



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Blok III

Inovativní metody ve strategickém řízení a plánování a zkušenosti s jejich využitím v praxi

Tomáš Křapáček – MOORE Advisory CZ

Realizováno v rámci projektu: **Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi**, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0016924.



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR



MOORE

INOVATIVNÍ METODY VE STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ A ZKUŠENOSTI S JEJICH VYUŽITÍM V PRAXI

Prezentace na workshop dne 9. června 2023

Projekt: Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě

Číslo projektu: CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0016924

➤ Představení kontextu (rekapitulace)	3
➤ Příklady aplikace inovativních metod ve strategickém řízení a plánování	8
➤ Megatrendy	9
➤ Foresight	13
➤ Forecast	22
➤ Tvorba scénářů	27
➤ Systém včasného varování	33
➤ Shrnutí	37



PŘEDSTAVENÍ KONTEXTU (rekapitulace)

- Veřejná zakázka: **Zavádění inovací pro strategické řízení a plánování formou modelů/pilotů a vzdělávacího modulu**
 - Dodavatel: *Moore Advisory CZ, s.r.o.*
 - Objednatel: *Ministerstvo pro místní rozvoj*
 - Období realizace: *březen 2022 – květen 2023*

- Cíle realizace:
 - 1) Pilotně odzkoušet 5 inovativních nástrojů strategického řízení, a to celkem v pěti městech
 - *Pilotované **nástroje**: megatrendy, foresight, forecast, tvorba scénářů a systém včasného varování*
 - *Pilotováno ve **městech**: Havířov, Uherský Brod, Ivančice, Jablonné v Podještědí, Černovice*
 - 2) Vypracovat Metodické doporučení
 - 3) Vytvořit vzdělávací modul „Využití inovativních nástrojů pro strategické řízení a plánování“
 - 4) Realizovat pilotní školení pro minimálně 30 osob
 - *V období duben–červen 2023 byly realizovány celkem 3 běhy školení, vždy po 15 až 20 účastnících.*

➤ V září 2022 bylo vytvořeno „**Metodické doporučení** pro uplatnění inovativních přístupů strategického řízení a plánování v praxi“, které podporuje dlouhodobý záměr MMR rozvíjet a podporovat kvalitu strategické práce veřejné správy.

➤ **Metodické doporučení:**

❑ Obsahuje návod, **jak izolovaně i integrovaně využívat celkem 5 inovativních nástrojů**, které mají potenciál významně zkvalitnit proces strategického plánování, stejně jako kvalitu a obsah souvisejících strategických a koncepčních dokumentů.

❑ Určeno primárně **pro územně samosprávné celky** (dále jako „ÚSC“), tj. obce, města, městské části a kraje.

✓ Hlavní cíl: Zvýšení schopnosti předpovídat budoucí stavy / identifikovat příležitosti či hrozby a umožnit se na tyto stavy lépe a odpovědně připravit.

(Pozn.: V konečném důsledku by ÚSC měly efektivně předcházet nepříznivému vývoji, pokud to je dostupnými nástroji možné a hospodárné. Jde ale i o aktivní využívání příležitostí, zmírňování nevyhnutelných negativních dopadů apod.)

❑ **Metodické doporučení** je ke stažení na [Portálu strategické práce](#).

PŘEDSTAVENÍ KONTEXTU (3/4)

- **1. Megatrendy** = Cílem aplikování tohoto nástroje je připravit politiku města/kraje na očekávané dopady megatrendů, které představují **významné a dlouhodobé změny (tendence vývoje) ve společnosti, které mají potenciál ovlivňovat fungování světové ekonomiky**, či jejich vybraných částí (včetně územně samosprávných celků).
- **2. Foresight** (strategický výhled) = Využívá strukturovaných úvah o budoucím vývoji, prostřednictvím kterých nastavuje **vpřed hledící politiky/strategie, jež jsou efektivnější, robustnější a odolnější než při běžném strategickém plánování**. Primární pozornost je sice obvykle věnována očekávanému vývoji, ale nezapomíná se ani na potenciální výzvy (viz „tvorba scénářů“).
- **3. Forecast** = Prostřednictvím této metody je přesněji odhadována, resp. **statistickým či matematickým modelem vypočtena intenzita změny vybraných ukazatelů** (vazba na metody nástroje foresight – modelování, extrapolace).
- **4. 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. Primární zaměření bylo směřováno na tzv. „**kritické nejistoty**“, které představují **málo pravděpodobné události se zásadním dopadem do fungování územně samosprávného celku či života jeho obyvatel**.
- **5. 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).

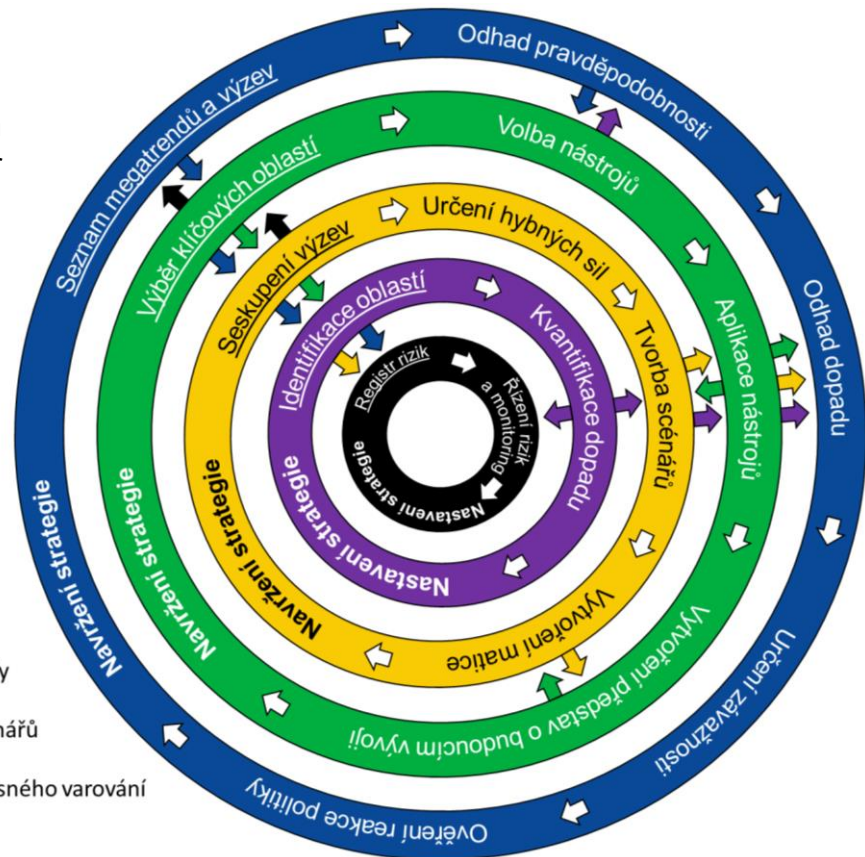
PŘEDSTAVENÍ KONTEXTU (4/4)

