebo koordinaci strategického řízení** na rezortu
- Existence **rozvojové strategie**
- **Dostatek dat** pro analytickou část
- Znalí a **zkušení tvůrci strategií** (potřeba tyto ve státní správě udržet)

Kontrast s odpověďmi z rozhovorů, že ucelené strategie jednotlivých rezortů nejsou zpracované!



Bariéry strategické práce

Nadmíra operativy

Velké množství strategií a jejich nízká závaznost

Chybějící data, případně datové centrum na KÚ

Nedostatek času a lidských zdrojů

Nedostatečná kvalifikace stratégů a absence vhodných školení



Časté změny v zadání, např. při změně politické reprezentace (krajské samosprávy)

Nedostatek financí na realizaci strategií na ministerstvech



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR



Doporučení vzešlá z projektu a jejich diskuse



Doporučení pro zlepšení strategické práce

Doporučení z projektu Mapování:

1. Doporučení dle strategické úrovně

- Doporučená opatření k řešení na úrovni vlády
- Doporučená opatření k řešení na úrovni MMR/MF a resortů
- Doporučená opatření na úrovni krajů

2. Doporučení pro jednotlivé fáze zpracování strategie

- Zahájení tvorby strategie
- Analytická část strategie
- Implementační část strategie
- Rozpočet strategie
- Monitoring strategie



Vybraná doporučení dle úrovně

Doporučení řešitelná na vládní úrovni:

- Vytvořit odpovídající podmínky (personální, finanční) pro zajištění nových úkolů a agend souvisejících s rozvojem strategického řízení
- V souladu se zákonem o státní službě vytvořit odpovídající podmínky pro průběžné vzdělávání v oblasti strategického řízení



Vybraná doporučení dle úrovně

Doporučení pro opatření na úrovni institucí:

- Vytvořit odpovídající institucionální a organizační podmínky pro zajišťování úkolů a agend strategického řízení.
- Zajišťovat kontinuitu pracovního týmu
- Umožnit aktivní zapojování pracovníků strategických útvarů do vzdělávacích programů. Do tohoto vzdělávání zapojit rovněž management (vedoucí pracovníky) úřadů.



Vybraná doporučení dle úrovně

Doporučení pro MMR:

- **Zajišťovat i nadále metodickou podporu** pro celou oblast strategického řízení;
rozšiřovat paletu nástrojů
- Spolupracovat s jednotlivými ministerstvy a kraji při vytváření nebo **posilování** jejich **strategických útvarů**
- Pokračovat ve **vzdělávacích programech** pro pracovníky z oblasti strategického řízení a toto vzdělávání **dále rozšiřovat** a rozvíjet



Příprava strategií:

- Podporovat projektové řízení u nových strategií
- Zajistit dostatečné personální kapacity již v přípravě
- Zapojit zainteresované aktéry od počátku přípravy, včetně zapojení veřejnosti
- V přípravné fázi řešit provázanost strategií, vertikálně i

Analytická část:

- Zvážit rozsah analýzy, aby její podíl na přípravě strategie nepřekročil přijatelnou míru ani její roli v procesu
- Zajistit dostatek času na zpracování analýzy a předčasně ji neuzavírat
- Podporovat inovace při zpracování analýz
- Zajistit dostupnost a sdílení dat pro analýzu (např. prostřednictvím zřízení datových center v krajích)



Doporučení pro jednotlivé fáze

Návrhová část:

- Respektovat variabilitu v procesu formulace cílů
- Vytvořit šablonu či jiný nástroj v rámci Metodiky jasně vymezující, co se míní opatřením či nástrojem a jaká je vhodná míra konkrétnosti
- Zajišťovat přímou vazbu návrhové části strategie na její analytickou část.
- Jasně vymezit vazbu mezi strategií a implementačním plánem
- Podporovat hledání nových, účinnějších a inovativnějších

Implementační část

- Posilovat meziresortní spolupráci
- Informovat o implementačním a komunikačním plánu a řízení rizik
- Vytvářet odpovídající PR nově vznikající strategii



Doporučení pro jednotlivé fáze

Rozpočet strategie

- Posilovat přímou vazbu mezi strategickým plánováním a zdroji pro realizaci strategie
- Akcentovat vyčíslení nákladů na realizaci cílů, opatření a případně nástrojů, ale nesnažit se za každou cenu vyčíslovat dílčí položky u dlouhodobých strategií
- Úzce spolupracovat s ekonomickým odborem už ve fázi přípravy strategie
- Navázat přípravu rozpočtu úřadu na opatření/aktivity strategie

Monitoring a vyhodnocování strategie

- Věnovat pozornost monitoringu a evaluaci strategie
- Vytvořit a využívat vhodné informační systémy
- Realizovat ex-post zhodnocení dopadů předchozích strategických dokumentů
- Sladit monitorování strategie s povinným monitorováním SEA



Další doporučení ke strategické práci

- Maximálně využívat podpory MMR 😊
- Zbavit strategické útvary nadměrné administrativy, naopak využít odborných znalostí zaměstnanců
- Podpora v podobě informačních systémů
- Podporovat vzdělávání, učení se a přenosy dobré praxe
- V rámci přípravy strategií věnovat zvýšenou pozornost zejména stěžejním a problémovým oblastem
- Nepodceňovat zapojení klíčových aktérů a veřejnosti do strategické práce





Možnosti využití podpory OP Z

- Z výstupů projektů Mapování vyplývá potřeba podporovat strategickou práci
- MMR ve spolupráci s RO OP Z připravuje projektovou šablonu na podporu strategické práce a strategických útvarů v resortech
- Aktuálně diskutujeme přípravu podobné šablony i pro obce
- V brzké době bude vyhlášena výzva pro obce na podporu strategické práce
- Podporované aktivity v oblasti strategického řízení
 - Tvorba pasportů, generelů pro strategické řízení obcí a krajů
 - Tvorba či aktualizace strategických a prováděcích dokumentů



Tvorba či aktualizace strategických dokumentů

- Zpracování strategického dokumentu
- Pilotní ověření realizační fáze implementace
- Zpracování prováděcího dokumentu
- Posílení personální kapacity pro koordinaci přípravy
- Podpora aktivit k vytvoření strategického dokumentu
- Možnost provázání strategické činnosti s dalšími v této výzvě podporovanými aktivitami např. z procesního řízení a metod kvality



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Diskuse



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

BLOK 2

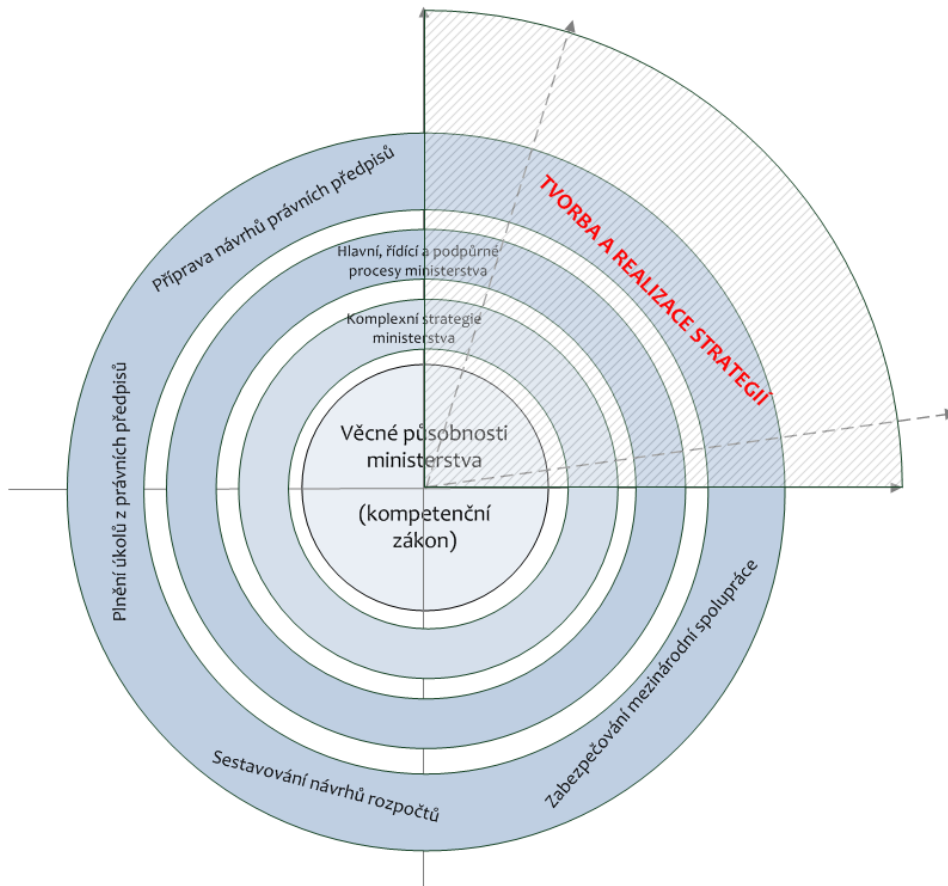
STRATEGICKÁ PRÁCE V PRAXI





MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Zkušenosti se strategickým řízením na MMR



Identifikované problémy:

- Neexistuje komplexní vnitřně provázané strategické zaměření a řízení ministerstva a důsledná koordinace strategických dokumentů.
- Strategické řízení nahrazováno řízením operativním či akčním.
- Strategie je klíčový výsek plnění role resortu/kompetence

V roce 2007 rozhodlo vedení MMR o hlavních záměrech v oblasti strategického řízení.