➤ Zavádění soustavy inovativních nástrojů (zjednodušený pohled)

- Výchozím bodem implementace celé soustavy inovativních nástrojů je vytvoření seznamu megatrendů a výzev a výběr klíčových oblastí rozvoje, na které se cíleně zaměřit.
- Následuje provázání klíčových oblastí s jednotlivými významnými společenskými výzvami, které se pojí s působením megatrendů, a prioritizace těchto výzev.
- Určené závažnosti výzev pak lze zpřesnit na základě výstupů z nástrojů foresight, forecast a tvorba scénářů.
- Ze všech nástrojů vznikají vstupy pro registr rizik, který je zásadní pro kvalitní nastavení systému včasného varování.
- V konečném důsledku všechny nástroje přispívají k zajištění optimálních strategických rozhodnutí / nastavení strategie.

Poznámka: V případě potřeby je možné libovolný z nástrojů vynechat a „nastoupit“ do schématu v kterémkoliv podtrženém bodě.

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





**PŘÍKLADY APLIKACE
INOVATIVNÍCH METOD VE
STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ
A PLÁNOVÁNÍ**

The image features a hand on the left side, reaching towards a complex network of white nodes and lines that spans across the frame. The background is a dark blue gradient with a blurred cityscape at night on the right. The overall aesthetic is futuristic and technological.

MEGATRENDY

➤ Megatrendy (obecně)

- Hlavním výchozím pro vypracování **Obecného seznamu megatrendů a výzev** byla studie Úřadu vlády ČR s názvem „Megatrendy a velké společenské výzvy významné pro ČR“, která identifikuje celkem **20 megatrendů** a zhruba **230 „významných společenských výzev“**. Jednotlivé výzvy ale mají v této studii různou míru detailu a část z nich byla vyhodnocena nerelevantní ve vztahu k městům, a naopak některé zásadní výzvy chyběly. Celkově tak byly zapotřebí **úpravy a doplnění výchozího seznamu**, které byly realizovány jak přímo projektovým týmem, tak ve spolupráci se zástupci zapojených měst.

➤ Megatrendy (obecně)

Odkaz ke stažení z Portálu strategické práce ([ZDE](#))



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Obecný seznam megatrendů a výzev

ID	Megatrend	Významné výzvy (přiručeno dle primární vazby na megatrend)	Společenský dopad	Pravděpodobnost	Dopad	Oblast rozvoje
20	Degradace životního prostředí	Zábory půdy na úkor ekologické stability volné krajiny	negativní			Životní prostředí
243	Degradace životního prostředí	Legislativní a další změny v oblasti nakládání s odpady	nejednoznačný			Životní prostředí
14	Degradace životního prostředí	Přechod domácností na tuhá paliva	negativní			Životní prostředí
14	Degradace životního prostředí	Pokles biodiverzity	negativní			Životní prostředí
18	Degradace životního prostředí	Prohlubující se sucho, úbytek vody a pokles její kvality	negativní			Životní prostředí
21	Degradace životního prostředí	Znečišťování vzduchu a jeho negativní vliv na zdraví	negativní			Životní prostředí
15	Degradace životního prostředí	Degradace půdy	negativní			Životní prostředí
16	Degradace životního prostředí	Rostoucí degradace lesů	negativní			Životní prostředí
19	Degradace životního prostředí	Znečištění životního prostředí chemikáliemi a vliv na zdraví	negativní			Životní prostředí
22	Degradace životního prostředí	Rostoucí vztah a úcta k přírodě	pozitivní			Životní prostředí
17	Degradace životního prostředí	Podpora a rozšíření ekologického zemědělství	pozitivní			Životní prostředí
236	Inovace a technologická akcelerace	Vyšší využívání nízkoemisních vozidel	pozitivní			Dopravní a technická infras.

Praktická ilustrace výstupu (město Uherský Brod)