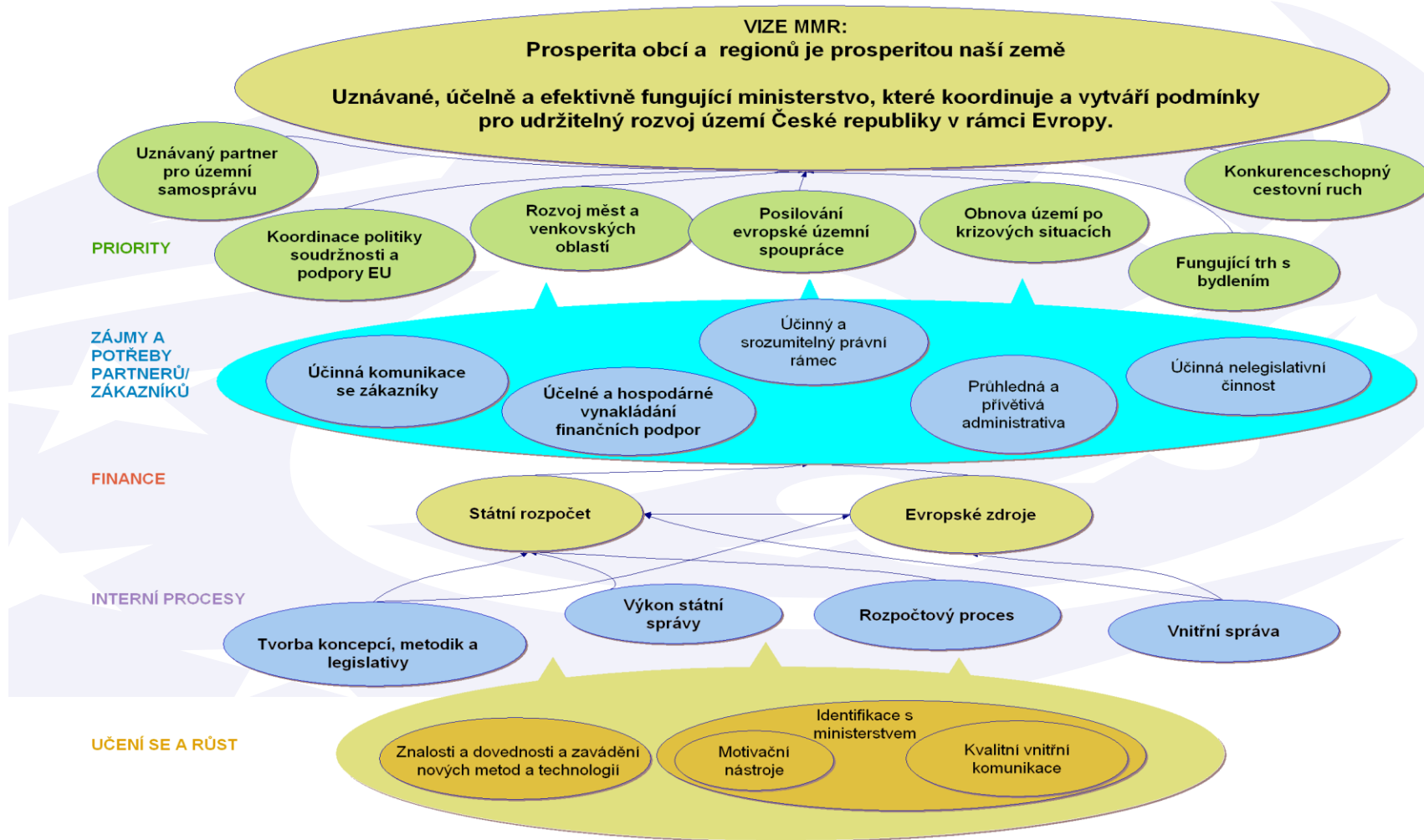


Jak jsme ke strategické práci přistupovali

- Smyslem strategického řízení:
 - naplňování poslání a vize ministerstva
 - vytvoření efektivního systému realizace působností a činností ministerstva.
- Strategie ministerstva:
 - základním východiskem strategického řízení
 - definování směru aktivit ministerstva v dlouhodobém výhledu
 - nástroj pro formulaci poslání a vize
 - podporována sektorovými strategiemi, cíli, procesy



STRATEGICKÁ MAPA MINISTERSTVA PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR



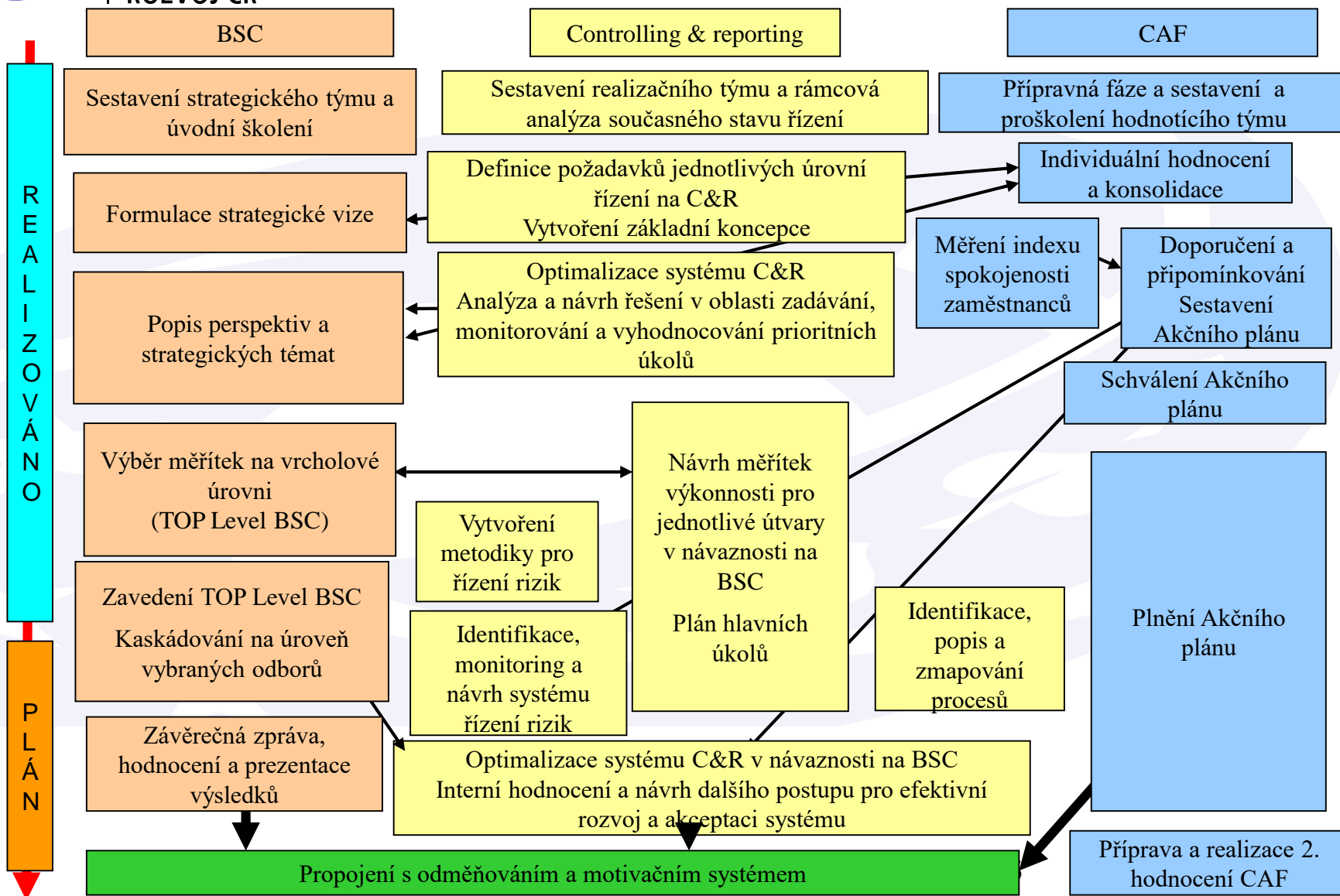


Jak jsme ke strategické práci přistupovali II

- V souvislosti s přípravou strategie MMR byla přijata vedením ministerstva Metodika pro tvorbu strategických dokumentů MMR.
- Strategické řízení ministerstva zahrnovalo zavedení systémů řízení kvality, hodnocení výkonnosti, controllingu a reportingu.
- K tomu byly využity metody Common Assessment Framework (CAF) a Balanced Scorecard (BSC), společně s odpovídajícími metodami controllingu a reportingu.



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR





- Optimalizace organizační struktury a její rozpis na úroveň oddělení
- Stanovení nově formulované vize a strategických priorit ministerstva
- Zajištění plnění cílů vlády a dalších klíčových úkolů
- Zavedení projektového řízení
- Větší orientace na výsledky



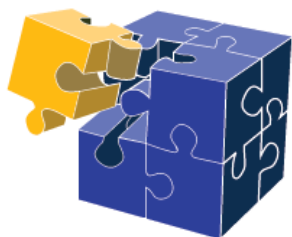
MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Strategické řízení v praxi – dovnitř i navenek



V EŘEJNÉ
I NTELIGENTNÍ
Z ODPOVĚDNÉ
E FEKTIVNÍ

Metodika přípravy veřejných strategií



STRATeduka

Naučíme vás plnit vaše vize



PORTÁL
STRATEGICKÉ
PRÁCE V ČR

DATABÁZE STRATEGIÍ
PORTÁL STRATEGICKÝCH DOKUMENTŮ V ČR

základní informace a kontakty

vyhledávání

Databáze strategií

je celostátním informačním systémem strategických a koncepčních dokumentů. Umožňuje přehledné zobrazení dokumentů, jejich cílů a opatření, odpovědnosti za plnění a indikátorů úspěšnosti. [...více >](#)

Upozornění: Strategické dokumenty uvedené v této databázi jsou **schválenými dokumenty** a za návrh jejich zařazení do systému zodpovídá **administrátor jmenovaný za danou instituci**.
Strategické dokumenty zveřejněné v databázi a relevantní informace jsou orientační a nemusí obsahovat všechny aktualizace či přílohy a analytické podklady. V případě vážného zájmu o práci s poslední verzí příslušného dokumentu včetně všech jeho příloh **doporučujeme** přednostně využít informační zdroje odpovědných institucí. U každého dokumentu je uveden odkaz na související webové stránky.

.. vyberte místo

DOKUMENTY

- MEZINÁRODNÍ
- NÁRODNÍ
- REGIONÁLNÍ
- OBLASTNÍ
- MÍSTNÍ

ODKAZY

- EXTERNÍ DATABÁZE

zaslat DOTAZ / NÁMĚT

ČASTO KLADENÉ DOTAZY

vstup do terminálu

.. vyberte dokumenty

- EU, OECD, OSN
mezinárodní dokumenty
- ČESKÁ REPUBLIKA
národní dokumenty
- KRAJE A NUTS 2
regionální dokumenty
- OBLASTI, AGLOMERACE,
MIKROREGIONY
vč. ITI, IPRŮ, MAS (CLLD)
- MĚSTA A OBCE
místní dokumenty

Database-Strategie.cz

.. z databázové knihovny

NOVĚ VLOŽENÉ DOKUMENTY

- Strategie CLLD MAS Most Vysociny 2014-2020
- MAS Most Vysociny

VYBRÁNO Z KNÍHOVNY

- Strategie protidrogové politiky Královéhradeckého kraje na období 2011-2015
- KRAJ KRALOVÉHRADECKÝ

.. databáze obsahuje

844 AKTUÁLNÍCH STRATEGIÍ

z toho:

- 29 na mezinárodní úrovni
- 239 na národní úrovni ČR
- 186 na úrovni regionální
- 109 na úrovni oblastní
- 201 na úrovni místní

.. a dalších 420 v archivu

OBCEPRO
PROGRAM ROZVOJE OBCE



Strategické řízení v praxi – dovnitř i navenek

verze: 01/2019

Strategická mapa Ministerstva pro místní rozvoj

PŘEDMĚT	Regionální politika	Kohezní politika	Územní plánování	Bytová politika	Cestovní ruch	Investiční politika	Rozvoj domovního a bytového fondu Nájem bytů a nebytových prostor	Stavební řád	Vyvístění	Veřejné dražby a realitní činnost	Pohřebnictví
ZÁKONNÝ VÝCHÁZEJ vznik strategie	Zákon č. 248/2000Sb., o podpoře regionálního rozvoje	Nalazení EP a Rady (ES) č. 1303/2013 o společných ustanoveních o EFRR, ESF, FS, EZFRV a ENRR	Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu								
STRATEGICKÉ DOKUMENTY	<p>Strategie regionálního rozvoje České republiky 2014-2020</p> <p>Strategie regionálního rozvoje ČR 2021+</p> <p>Akční plán Strategie regionálního rozvoje ČR 2017-2018</p> <p>Strategický námeč hospodářské restrukturalizace Moravskoslezského, Ústeckého a Karlovarského kraje</p> <p>Souhrnný akční plán Strategie restrukturalizace Ústeckého, Moravskoslezského a Karlovarského kraje 2017 – 2018</p> <p>Zásady územní politiky Aktualizace 2017</p>	<p>Dohoda o partnerství pro programové období 2014-2020 (rev. 3/2018)</p> <p>Mikroúrovňová koncepce realizace politiky soudržnosti v ČR po roce 2020</p>	<p>Politika územního rozvoje ČR, ve znění Aktualizace č.1 (2015)</p> <p>Politika architektury a stavební kultury ČR (2014-2020)</p>	<p>Koncepce bydlení České republiky do roku 2020 (revidovaná)</p>	<p>Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR období 2014-2020</p> <p>Akční plán ke Koncepci státní politiky cestovního ruchu 2014-2020 na období 2017-2018</p>	<p>Strategie elektronizace zadávání veřejných zakázek ČR 2016-2020, vyhodnocení efektivnosti a návrh dalšího postupu využívání elektronických tržišť veřejné správy a návrh povinného používání NEN</p>					
DALŠÍ ZÁKON v gesci ministerstva	Zákon č. 12/2002 Sb., o státní pomoci při obnově území postiženého živelní nebo jinou pohromou		<p>Zákon č. 211/2009 Sb., o Státním fondu rozvoje bydlení</p> <p>Zákon č. 378/2005 Sb., o podpoře výstavby družstevních bytů</p> <p>Zákon č. 251/2002 Sb. použití půjčky v oblasti bydlení občanským postázeným povodněmi</p> <p>Zákon č. 67/2013 Sb. o poskytování plnění spojených s užíváním bytů a nebyt. prostorů</p> <p>Zákon č. 311/2013 Sb. o převodu vlastnického práva k jednotkám a domům bytových družstev</p> <p>Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník</p>	Zákon č. 159/1999 Sb., o některých podnikatelských podnicích v oblasti cestovního ruchu	Zákon č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek	Zákon č. 67/2013 Sb., o výkonu vlastnického práva	Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu	Zákon č. 184/2006 Sb., o vyvístění	Zákon č. 25/2000 Sb., o veřejných dražbách	Zákon č. 259/2001 Sb., o pohřebnictví	Zákon o reálním zprostitkování (v přípravě)



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Strategické řízení v praxi – dovnitř i navenek

- ESI fondy
- Dohoda o partnerství
- Operační programy
- Základní podmínky
- Strategie jako podmínky pro výzvy
- ...





Využití experimentu při tvorbě koncepčních dokumentů





Agenda

1. Úvod
2. Experiment
3. Analytická válečná hra
4. Závěr



1. Úvod

- METODICKÁ POMŮCKA pro tvorbu koncepčních dokumentů rezortu MO
- NATO CD&E Handbook 2018
- Guide for Understanding and Implementing Defense Experimentation 2006, ISBN 92-95046-11-0
- Commander's Handbook for Assessment Planning and Execution, US Joint Staff, J-7



1. Úvod

Cíl:

Eliminace chybných rozhodnutí, která by mohla mít významné politické, ekonomické, sociální, ekologické, ... dopady.

- Ve všech fázích tvorby.
- Kritické posuzování podkladů, předpokladů a závěrů.
- Čím vyšší úroveň, tím „měkčí“ metody.



1. Úvod

Koncept \approx transformační myšlenka



Úroveň detailů konceptu

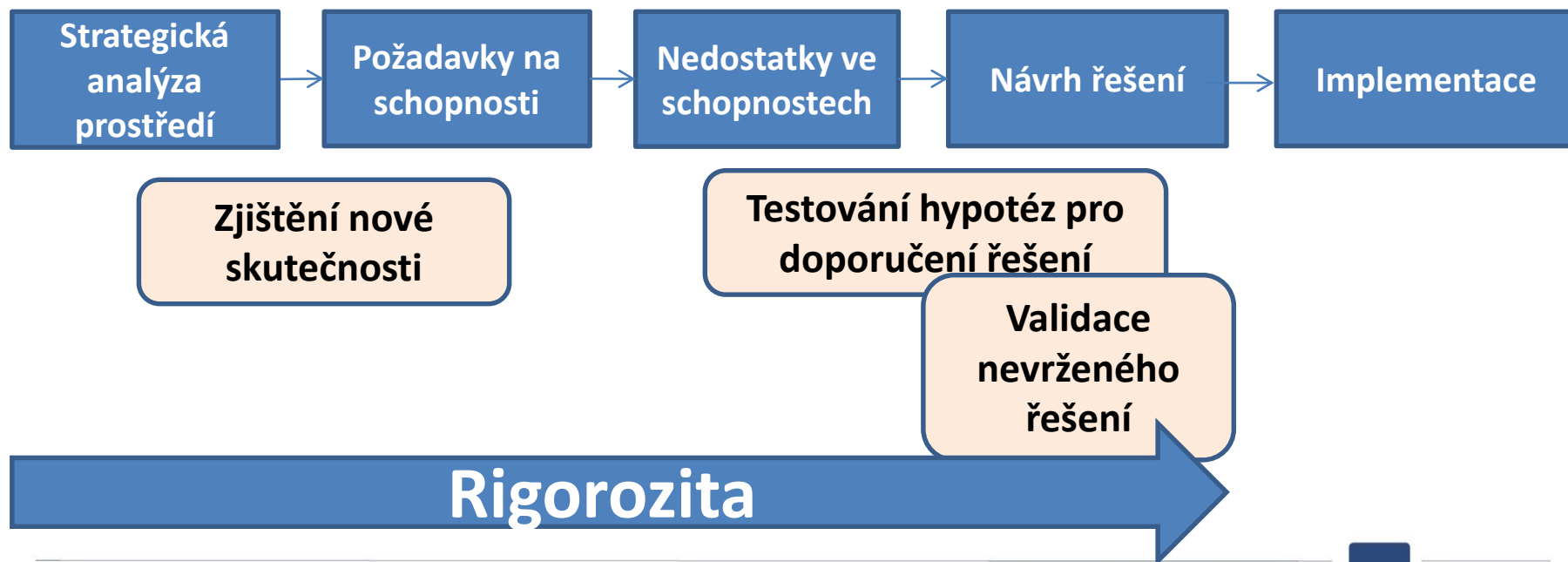


2. Experiment

- Hlavním důvodem použití experimentu ve vojenství je zvyšování znalostí o dané problematice na základě exaktních postupů.
- Metodičnost experimentu:
 - přináší požadovanou jistotu k provedení kritického rozhodnutí;
 - přináší zvýšenou znalost dané problematiky, a to i v případě, že nedojde k potvrzení testovací hypotézy.
- Koncept je nutné před jeho realizací ověřit, a to v podobě experimentu.

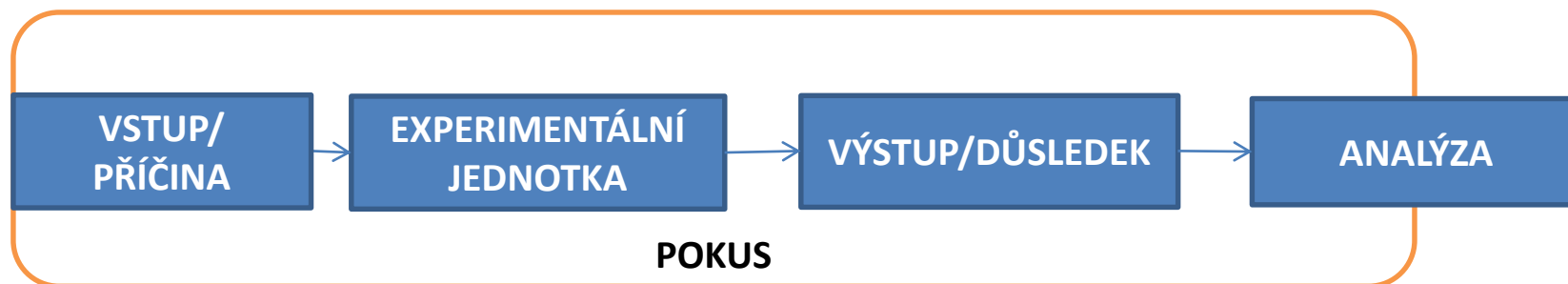


2. Experiment





2. Experiment



Vstup – příčina (nezávislá proměnná).

Experimentální jednotka – generování důsledků na základě příčin.

Výstup – důsledek (závislá proměnná).

Analýza – porovnání výsledků pokusů.



2. Experiment

1. Objevný:

- zjišťování nové skutečnosti, vytváří podmínky pro inovativní řešení, generuje hypotézu;
- slouží k prověření nových záměrů, myšlenek a postupů.

2. Testovací:

- cílem je potvrdit, nebo vyvrátit hypotézu v kontextu vstupů a výstupů a její limitní podmínky platnosti;
- výběr vhodného řešení.

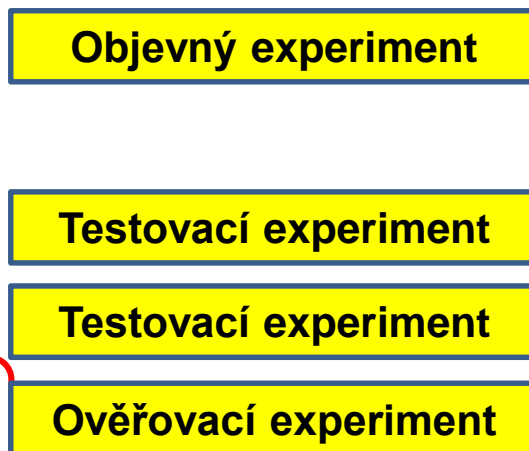
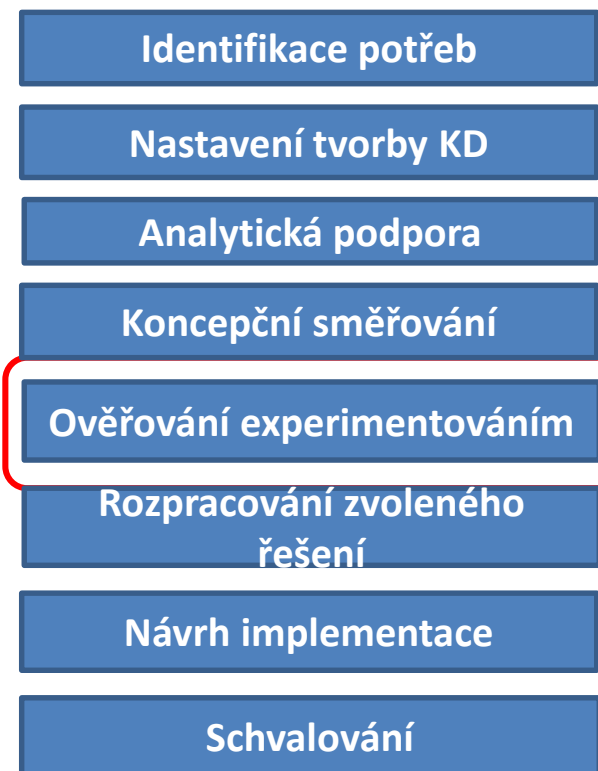
3. Ověřovací:

- validace navrženého řešení.