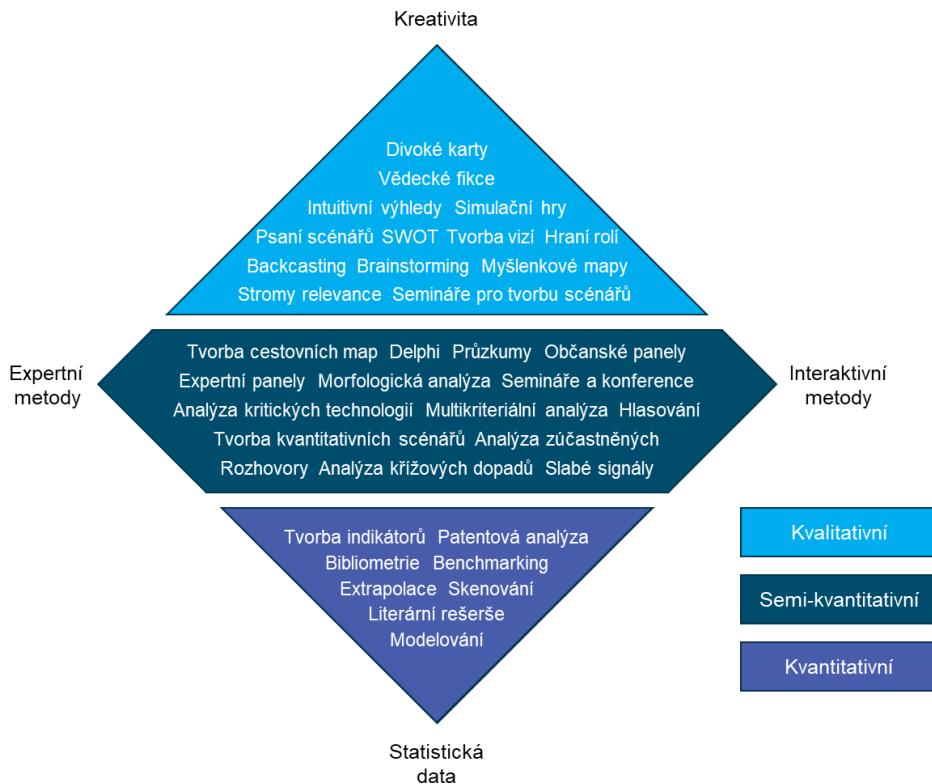
Megatrend	Významné vývy (přifázeno dle přímáří vazby na megatrend)	Společenský dopad	Pravděpodobnost	Dopad	Možnost reakce z úrovně samosprávy	Závažnost / přínosnost	Měřitelný ukazatel	Zdroj dat	Oblast rozvoje ÚS C
Stárnutí populace	Rozvoj nabídky odlehčovacích služeb	pozitivní	5 - hraničící s jistotou (>80 %)	4 - velmi významný	4 - vysoká	80	Kapacita odlehčovacích služeb na území města / počet úvazků asistentů/asistentek terénních odlehčovacích služeb	Registr poskytovatelů sociálních služeb / interní podklady poskytovatelů sociálních služeb	Sociální služby
Proměny klimatu Země	Adaptování se na změnu klimatu a zmírňování negativních dopadů na životní prostředí	pozitivní	5 - hraničící s jistotou (>80 %)	5 - zásadně významný	3 - střední	75	Počet realizovaných opatření adaptace na změnu klimatu v posledních 5 letech	Interní podklady města (vyžaduje analýzu a výpočet)	Životní prostředí
Rostoucí populace	Zhoršující se doprava v klidu (problém s parkováním)	negativní	4 - vysoká (61 až 80 %)	5 - zásadně významný	3 - střední	60	Počet parkovacích míst ve městě v přepočtu na obyvatele / počet pokut za špatné parkování / počet vydaných parkovacích karet	Interní podklady města	Dopravní a technická infras.
Rozšiřování měst	Nekoordinovaný rozvoj území	negativní	4 - vysoká (61 až 80 %)	5 - zásadně významný	3 - střední	60	Podíl schválených investičních akcí bez přímé vazby na strategické dokumenty města	Interní podklady města (vyžaduje analýzu a výpočet)	Strategické řízení
Degradace životního prostředí	Prohlubující se sucho, úbytek vody a pokles její kvality	negativní	4 - vysoká (61 až 80 %)	5 - zásadně významný	3 - střední	60	Intenzita sucha (interval S0 – S5) / hladina podzemních vod v hlubinných vrtech	Intersucho (odkaz)	Životní prostředí
Oslabující globální ekonomický růst	Vyšší nákladovost zajištění veřejné dopravy	negativní	4 - vysoká (61 až 80 %)	4 - velmi významný	3 - střední	48	Roční náklady města na zajištění veřejné dopravy v přepočtu na obyvatele	Interní podklady města	Dopravní a technická infras.
Rozšiřování měst	Rostoucí tlaky na kapacitu dopravy, služeb a další infrastruktury	negativní	4 - vysoká (61 až 80 %)	4 - velmi významný	3 - střední	48	Počet obyvatel města / příjem z prodeje jízdenek na městské autobusové linky / příjem z prodeje předplacených kuponů na MHD obyvatele města	ČSÚ / evidence obyvatel MĚÚ; data od ČSAD BUS Uherské Hradiště a s.; Slovákcké vodárny a kanalizace a s.; interní podklady města	Dopravní a technická infras.
Rozšiřování měst	Zajištění dostatečné atraktivty města pro návrat mladých lidí po dokončení vysokoškolských studií nebo při zakládání vlastní rodiny	pozitivní	4 - vysoká (61 až 80 %)	4 - velmi významný	3 - střední	48	Bilance migrace obyvatel ve věku 25 až 35 let	ČSÚ (dostupné na vyžádání)	Obyvatelstvo a migrace

A hand is shown on the left side of the image, reaching towards a glowing network of nodes and lines that extends across the center. The background is a dark blue gradient with a blurred cityscape at night on the right. The word "FORESIGHT" is written in white, bold, uppercase letters on the right side of the image.

FORESIGHT

➤ Foresight

- V rámci pilotů bylo popsáno celkem **36 dílčích metod nástroje foresight** (viz schéma vpravo), z toho:
 - 13 kvalitativních;
 - 15 semi-kvantitativních;
 - 8 kvantitativních.
- Jednotlivé metody se vzájemně více či méně liší jak způsobem práce se zapojenými osobami a jejich složením (**interaktivní vs. expertní**), tak mírou podloženosti na objektivních základech (**statistická data vs. kreativita**).
- Podmínka praktických aplikací metod v zapojených městech – **pozitivní cost-benefit analýza**.



➤ Foresight

- Metody odzkoušené v pilotovaných městech:
 - **analýza křížových dopadů**,
 - backcasting,
 - benchmarking,
 - divoké karty,
 - modelování,
 - **multikriteriální analýza**,
 - slabé signály,
 - SWOT analýza,
 - tvorba cestovních map,
 - tvorba indikátorů,
 - tvorba kvantitativních scénářů,
 - tvorba vizí.
- ❖ Vícekrát řešené oblasti rozvoje:
 - životní prostředí,
 - technická infrastruktura,
 - dopravní infrastruktura,
 - bydlení,
 - školství,
 - bezpečnost,
 - sociální služby.