RIGOROZITA



2. Experiment



Abstraktní



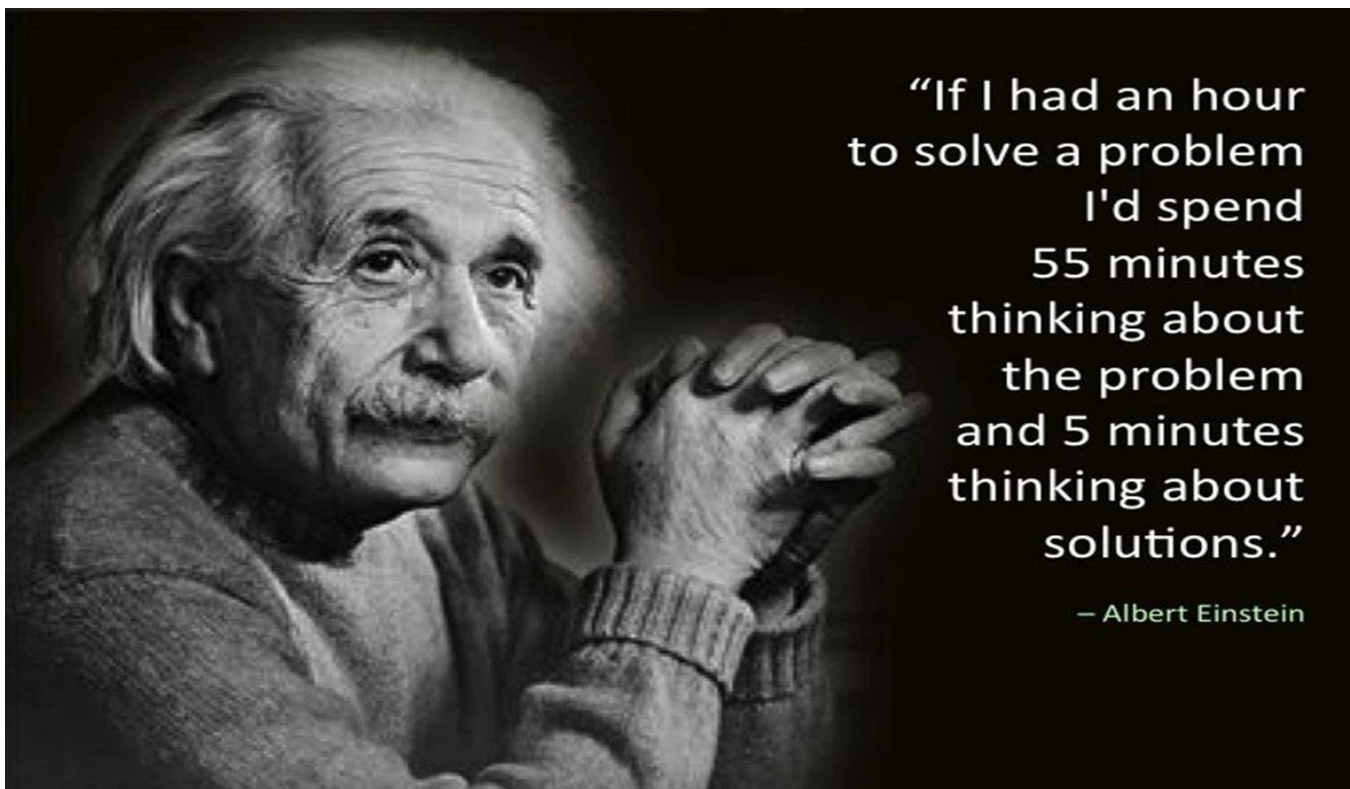
Konkrétní

O
B
J
E
K
T
I
V
I
T
A



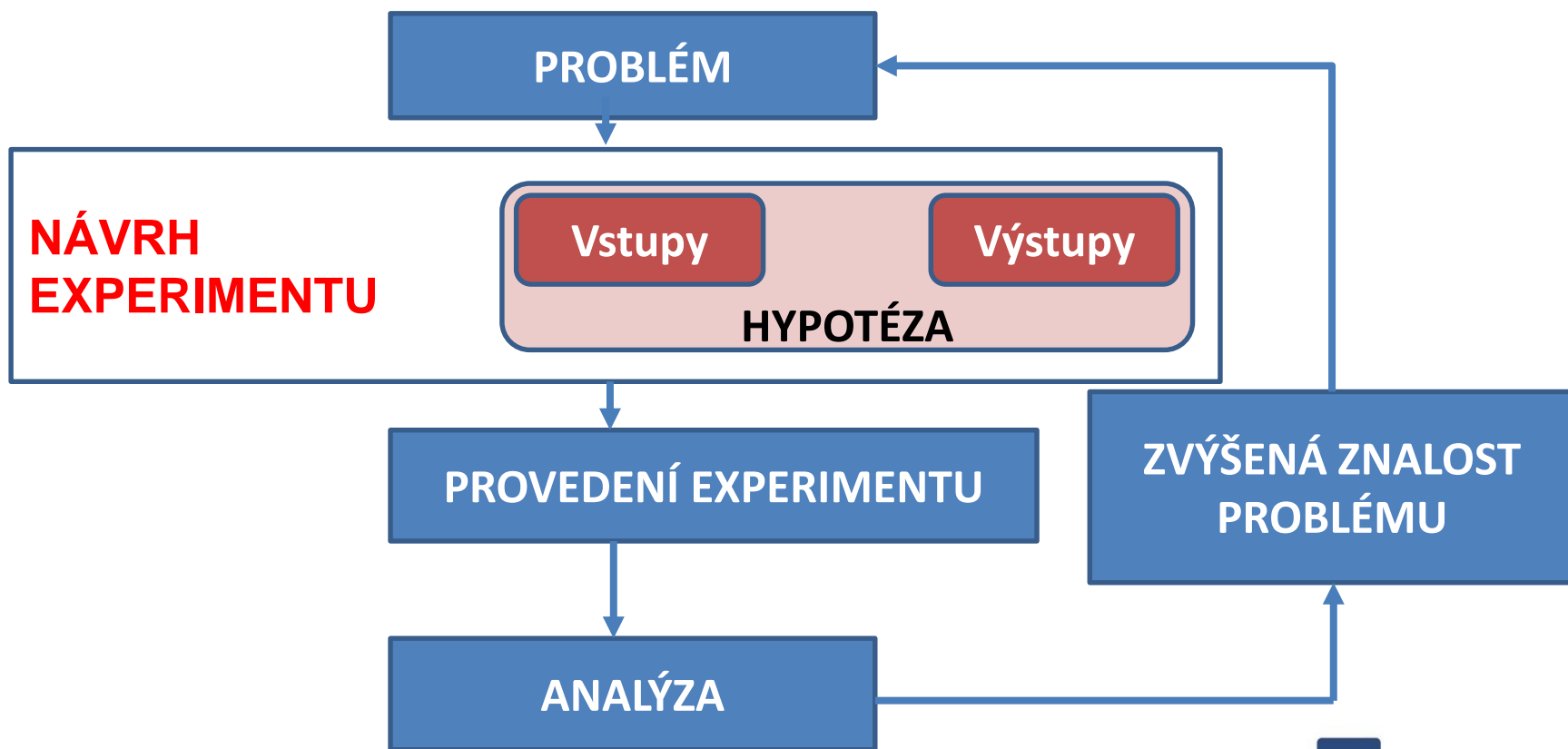


2. Životní cyklus experimentu





2. Životní cyklus experimentu





3. Analytická válečná hra

Forma relativně levná, která je snadno realizovatelná. Válečnými hrami můžeme vzdělávat, trénovat a informovat.

Analytický nástroj:

- inovace;
- snížení rizika spojeného s rozhodováním;
- procvičení rozhodovacího procesu.

NATO:

- Concept Development Assessment Game (CDAG);
- Disruptive Technology Assessment Game (DTAG).



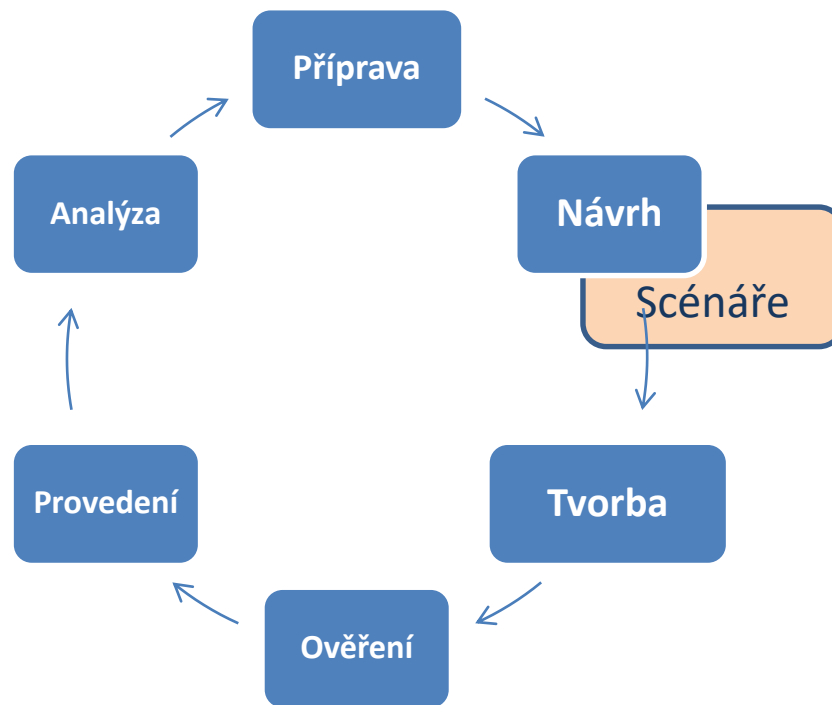
3. Analytická válečná hra

Co potřebujeme:

- scénář
- ORBAT
- cíle
- mapy (prostředí)
- čas
- pravidla a data

Účastníci

- hráči
- analytik
- facilitator
- rozhodčí





3. Analytická válečná hra

Kritické faktory:

- zkušený tým provádějící válečnou hru,
- spolupracující hráči,
- obsahově správný scénář,
- zpětná vazba a sběr dat,
- přitažlivá vizualizace,
- fungující ICT
- přesná plánování fáze.



4. Závěr

Využití experimentu:

- Řešení problémů, kde analytické metody selhávají.
- Použití pro strategické rozhodování.
- Redukuje nejistotu v rozhodování.
- Objektivní zhodnocení inovace..
- Schopnost řídit proces provedení experimentu.
- Empiricky doložená doporučení.
- Dobrý důvod pro experiment!



Přístupy ke strategické práci ve Zlínském kraji a projekt „Strategické dokumenty Zlínského kraje“

Odbor strategického rozvoje kraje
Zlínský kraj

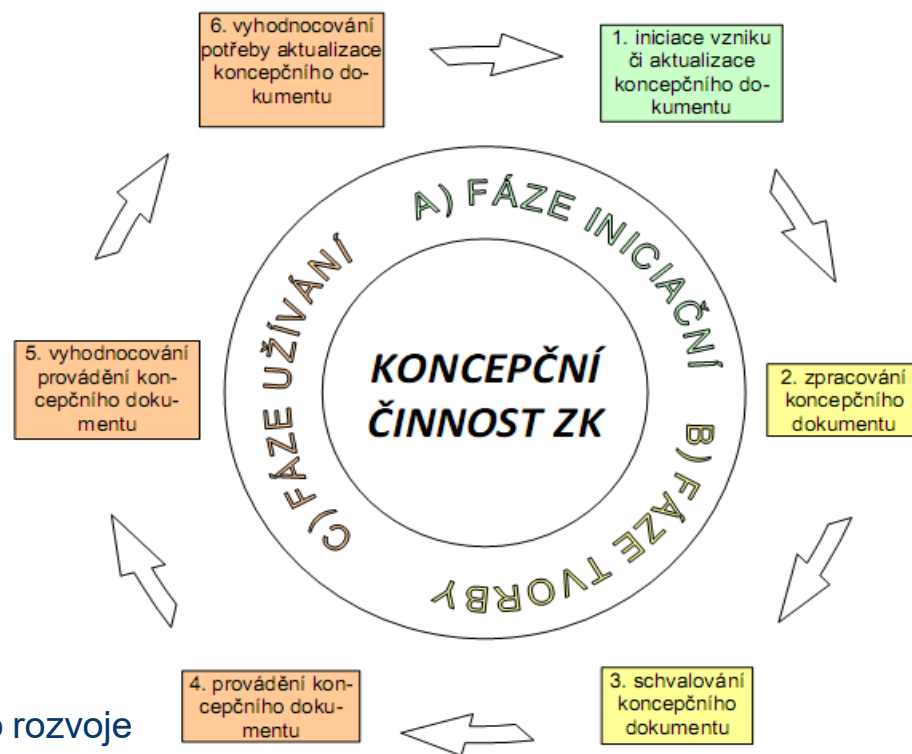
Konference ke strategické práci

Praha, 18. 3. 2019

Strategická práce na úrovni Zlínského kraje

Přístupy a organizace strategické práce na KÚ

- Hlavní úlohou je stanovovat a v určeném čase dosahovat **reálných dlouhodobých cílů** v rozvoji území Zlínského kraje.
- Strategická práce je v podmínkách Zlínského kraje prováděna především Odborem strategického rozvoje, **Oddělením koncepcí a analýz (STR)**
 - Tvorba a posilování partnerství v rozvoji území kraje
 - Mapování potřeb území
 - Koncepční činnost
- Směrnice pro strategické plánování rozvoje ZK (SM/65/02/17) + metodická doporučení MMR
- Princip partnerství/programování/udržitelného rozvoje