➤ Foresight – multikriteriální analýza (město Ivančice)

Opatření	Finanční náklady	Časová náročnost realizace	Společenská přínosnost	Enviromentální přínosnost	Počet bodů celkem	Priorita	Indikátor
<i>Váha</i>	<i>0,4</i>	<i>0,2</i>	<i>1,2</i>	<i>0,4</i>	<i>0 až 10</i>		
Strategický cíl č. 1.1: Zlepšování životního prostředí a zkvalitnění ekologického hospodaření s odpady							
1.1.1. Zpracování bioodpadu (např. založení kompostárny), rekonstrukce odpadního dvora a budování sběrných míst	1	2	3	4	6	vysoká	Kompostárna založena [ano/ne], Objem svezeneho bioodpadu do kompostárny [t], Odpadní dvůr rekonstruován (ano/ne), Počet sběrných míst na bioodpad (počet)
1.1.2. Sběr tříděného odpadu (např. více nádob baterie a oleje) a přechod k cirkulární ekonomice	3	4	2	4	6	vysoká	Počet nově nainstalovaných nádob na tříděný odpad podle typu odpadu [počet], Objem svezeneho tříděného odpadu dle jednotlivých složek [t], Podíl moderních / zrekonstruovaných sběrných hnízd (%)
1.1.3. Hospodaření s vodou, cesty v krajině a ekologie obecně	3	2	1	3	4	nízká	Počet komplexních studií veřejných ploch (počet), Počet realizovaných typových aktivit efektivnějšího hospodaření s vodou [počet]
1.1.4. Revitalizaci zeleně centra města (např. umístění osazených květináčů na Palackého náměstí)	3	4	2	2	5,2	střední	Finanční prostředky alokované na revitalizaci zeleně města [tis. Kč]
1.1.5. Plochy zeleně a veřejných prostranství v oblastech nové výstavby	4	0	3	2	6	vysoká	Procento zeleně na celkové ploše nové výstavby [%], Procento plochy veřejného prostranství na ploše nové výstavby [%]
1.1.6. Realizace aktivit proti degradaci půdy a lesů	2	2	2	4	5,2	střední	Počet realizovaných typových aktivit ochrany půdy a lesů [počet], Finanční prostředky alokované na ochranu půdy a lesů [tis. Kč]
1.1.7. Podpora ekologického zemědělství a biodiverzity	2	2	1	4	4	nízká	Počet realizovaných typových aktivit podpory ekologického zemědělství a biodiverzity [počet]
Strategický cíl č. 1.2: Zkvalitnění dopravy a infrastruktury ve městě							
1.2.1. Vyšší intenzita vlakového spojení Brno - Ivančice (zrychlit spoje)	3	3	2	0	4,2	střední	Počet vlakových spojů z Ivančic do Brna ve všední den [počet], Počet vlakových spojů z Ivančic do Brna o víkendu [počet]
1.2.2. Zvýšení návaznosti dopravních spojů IDS (výbudování přestupního uzlu)	1	2	4	2	6,4	vysoká	Počet vzájemně navazujících autobusových spojů na autobusovém nádraží [počet]
1.2.3. Interní autobusová doprava v rámci městských částí (autobusová ivančická okružní linka vně města)	3	2	1	1	3,2	nízká	Počet denních spojů nové okružní linky [počet]
1.2.4. Zvýšení plynulosti dopravy a bezpečnosti (výstavba okružní křižovatky U Tří Kohoutů)	1	4	4	0	6	vysoká	Průměrná doba průjezdnosti města v dopravní špičce v severo-jížní ose [min], Průměrná doba průjezdnosti města v dopravní špičce v východo-západní ose [min], Počet dopravních nehod na křižovatce silnic II/393 a II/152 [počet]
1.2.5. Obnova dopravní infrastruktury ve městě	1	2	5	1	7,2	vysoká	Počet realizovaných aktivit obnovy dopravní infrastruktury [počet]
1.2.6. Obnova technické infrastruktury ve městě	2	1	4	3	7	vysoká	Podíl rekonstruovaných stožárů a svítidel veřejného osvětlení (%)

➤ Foresight – analýza křížových dopadů (město Havířov)

- Vyhodnocení provázanosti výzev za účelem jejich **shlukování**.

- Vychází ze součinu tří hodnot = *součet dopadu obou výzev*

*

pravděpodobnost nastání obou výzev

*

síla vzájemné vazby

➤ Foresight – analýza křížových dopadů (město Havířov)

- **Pravděpodobnosti** lze převzít z nástroje Megatrendy.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	KOMBINOVANÁ PRAVDĚPODOBNOST	%	70%	70%	70%	70%	50%	50%	50%	70%	70%	30%	50%	50%	50%
1	Vzdělávání pedagogů	70%	X	49%	49%	49%	35%	35%	35%	49%	49%	21%	35%	35%	35%
2	Nárůst psychických problémů žáků a studentů	70%	49%	X	49%	49%	35%	35%	35%	49%	49%	21%	35%	35%	35%
3	Reforma vzdělávacího systému, vznik nových metod učení a digitalizace vzdělávání	70%	49%	49%	X	49%	35%	35%	35%	49%	49%	21%	35%	35%	35%
4	Podfinancované školství a nedostatečná motivace pedagogů	70%	49%	49%	49%	X	35%	35%	35%	49%	49%	21%	35%	35%	35%
5	Protidrogová prevence na základních školách	50%	35%	35%	35%	35%	X	25%	25%	35%	35%	15%	25%	25%	25%
6	Rozvoj ICT technologií na mateřských a základních školách	50%	35%	35%	35%	35%	25%	X	25%	35%	35%	15%	25%	25%	25%
7	Zajištění rovného přístupu ke vzdělání a podpora inkluzivního vzdělávání	50%	35%	35%	35%	35%	25%	25%	X	35%	35%	15%	25%	25%	25%
8	Transformace vzdělávání směrem ke komplexnímu osobnostnímu rozvoji a individualizaci	70%	49%	49%	49%	49%	35%	35%	35%	X	49%	21%	35%	35%	35%
9	Rozvoj kompetencí pro aktivní občanství, smysluplný osobní život a seberealizaci	70%	49%	49%	49%	49%	35%	35%	35%	49%	X	21%	35%	35%	35%
10	Lepší propustnost vzdělávacího systému včetně odborného vzdělání	30%	21%	21%	21%	21%	15%	15%	15%	21%	21%	X	15%	15%	15%
11	Rozvoj jazykových dovedností	50%	35%	35%	35%	35%	25%	25%	25%	35%	35%	15%	X	25%	25%
12	Rostoucí podpora rozvoje měkkých dovedností a společenských kompetencí	50%	35%	35%	35%	35%	25%	25%	25%	35%	35%	15%	25%	X	25%
13	Informační myšlení a digitální gramotnost	50%	35%	35%	35%	35%	25%	25%	25%	35%	35%	15%	25%	25%	X
14	Podpora učitelů a práce s talentovanými (mimořádně nadanými) žáky na základních školách	50%	35%	35%	35%	35%	25%	25%	25%	35%	35%	15%	25%	25%	25%