Strategická práce na úrovni Zlínského kraje

Základní roviny strategické práce na STR

- **Partnerství, potřeby a směry rozvoje území**
 - Snaha o zapojení aktérů do rozvoje území (platformy RSK ZK, KERVM, Pakt zaměstnanosti, pracovní skupiny, komunikace s MAS, setkávání „regionalistů“, apod.), národní úroveň (MMR)
- **Vlastní koncepční a analytická činnost odboru STR**
 - Tvorba koncepčních dokumentů (SRZK 2030, Plány rozvoje, RIS 3, *Smart region*,...), analytických podkladů
- **Metodické vedení zpracování sektorových koncepčních dokumentů na KÚ a spolupráce s ostatními odbory**
 - „Koncepční“ pracovníci na jednotlivých věcně příslušných odborech (VPO)
 - Metodické konzultace zpracování koncepčních dokumentů zpracovávaných na VPO
 - Vzájemná spolupráce, sdílení dat a informací
- **Podpora strategického plánování na úrovni obcí**
 - Cíl - účinně napomoci městům a obcím zpracovat si strategický dokument
 - Byli jsme zapojeni do pilotního ověření metodiky MMR „*Program rozvoje obce*“ a webové aplikace obcepro.cz
 - Konkrétně pomáháme s:
 - Školení pro obce/MAS v oblasti metodiky
 - Konzultace v jednotlivých fázích přípravy/užívání dokumentu
 - Facilitace SWOT analýzy, Účast na jednání pracovních skupin, Účast na veřejném projednání
- **Akční plánování (projekty)**
 - KAP, Smart akcelerátor – koordinační role, spolupráce s VPO a ostatními subjekty

Projekt „Strategické dokumenty Zlínského kraje“

Základní informace o projektu

- Název projektu: **Strategické dokumenty Zlínského kraje**
- Název výzvy: Výzva pro územní samosprávné celky (obce, kraje a sdružení a asociace ÚSC), č. 03_16_058, OPZ
- Zahájení projektu: 1. 8. 2018 (zpracování dokumentů od 1. 2. 2019)
- Ukončení projektu: 31. 3. 2020
- Objem CZV: 8,6 mil. Kč
- Cílem projektu je vznik pěti strategických dokumentů pro období 2020-2030 v oblasti **sociální, dopravy, cestovního ruchu a zdravotnictví**.
- Přínosem projektu bude především posílení strategického řízení na Krajském úřadu Zlínského kraje ve zmíněných oblastech. Jedná se o dlouhodobější dokumenty (směřování řešených oblastí v horizontu 2030).

Pořizované dokumenty

- Koncepce rozvoje cestovního ruchu
- Koncepce rozvoje cyklistiky na území ZK
- Koncepce rozvoje kolejové dopravy
- Integrovaná strategická Koncepce řízení zdravotnictví a rozvoj zdravotnických služeb
- Koncepce vývoje sociálních služeb

Koordinace a spolupráce při realizaci projektu

- Koncepce zpracovávány **dodavatelsky**
 - administrace VZ, jak soutěžit? (cena vs. kvalita), komunikace s dodavatelem, kvalita díla
- **Koordinace a spolupráce** několika odborů KÚ: STR, ŘDP, INV + věcně příslušné odbory
- **Pracovní skupiny** – zapojení aktérů z území a odborné veřejnosti od začátku zpracování
- Dotazníková šetření, řízené rozhovory, pracovní setkání, externí odborníci

Projekt „Strategické dokumenty Zlínského kraje“

Přínosy vs. problémy pořizování koncepčních dokumentů z projektu

Přínosy

- ✔ Nastavení **směrů rozvoje řešených oblastí** v dlouhodobém horizontu 2030
- ✔ **Spolupráce** jak s územím, aktéry, tak dovnitř úřadu
- ✔ Pořízení kvalitních koncepčních dokumentů s minimální zátěží na rozpočet kraje - dotace 95 % (EU 85 %, SR 10 %, **ZK 5%**)
- ✔ Vyčlenění dostatečných personálních **kapacit** na koncepční činnost
- ✔ Získání dalších **zkušeností**

Problémy a úskalí

- ✖ Problematika **VZ** (administrace, příprava, metody hodnocení nabídek)
- ✖ **Kvalita** uchazečů, resp. nabídek
- ✖ Zdlouhavý **proces administrace projektu** ze strany OPZ/MPSV
- ✖ Krátký **čas na vlastní pořízení** dokumentů (cca 1 rok)
- ✖ Náročná **koordinace projektu** – mnoho zainteresovaných stran, kapacita pracovníků

Indikátory projektu

- 5 dokumentů je zároveň indikátorem projektu
 - Kód indikátoru: 80500
 - Název indikátoru: Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních)

Projekt „Strategické dokumenty Zlínského kraje“

Zapojení ZK do dalších výzev OPZ

- Název projektu: **Strategické řízení a chytrá veřejná správa ve Zlínském kraji**
- Název výzvy: Výzva pro územní samosprávné celky (obce, kraje a sdružení a asociace ÚSC), č. 03_17_080, OPZ
- Objem CZV: 9,9 mil. Kč
- Cílem projektu je **vznik čtyř strategických dokumentů** pro období 2020-2030 v oblasti **rozvoje chytrého regionu, dopravy, investic a ochrany přírody a krajiny** do dubna 2021
- Aktuálně příprava zadání pro VZ
- Začátek zpracování dokumentů 03/2020, ukončení projektu 30.4.2021

Připravujeme se na zapojení do III. a IV. výzvy v rámci OPZ

Výzvy a problémy, se kterými se při strategické práci setkáváme

- Zdůraznění **potřeby vzdělávání** v oblasti **strategického myšlení, řízení a plánování**
 - Na menších obcích menší kompetence pro strategické řízení
 - přínos ObcePRO
 - Kolegové na VPO mají ztížený přístup ke vzdělávání v oblasti strategické práce
 - přínos Strateduky
- **Dobrá praxe** a výměna zkušeností
 - Ocenili bychom možnost setkání, výměny zkušeností v oblasti strategické práce napříč kraji
- Zapojování **klíčových aktérů a partnerský přístup**
 - Nezapomínat na **důležitost fáze užívání** koncepčních dokumentů.
 - Vytvořením koncepčního dokumentu proces plánování nekončí, ba spíše začíná.
 - **S dokumentem je potřeba pracovat**, je potřeba průběžně sledovat jeho naplňování (implementaci), tedy postup realizace plánovaných aktivit a pokrok v dosahování cílů.



DĚKUJI !

Mgr. Stanislav Jaša

Odbor strategického rozvoje kraje

stanislav.jasa@kr-zlinsky.cz



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR



PORTÁL
STRATEGICKÉ
PRÁCE V ČR



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Strategie rozvoje Moravskoslezského kraje pro období 2019 – 2027





#participace

- brand procesu HRAJEM**MSK**RAJEM
- zapojení odborníků v rámci pracovních skupin – využití platformy Regionální stálé konference
- informovanost a aktivizace veřejnosti, zvýšení sounáležitosti
- vizionářský workshop, výjezdy do území, diskuze ve školách, ...

hrajemskrajem



#lepší image kraje

#ambice být vidět #napříč regionem #společně

SRK 2027

koncept v 0.1



Moravskoslezský kraj

**LEPŠÍ
IMAGE**

Brain
gain

Větší intenzita + vyšší PH

**STRATEGICKÉ
SMĚRY**

Lidé

Podnikání

Kvalitní pracovní místa

SUPERPRIORITY

Životní
prostředí

Méně CO₂ + lepší ovzduší

Adaptace | resilience

Tematické
priority



PS₁
Podnikavější
a inovativnější



PS₂
Vzdělanější
a zaměstnanější



PS₃
Čistější
a zelenější



PS₄
Zdravější
a soudržnější



PS₅
Propojenější
a chytřejší



PS₆
Atraktivnější
a kulturnější

PRIORITY | PROBLÉMY | PŘÍLEŽITOSTI | AMBICE

Územní dimenze (disparity)

Aktuální agendy pracovních skupin

- Strategie rozvoje Moravskoslezského kraje pro období 2019–2027
- Integrovaná teritoriální investice ostravské aglomerace (ITI)
- Strategie restrukturalizace kraje (RESTART)
- Příprava na nové programovací období EU



Jednání pracovní skupiny Vzdělanější a zaměstnanější kraj



#hrajemskrajem_na_facebooku

Hrajemskrajem
@hrajeMSKrajem

Accueil
Publications
Avis
Photos
Événements
À propos
Communauté
Infos et publicités
[Créer une Page](#)

J'aime déjà | Déjà abonné(e) | Partager | ...

Photo/Vidéo | Identifier des... | Je suis là | ...

Publications

Hrajemskrajem est avec Petr Cou-d Koudela et Klára Janoušková.
14 h · 🌐

? Co zásadního se změní v krajské infrastruktuře a životním prostředí?
🏠 🦋 🌱

📅 O týden později, stejné místo, jiná témata, dvacet jiných osobností, aneb vizionářský workshop vol. 2 k plánování budoucnosti pro Moravskoslezský kraj.
Velké plány a strategické projekty se rýsují 😊 🗨️ ... [Afficher la suite](#)

18 réactions · 2 partages

J'aime | Commenter | Partager | ...

Envoyer un message

hrajemskrajem
À PROPOS HRAJEMSKRAJEM

Společně plánujeme budoucnost Moravskoslezského ...

V průběhu roku 2019 vzniká Strategický plán rozvoje Moravskoslezského kraje na léta 2019-2027. Do tv...
[Afficher plus](#)

Communauté [Tout afficher](#)

- 👤 Invitez vos amis à aimer cette Page
- 👍 135 personnes aiment ça
- 📶 135 personnes suivent ce lieu
- 👤 **Barbora Skálová** et 11 autres amis aiment ce lieu ou l'ont visité

À Propos [Voir tout](#)

- 📧 Envoyer un message
- 📁 Marque
- 🕒 Heures : **Toujours ouvert**
- 🔧 Suggérer des modifications

Od roku 2000 odešlo z kraje **67 651** obyvatel

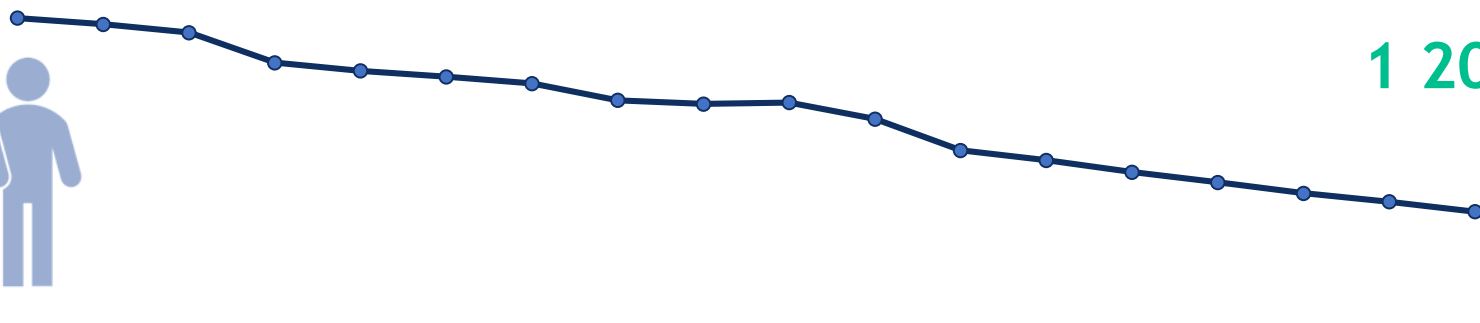
Chceme odliv lidí zastavit

1 273 537

1 205 886



2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017



1970

2016



35 tis. tun prachu

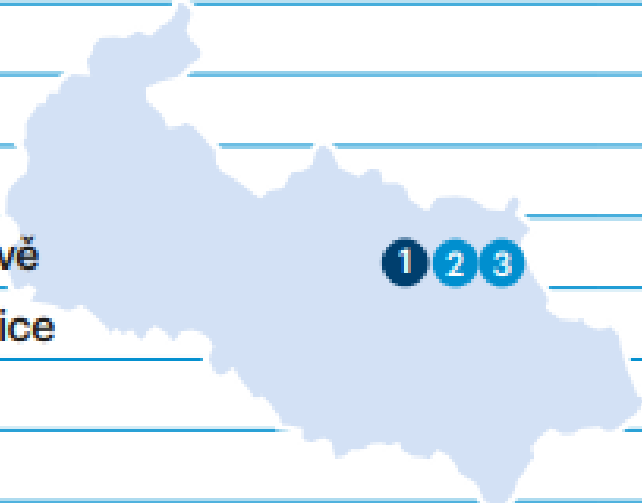


4 tis. tun prachu

Moravskoslezský kraj



název cíle	tis. návštěvníků (2017)
1 Zoologická zahrada Ostrava, Ostrava	507,0
2 Centrum Černá Louka, Ostrava	302,8
3 Dinopark Ostrava, Ostrava	141,3
4 Slezskoostravský hrad, Ostrava	125,4
5 Galerie výtvarného umění v Ostravě	104,1
6 Technické muzeum Tatra, Kopřivnice	100,8
7 Hrad Sovinec, Břidličná	82,7
8 Trojhalí Karolina, Ostrava	81,0
9 Štramberská Trúba (Hrad Štramberk, věž), Štramberk	68,6
10 Hrad Hukvaldy, Hukvaldy	66,4



Koncepce rozvoje venkova MSK 2018+

#participace

- Odborný zpracovatelský tým – KÚ MSK, OSU, SPOV, SMO, MAS
- Pracovní skupiny RSK MSK
- Výjezdy do území – využití valných hromad MAS, schůzí svazků obcí
- Přímá komunikace – 220 obcí ze 300 (11 výjezdů do kraje)
- Dotazník – prioritizace opatření





DĚKUJI ZA POZORNOST

Sekretariát RSK MSK – Odbor regionálního rozvoje a cestovního
ruchu, KÚ MSK
Mgr. Jarmila Csanková

rskmsk@msk.cz



strategie

#brno2050

Proč?

Strategie BRNO 2050



#brno2050

Zpráva o stavu města

24. dubna 2017 - poprvé

Automobilová doprava

Od roku 1990 došlo v Brně k **2,5x násobnému nárůstu** automobilové dopravy.

NÁRŮST POČTU VOZIDEL



DOPRAVNÍ ŠPIČKA

Odt 15. do 17. hodiny je město "přeplněnější" o 7,1 procenta, jenže na výhledu 15 % nad zprůměrovaný Hořánek, což 1. do 3. října je to jen 0,6 %.



6,8

8:00 - 9:00



7,3

7:00 - 8:00



7,1

14:00 - 15:00



7,5

15:00 - 16:00



7,5

16:00 - 17:00

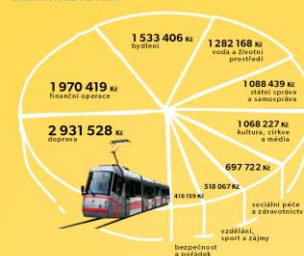
Rozpočet města

Město Brno každoročně sestavuje vyšší rozpočet, což se obecně považuje za znamení ekonomického růstu. Rozpočtové saldo (příjmy-výdaje) je každoročně v **kladných hodnotách**.

SCHVALENÉ VÝDAJE



STRUKTURA ROZPOČTU 2017



Počet a struktura obyvatel

Celkový počet obyvatel Brna se **přibližně nemění**, nicméně tradiční statistika je zkrácena metodou sledování přes trvalý pobyt. Je proto vhodné hledat jiné alternativní metody sledování. Oficiální statistika je nicméně rozhodující pro rozpočtové určení daní.

V Brně žije v současné době **377 028 obyvatel**.



Městské zařídění
Přeshraniční hranice město obklopuje. Je celá města nad Brno však také jako část svého území, zejména při řešení územní ochrany, veřejné péči. Všechny město Město je nad město.

195 138 žen

181 890 mužů

55 325 mladších 15 let

75 120 nad 65 let

počet obyvatel

373 272

366 757

378 965

377 028

377 973

#brno2050

23 strategických hodnot

ZMB schválilo
12. 12. 2017

2050

VIZE

Primární
cíl

Dílčí
cíl

Dílčí
cíl

čas

2028

zodpovědnost

Priorita

Priorita

Priorita

PROGRAM

organizační
náročnost

Opatření

Opatření

Opatření

2020

Aktivita

Projekt

AKČNÍ PLÁN



Zvolený postup

nová neprozkoumaná cesta



#brno2050

Městský ekosystém

22. března 2017 - první zasedání



#brno2050

Pilíře strategie

23 hodnot / každá hodnota má garanta

Kvalita života

Jak se bude v Brně žít, až budu dospělá?

Porad'te



Správa

Jak bude město fungovat, až mi bude 38?

Rozhodněte



Zdroje

Využije Brno v budoucnu svůj potenciál na maximum?

Hlasujte



#brno2050

Akce

MČ / garanti / tematické workshopy



#brno2050

Veřejné debaty

debaty na akademické půdě



#brno2050

Participatory foresight

Scénáře budoucnosti

7.9.2017 9:00

Workshop Scénáře pro #brno2050



Ve čtvrtek 7. září 2017 sledujte od 15:10 **LIVE**

100 odborníků
tvoří scénář pro
#brno2050

.....

Ve spolupráci s   

#brno2050

Pocitová mapa

on-line / fyzicky na setkáních



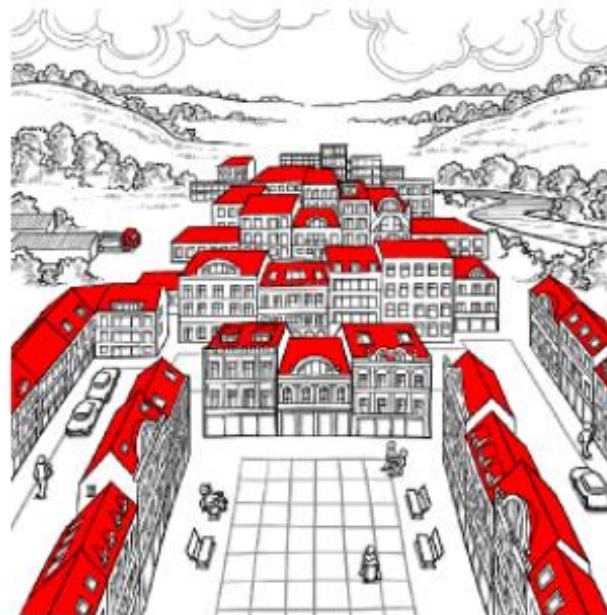
#brno2050

Aplikace This or that

kontroverzní rozhodnutí



pro děti



pro dospělé

#brno2050

Hodina se strategií

představení města na ZŠ / soutěže



#brno2050

Co přináší strategie nového?

Z hlediska procesu:

- Spolupráce s odbornými garanty
- Využití městského ekosystému
- Aktivní zapojení široké veřejnosti
- Propojení s tematickými strategiemi

Z hlediska témat (příklady):

- Fyzický rozvoj města – kompaktní město a architektonická tvář (KAM)
- Ekologie adaptace na klimatickou změnu, cirkulární ekonomika, čisté obnovitelné zdroje
- Správa – majetek a investice města, elektronizace úřadu a otevřená data, participace obyvatel

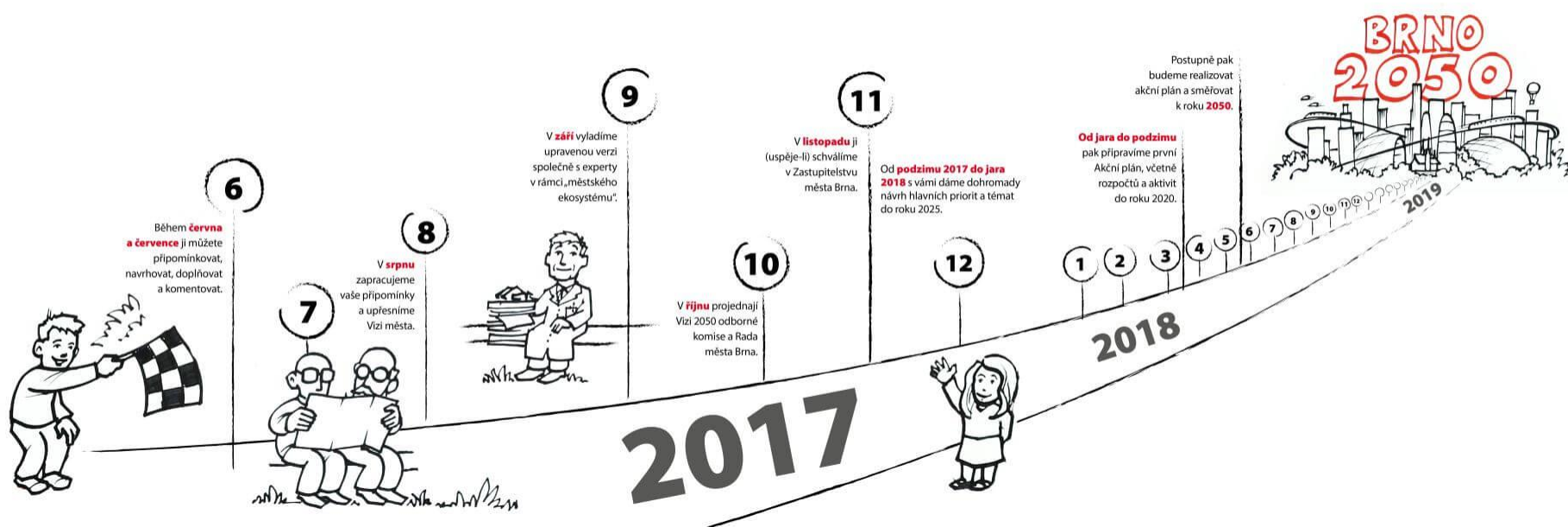


Co v Brně nevyřešíme?

- stavební předpisy
- neexistence roviny ÚP mezi ÚP obce a ZUR
- pomalá realizace velkých dopravních staveb (VMO), VRT
- chybějící zákon o sociálním bydlení
- problém sociálně-zdravotních služeb (potřeba kombinovat, ale každé spadá pod jiné ministerstvo...)
- vícezdrojové financování v oblasti kultury



Děkujeme, že spolu s námi tvoříte město pro příští generace!