➤ Foresight – analýza křížových dopadů (město Havířov)

- Dopady lze také převzít z nástroje Megatrendy.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
	SOUČET DOPADŮ		4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	3,00
1	Vzdělávání pedagogů	4,00	X	8	8	7	8	8	8	7	7	9	7	7	7	7
2	Nárůst psychických problémů žáků a studentů	4,00	8	X	8	7	8	8	8	7	7	9	7	7	7	7
3	Reforma vzdělávacího systému, vznik nových metod učení a digitalizace vzdělávání	4,00	8	8	X	7	8	8	8	7	7	9	7	7	7	7
4	Podfinancované školství a nedostatečná motivace pedagogů	3,00	7	7	7	X	7	7	7	6	6	8	6	6	6	6
5	Protidrogová prevence na základních školách	4,00	8	8	8	7	X	8	8	7	7	9	7	7	7	7
6	Rozvoj ICT technologií na mateřských a základních školách	4,00	8	8	8	7	8	X	8	7	7	9	7	7	7	7
7	Zajištění rovného přístupu ke vzdělání a podpora inkluzivního vzdělávání	4,00	8	8	8	7	8	8	X	7	7	9	7	7	7	7
8	Transformace vzdělávání směrem ke komplexnímu osobnostnímu rozvoji a individualizaci	3,00	7	7	7	6	7	7	7	X	6	8	6	6	6	6
9	Rozvoj kompetencí pro aktivní občanství, smysluplný osobní život a seberealizaci	3,00	7	7	7	6	7	7	7	6	X	8	6	6	6	6
10	Lepší přístupnost vzdělávacího systému včetně odborného vzdělání	5,00	9	9	9	8	9	9	9	8	8	X	8	8	8	8
11	Rozvoj jazykových dovedností	3,00	7	7	7	6	7	7	7	6	6	8	X	6	6	6
12	Rostoucí podpora rozvoje měkkých dovedností a společenských kompetencí	3,00	7	7	7	6	7	7	7	6	6	8	6	X	6	6
13	Informační myšlení a digitální gramotnost	3,00	7	7	7	6	7	7	7	6	6	8	6	6	X	6
14	Podpora učitelů a práce s talentovanými (mimořádně nadanými) žáky na základních školách	3,00	7	7	7	6	7	7	7	6	6	8	6	6	6	X

➤ Foresight – analýza křížových dopadů (město Havířov)

- **Síla křížových vazeb je otázkou expertního posouzení.**

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	SÍLA KŘÍŽOVÝCH VAZEB														
1	Vzdělávání pedagogů	x	2	5	4	2	3	3	4	4	3	4	4	3	3
2	Nárůst psychických problémů žáků a studentů	2	x	3	4	5	3	4	4	4	4	2	4	3	4
3	Reforma vzdělávacího systému, vznik nových metod učení a digitalizace vzdělávání	5	3	x	5	2	5	3	4	4	3	3	4	5	4
4	Podfinancované školství a nedostatečná motivace pedagogů	4	4	5	x	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4
5	Protidrogová prevence na základních školách	2	5	2	3	x	1	4	4	4	3	0	4	1	2
6	Rozvoj ICT technologií na mateřských a základních školách	3	3	5	4	1	x	3	4	4	3	4	4	5	3
7	Zajištění rovného přístupu ke vzdělání a podpora inkluzivního vzdělávání	3	4	3	3	4	3	x	5	5	4	3	4	3	2
8	Transformace vzdělávání směrem ke komplexnímu osobnostnímu rozvoji a individualizaci	4	4	4	3	4	4	5	x	5	3	4	5	4	4
9	Rozvoj kompetencí pro aktivní občanství, smysluplný osobní život a seberealizaci	4	4	4	3	4	4	5	5	x	2	3	5	4	3
10	Lepší přístupnost vzdělávacího systému včetně odborného vzdělání	3	4	3	4	3	3	4	3	2	x	4	3	3	2
11	Rozvoj jazykových dovedností	4	2	3	3	0	4	3	4	3	4	x	5	4	4
12	Rostoucí podpora rozvoje měkkých dovedností a společenských kompetencí	4	4	4	3	4	4	4	5	5	3	5	x	4	3
13	Informační myšlení a digitální gramotnost	3	3	5	4	1	5	3	4	4	3	4	4	x	3
14	Podpora učitelů a práce s talentovanými (mimořádně nadanými) žáky na základních školách	3	4	4	4	2	3	2	4	3	2	4	3	3	x

➤ Foresight – analýza křížových dopadů (město Havířov)

- Pro barevně vyznačené **shluky** (tj. skupina výzev, které je vhodné adresovat současně) se pak hledají optimální opatření.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
	VÝSTUP		5	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	
1	Vzdělávání pedagogů	5 X		8	20	16	6	9	8	16	16	5	11	11	8	8
2	Nárůst psychických problémů žáků a studentů	3	8 X		9	12	12	7	8	12	12	5	4	8	6	8
3	Reforma vzdělávacího systému, vznik nových metod učení a digitalizace vzdělávání	3	20	9 X		15	5	12	6	12	12	4	6	8	11	8
4	Podfinancované školství a nedostatečná motivace pedagogů	3	16	12	15 X		7	10	6	9	9	5	6	6	8	8
5	Protidrogová prevence na základních školách	4	6	12	5	7 X		2	7	10	10	3	0	7	2	4
6	Rozvoj ICT technologií na mateřských a základních školách	4	9	7	12	10	2 X		5	10	10	3	7	7	9	5
7	Zajištění rovného přístupu ke vzdělání a podpora inkluzivního vzdělávání	3	8	8	6	6	7	5 X		11	11	4	5	6	5	3
8	Transformace vzdělávání směrem ke komplexnímu osobnostnímu rozvoji a individualizaci	3	16	12	12	9	10	10	11 X		15	4	8	11	8	8
9	Rozvoj kompetencí pro aktivní občanství, smysluplný osobní život a seberealizaci	3	16	12	12	9	10	10	11	15 X		3	6	11	8	6
10	Lepší přístupnost vzdělávacího systému včetně odborného vzdělání	3	5	5	4	5	3	3	4	4	3 X		4	3	3	2
11	Rozvoj jazykových dovedností	3	11	4	6	6	0	7	5	8	6	4 X		8	6	6
12	Rostoucí podpora rozvoje měkkých dovedností a společenských kompetencí	3	11	8	8	6	7	7	6	11	11	3	8 X		6	5
13	Informační myšlení a digitální gramotnost	3	8	6	11	8	2	9	5	8	8	3	6	6 X		5
14	Podpora učitelů a práce s talentovanými (mimořádně nadanými) žáky na základních školách	3	8	8	8	8	4	5	3	8	6	2	6	5	5 X	

The image features a hand on the left side, pointing towards a complex digital network of white nodes and lines. The background is a dark blue gradient with a blurred city skyline at night. The word "FORECAST" is written in white, bold, uppercase letters on the right side of the image.

FORECAST

➤ Forecast

- Předpovídání budoucího vývoje na základě historických a aktuálních dat (analýzy časových řad, lineární regresní modely, specifické metodiky výpočtu, ...).
- ❖ Řešené oblasti rozvoje – příklady:
 - Obyvatelstvo a migrace – *zásadní oblast, ve které docházelo k predikci vývoje počtu obyvatel a věkové struktury, ve vazbě na plánovanou bytovou výstavbu a historická demografická data (úmrtnost, plodnost, migrace),*
 - Školství – *dopad predikovaného demografického vývoje na poptávku po kapacitách MŠ a ZŠ,*
 - Sociální služby – *dopad predikovaného demografického vývoje na poptávku po vybraných sociálních službách,*
 - Dopravní infrastruktura – *predikce nárustu intenzity vybraných druhů dopravy v souvislosti s novou výstavbou,*
 - Životní prostředí – *hladiny podzemních vod; znečištění ovzduší.*

Praktická ukázka forecastu (město Ivančice)

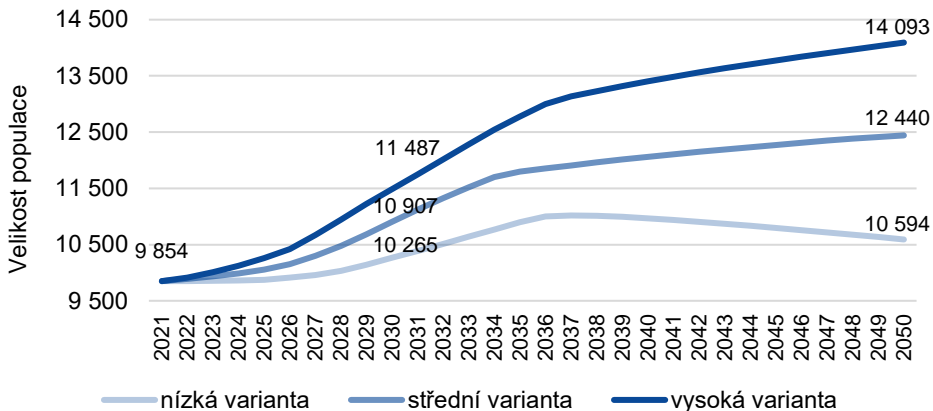
➤ Forecast

- Příklad v oblasti „školství“
- Cíl „Udržet stávající dobrou dostupnost kapacit základních škol a mateřských škol pro obyvatele města Ivančice.“

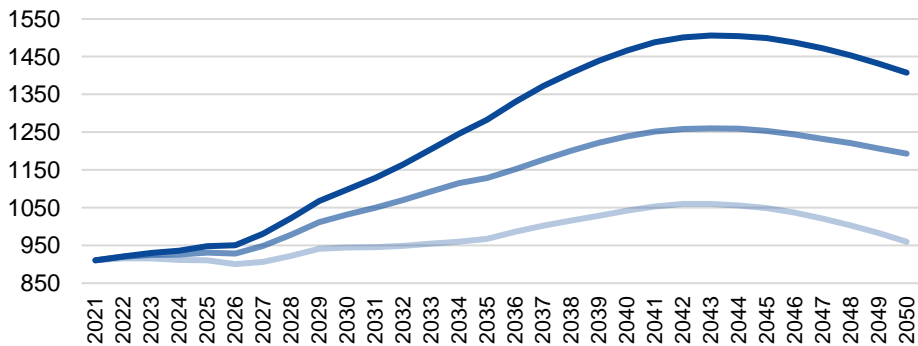
Název vzdělávacího zařízení	Typ vzdělávacího zařízení	Zřizovatel	Kapacita žáků	Počet žáků
ZŠ a MŠ Ivančice – Řeznovice	Základní a mateřská škola	Město Ivančice	ZŠ: 80 (MŠ: 24)	ZŠ: 68 (MŠ: 24)
ZŠ a MŠ Ivančice – Němčice	Základní a mateřská škola	Město Ivančice	ZŠ: 200 (MŠ: 120)	ZŠ: 155 (MŠ: 56)
ZŠ Vladimíra Menšíka Ivančice	Základní škola	Město Ivančice	390	378
ZŠ T. G. Masaryka Ivančice	Základní škola	Město Ivančice	600	512
<u>CELKEM</u>	<u>Základní školy</u>	-	<u>1 270</u>	<u>1 113</u>
Mateřská škola, Základní škola pro sluchově postižené	Základní a mateřská škola pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami	Jihomoravský kraj	ZŠ: 107 (MŠ: 30)	ZŠ: 96 (MŠ: 30)