ZDRAVÁ MĚSTA, OBCE, REGIONY
ČESKÉ REPUBLIKY

Zavádění nástrojů strategické práce v Kopřivnici

Konference ke strategické práci
Ministerstvo pro místní rozvoj

18. Března 2019

Aleš Dresler

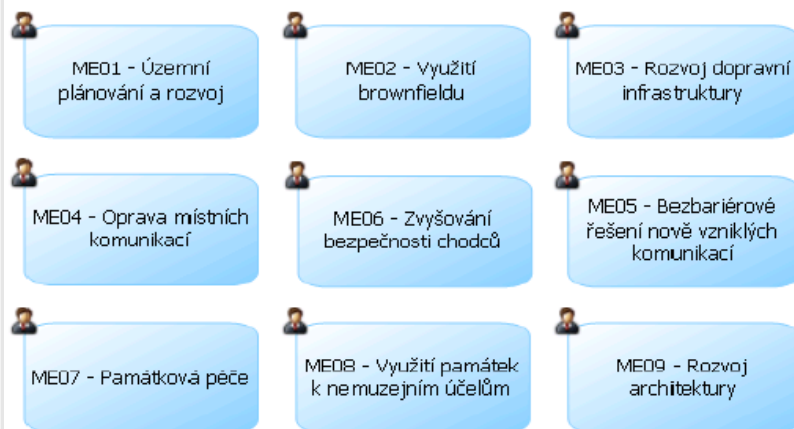
Klíčová témata pro implementaci STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

- ▶ Začlenění strategického řízení do celkového řízení města
- ▶ Propojení strategického řízení a řízení udržitelného rozvoje
- ▶ Propojení hlavního strategického plánu rozvoje města a dílčích strategií a koncepcí
- ▶ Dopad strategického řízení na řízení veřejných služeb poskytovaných městem
- ▶ Propojení strategického řízení s řízením projektů (zásobník projektů, fáze projektů, tvrdé vs. měkké projekty)
- ▶ Propojení strategického plánování s tvorbou ročních akčních plánů a rozpočtu (rozpočtového výhledu)
- ▶ Tvorba a reporting sady strategických cílů a ukazatelů rozvoje města a jejich propojení s projektovými a provozními cíli a ukazateli

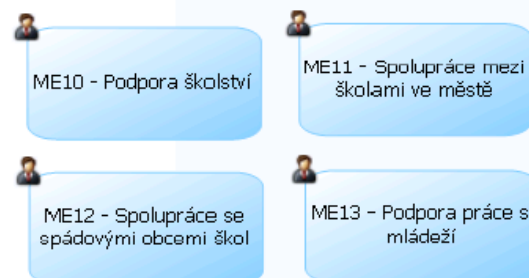
Praktické ukázky řešení -strategická mapa města

Vrcholové ukazatele města

Územní rozvoj, doprava, architektura, památky



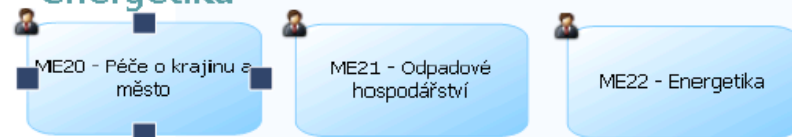
Školství a vzdělávání, práce s mládeží



Šetrný cestovní ruch, tradice, volný čas, sport



Životní prostředí, krajina, vztah k venkovu, energetika

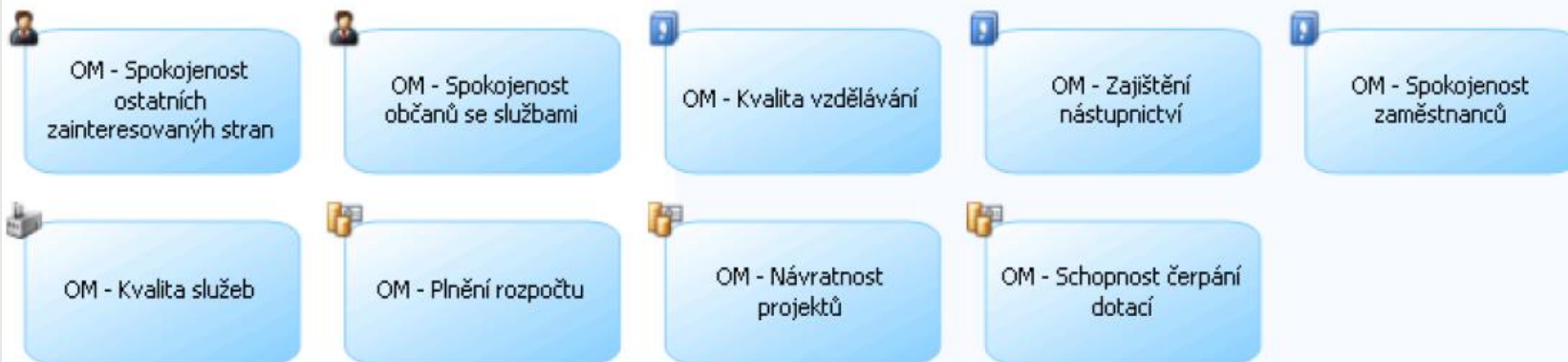


Podpora a rozvoj podnikání, ekonomická vitalita

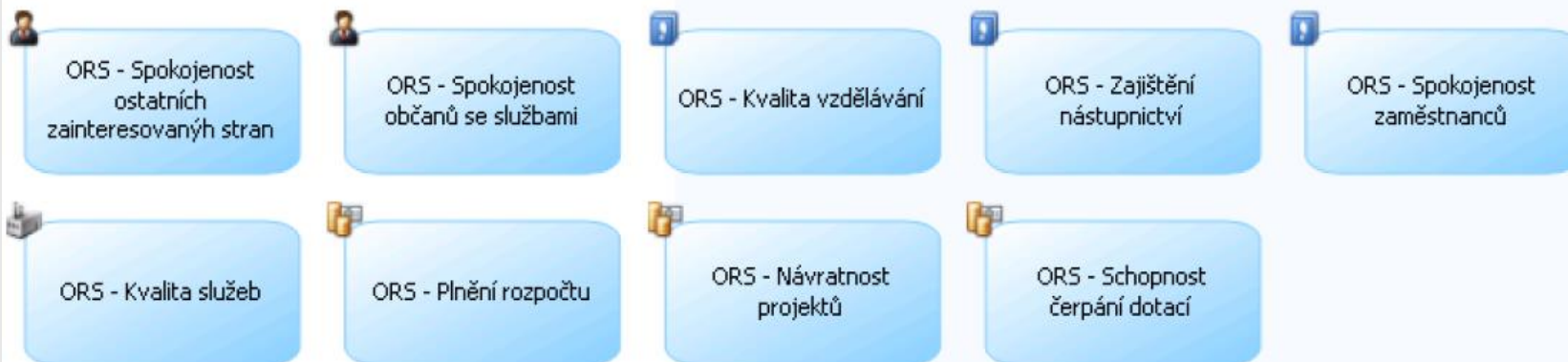
Sociální služby, aktivní občané, prevence, mezilidské vztahy

Praktické ukázky řešení -strategická mapa MÚ

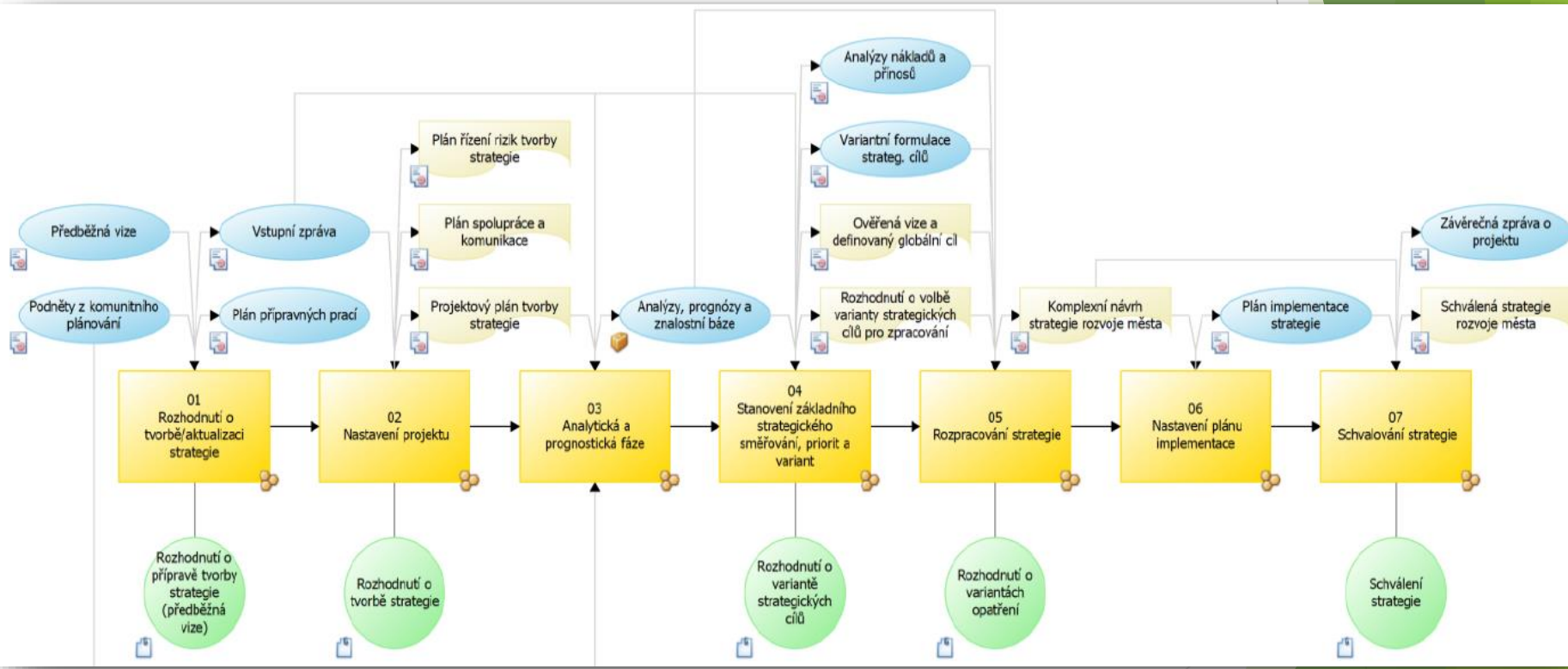
Odbor majetkový (OM)