FORECAST

Predikce počtu obyvatel do roku 2050



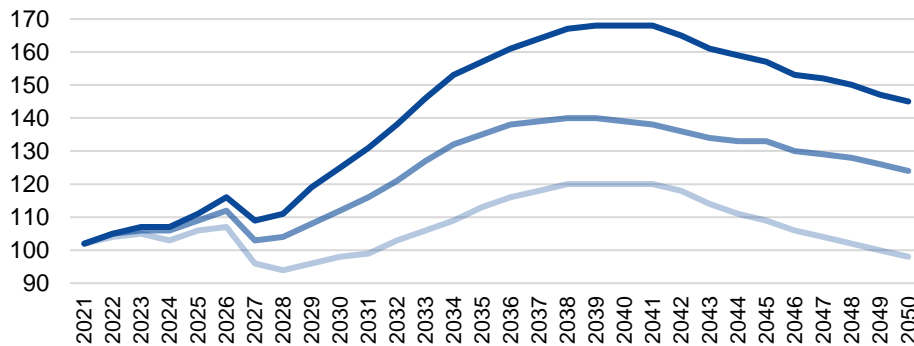
Predikce počtu místních žáků na ŽŠ



Praktická ukázka forecastu (město Ivančice)

- Zhruba 18 % žáků na místních ŽŠ tvoří žáci z okolních obcí.
- Volná kapacita 157 míst se by se měla naplnit kolem roku 2030.
 - *Fakticky spíše dříve, kvůli kapacitním rezervám, které se drží.*
- Pozornost bude třeba věnovat systematickému navyšování počtu tříd.
- Rozhodnutí, zda nadále uspokojovat poptávku ze spádových obcí, která aktuálně tvoří 18 % obsazených kapacit.

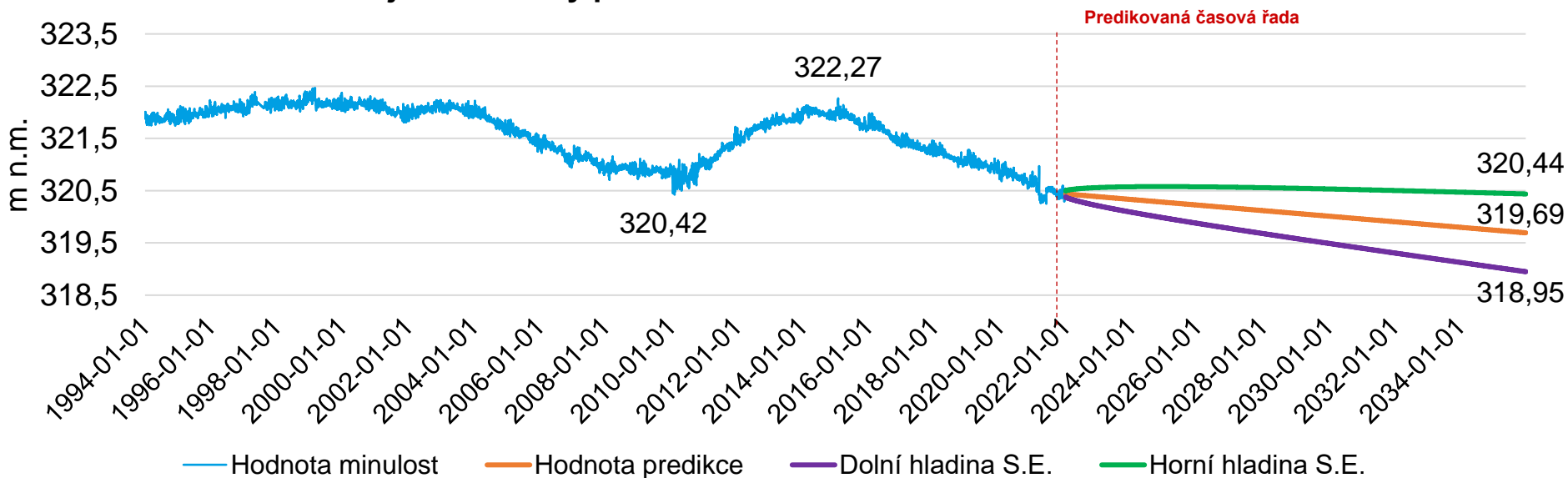
Predikce počtu místních prvňáků na ŽŠ



➤ Forecast

- Analýza časových řad pomocí metody ARIMA „AutoRegressive Integrated Moving Average“

Projekce hladiny podzemních vod ve vrtu VP8417 v m n.m.



The image features a hand on the left side, reaching out towards a complex, glowing network of white lines and dots that represents a digital or neural network. This network is set against a dark blue background that transitions into a blurred city skyline at night with lights. The overall composition is split diagonally, with the hand and network on the left and the city on the right.