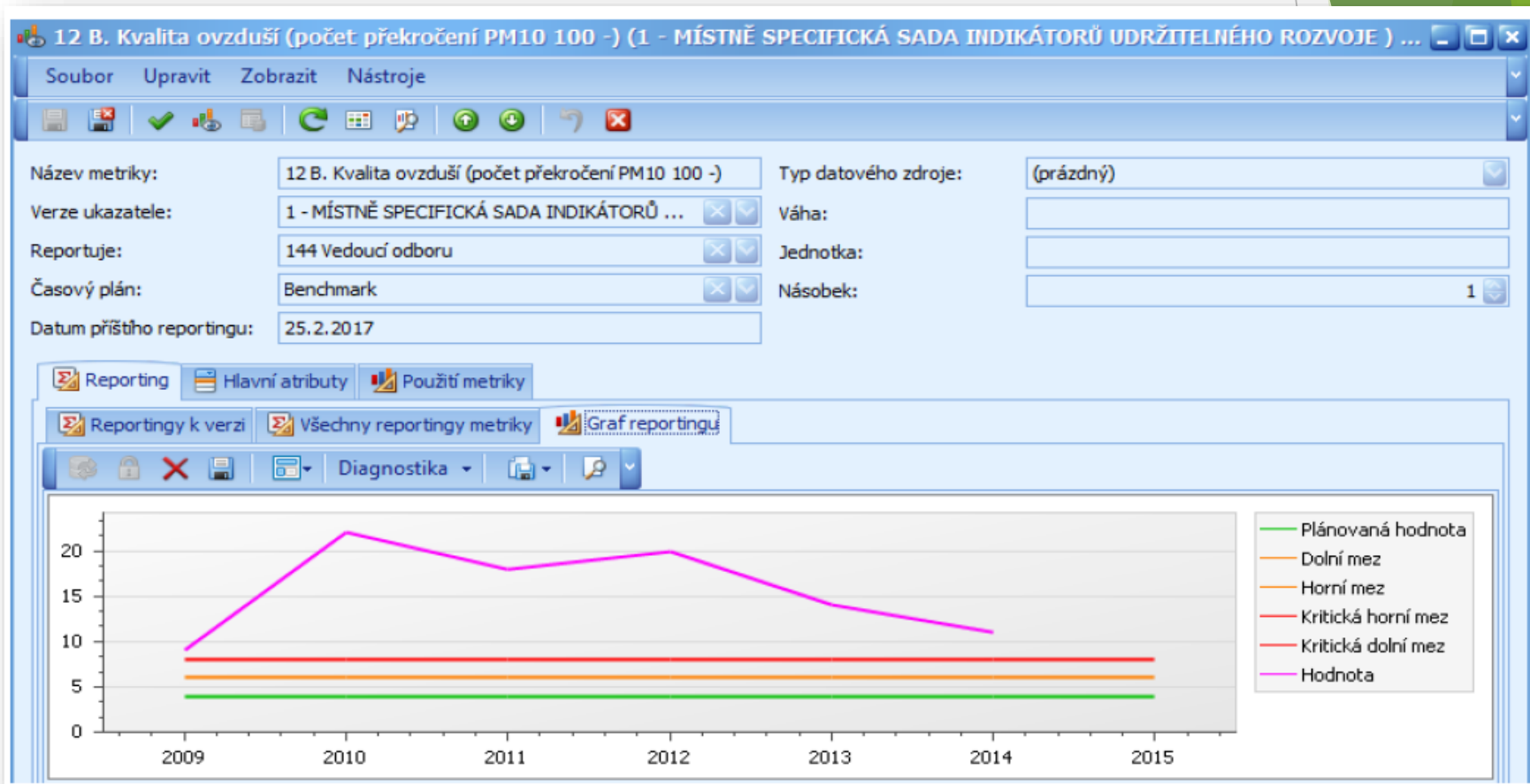
Odbor rozvoje a správy (ORS)



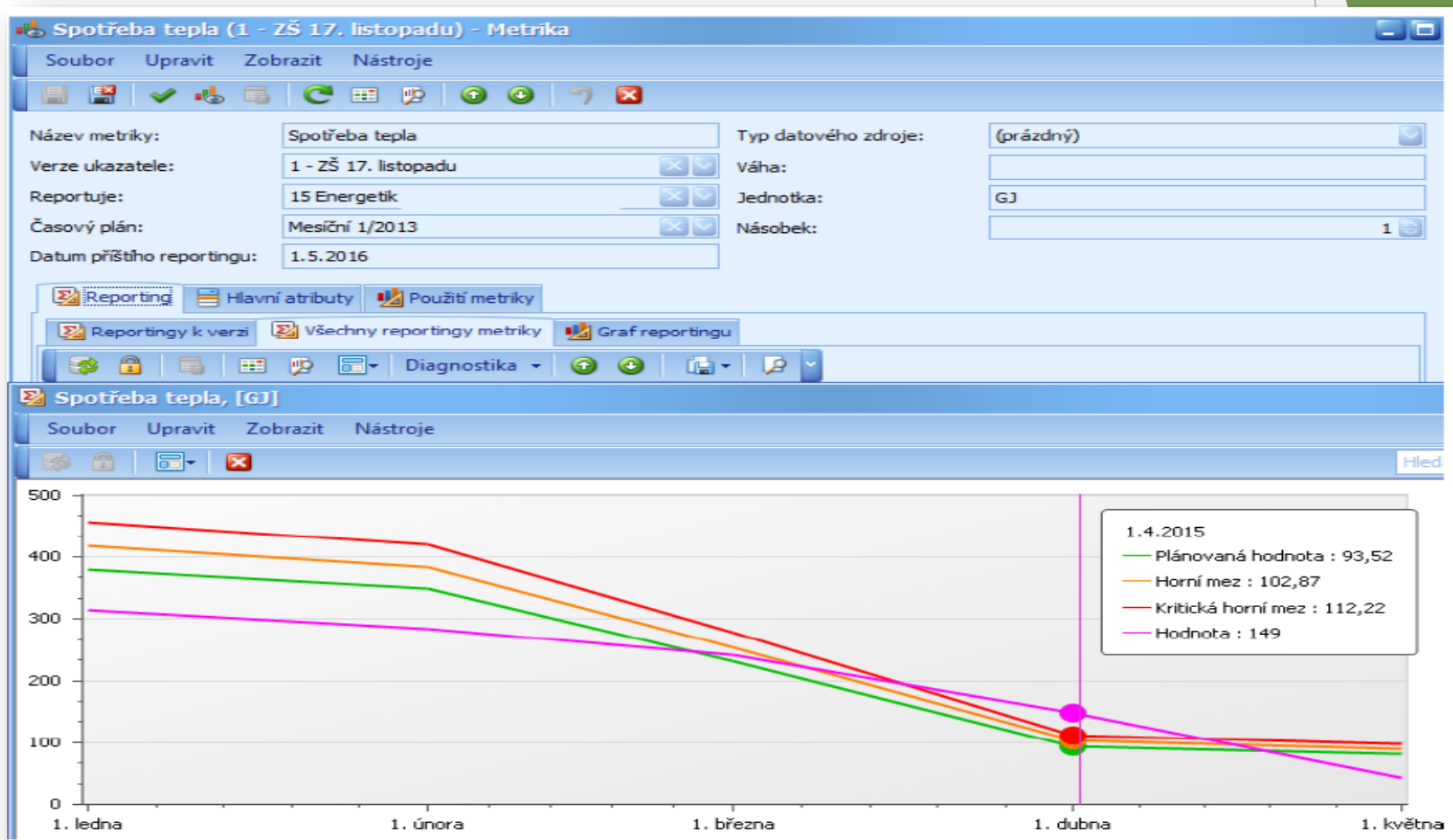
Praktické ukázky řešení - proces tvorby strategie



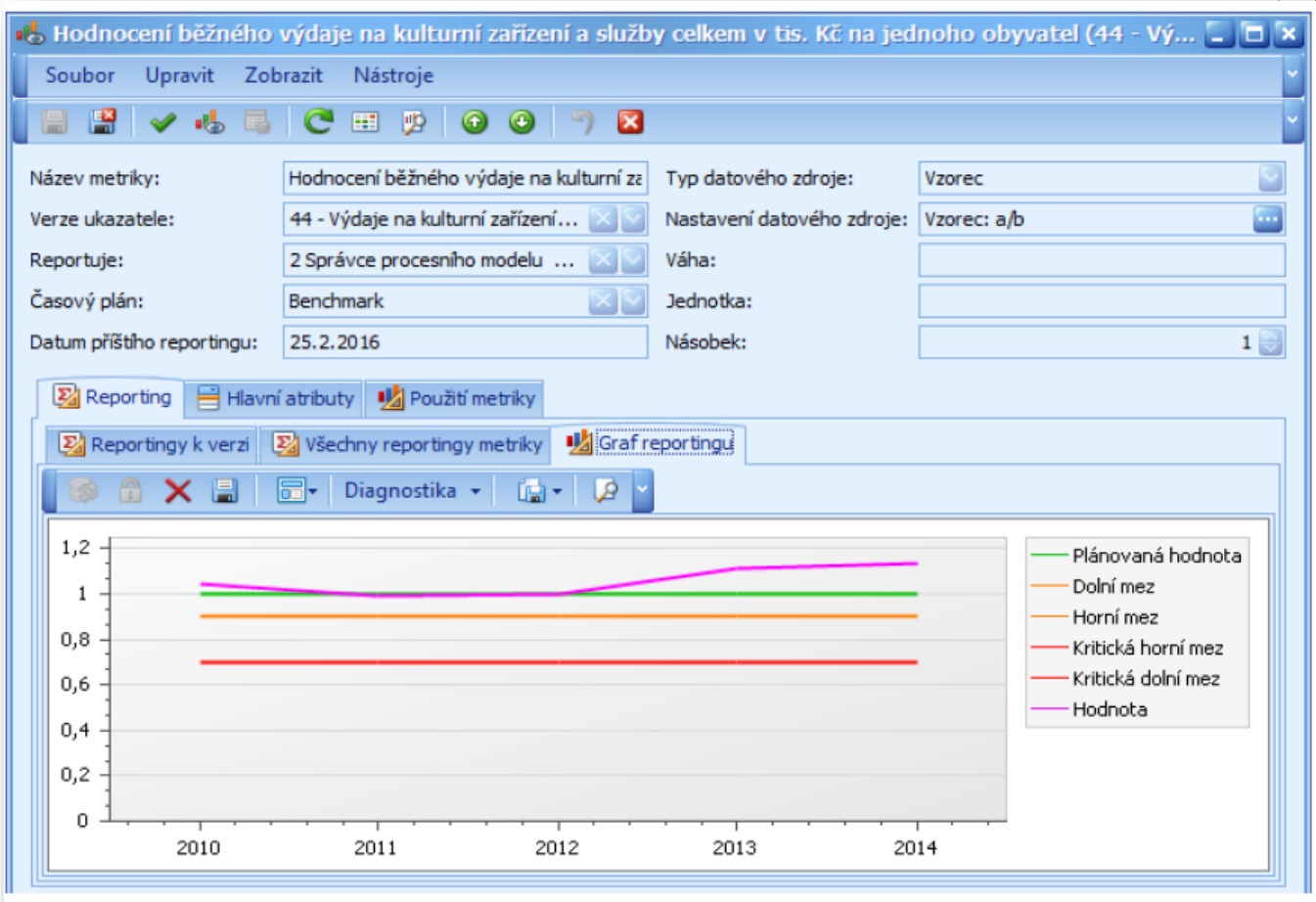
Praktické ukázky řešení - ukázka plnění strategických cílů



Praktické ukázky řešení - ukázka plnění strategických cílů



Praktické ukázky řešení - ukázka plnění strategických cílů



Další typová řešení ve městech

- ▶ Moravská Třebová - projekty jsou součástí intranetového řešení
- ▶ Rožnov pod Radhoštěm - webový portál ke strategickému řízení
- ▶ Opava - vlastní řešení formou projektových webů
- ▶ Štramberk - projekty jsou součástí agendového systému včetně propojení na rozpočet
- ▶ Valašské Klobouky - zásobník projektů a hodnocení udržitelného rozvoje

Děkuji za pozornost

Aleš Dresler



Ing. Aleš Dresler, Ph.D.Ing.Paed.IGIP
Národní síť Zdravých měst ČR

T: +420 606 181 385

E: dresler@nszm.cz

W: www.ZdravaMesta.cz

W: www.Udrzitelne-Mesto.cz

W: www.DataPlan.info

W: www.DobraPraxe.cz



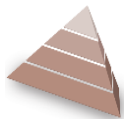
MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Diskuse



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Děkujeme za pozornost



DATABÁZE
STRATEGIÍ



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



PORTÁL
STRATEGICKÉ
PRÁCE V ČR