TVORBA SCÉNÁŘŮ

➤ Tvorba scénářů

- Založená na identifikaci (skupin) **hybných sil**, kdy je optimální vycházet z výstupů nástroje megatrendy. Alternativně mohou být tyto nejvýznamnější faktory budoucího vývoje v řešené oblasti identifikovány na základě využití analytických metod, jako je SWOT, PEST (popř. rozšířené verze PESTLE), které budou v rámci aplikace uplatňovány k uvědomění si příležitostí a hrozeb rozvoje územně samosprávného celku.
 - Výstupem je **matice scénářů** a nastavení optimálních reakcí i měřitelných ukazatelů pro každý z kvadrantů.
- ❖ Řešené oblasti rozvoje:
- Školství
 - Dopravní infrastruktura
 - Sociální služby
 - Strategické řízení
 - Zaměstnanost

Scénáře k oblasti zaměstnanosti s přesahem do základních služeb občanské vybavenosti

Scénář 3 (negativní – pozitivní)

Dlouhodobý mírný růst populace ve městě z důvodu snížení časových nákladů z hlediska dojížděky do zaměstnání (migrace za prací)

Dlouhodobý pokles podílu nezaměstnaných osob a snížení počtu uchazečů na 1 volné pracovní místo (pouze dlouhodobá nebo frikční nezaměstnanost)

Mírný nárůst počtu zaměstnavatelů v důsledku aglomeračního efektu výrobních závodů (lokalizační a urbanizační úspory) a rozvoje služeb

Pozvolné navýšování poptávky po základní občanské vybavenosti (zvýšení poptávky po kapacitách mateřských a základních škol, zdravotnictví apod.)

Odliv současných cizích státních příslušníků přichozích v důsledku vyvolané migrace

Scénář 4 (negativní – negativní)

Dlouhodobý pokles populace ve městě a zesílený proces demografického stárnutí

Dlouhodobý nárůst podílu nezaměstnaných osob a nárůst počtu uchazečů na 1 volné pracovní místo (zejména dlouhodobá a strukturální nezaměstnanost)

Pokles počtu zaměstnavatelů (snížení počtu zaměstnanců i službách)

Snížení poptávky po základní občanské vybavenosti (snížení poptávky po kapacitách mateřských a základních škol, zdravotnictví apod.)

Zvýšení počtu pracovních míst ve výrobních podnicích

Snížení počtu pracovních míst ve výrobních podnicích

Scénář 1 (pozitivní – pozitivní)

Dlouhodobý dynamický růst populace ve městě s krátkodobým nárůstem podílu nezaměstnaných osob (vlivem nutné rekvalifikace a administrativy)

Dlouhodobý pokles podílu nezaměstnaných osob a snížení počtu uchazečů na 1 volné pracovní místo (pouze dlouhodobá nebo frikční nezaměstnanost)

Dynamický nárůst počtu zaměstnavatelů v důsledku aglomeračního efektu výrobních závodů (lokalizační a urbanizační úspory) a rozvoje služeb

Významné navýšení poptávky po základní občanské vybavenosti (zvýšení poptávky po kapacitách mateřských a základních škol, zdravotnictví apod.)

Přiliv cizích státních příslušníků přichozích v důsledku válkou vyvolané migrace

Scénář 2 (pozitivní – negativní)

Střednědobý růst populace ve městě s dlouhodobým nárůstem podílu nezaměstnaných osob (vlivem nutné rekvalifikace a nedostatku pracovních míst)

Dlouhodobý nárůst podílu nezaměstnaných osob a nárůst počtu uchazečů na 1 volné pracovní místo (zejména dlouhodobá a strukturální nezaměstnanost)

Stagnace počtu zaměstnavatelů (snížení počtu zaměstnanců ve výrobě a nárůst počtu zaměstnavatelů ve službách)

Významné navýšení poptávky po základní občanské vybavenosti (zvýšení poptávky po kapacitách mateřských a základních škol, zdravotnictví apod.)

Zvýšení konkurence na trhu práce a možný pokles ceny práce (růst nabídky pracovní síly a pokles poptávky)

TVORBA SCÉNÁŘŮ

Praktická ukázka tvorby scénářů

(výstup pilotování ve městě Jablonné v Podještědí)

Měřitelný ukazatel	Scénář 1	Scénář 2	Scénář 3	Scénář 4
Počet obyvatel ve městě	Meziroční růst o více než 4 %	Meziroční růst o více než 2 %	Meziroční růst o méně než 2 %	Meziroční růst pokles
Bilance migrace cizích státních příslušníků na území města	Roční bilance migrace cizích státních příslušníků je vyšší než 25	Roční bilance migrace cizích státních příslušníků je vyšší než 25	Roční bilance migrace cizích státních příslušníků je nižší než 10	Roční bilance migrace cizích státních příslušníků negativní
Podíl cizích státních příslušníků na celkové populaci ve městě	Meziroční růst o více než 2 %	Meziroční růst o více než 2 %	Stagnace (růst o méně než 2 %)	Meziroční pokles o více než 2 %
Intenzita podnikatelské aktivity (počet ekon. subjektů na 1000 ob.)	Oscilace kolem současné úrovně (235)	Pokles na úroveň nižší než 200 subjektů na 1 000 obyv.	Růst nad úroveň 250 subjektů na 1 000 obyv.	Pokles na úroveň nižší než 220 subjektů na 1 000 obyv.
Počet ekonomických subjektů se zjištěnou aktivitou	Meziroční nárůst je vyšší než 10 %	Oscilace kolem současné úrovně (400)	Meziroční nárůst je vyšší než 3 %	Meziroční pokles
Počet pracovních míst	Meziroční růst o více než 10 %	Meziroční oscilace kolem současné úrovně (+/- 2 %)	Meziroční růst o více než 5 %	Meziroční pokles
Počet dlouhodobě nezaměstnaných osob	Růst o méně než 10 % oproti současnému stavu	Růst o více než 25 % oproti současnému stavu	Pokles o více než 10 % oproti současnému stavu	Růst o méně než 10 % oproti současnému stavu
Počet uchazečů na 1 volné pracovní místo (v evidenci Úřadu práce ČR)	Růst o méně než 10 % oproti současnému stavu	Růst o více než 25 % oproti současnému stavu	Pokles o více než 10 % oproti současnému stavu	Růst o méně než 10 % oproti současnému stavu
Podíl osob zaměstnávaných ve zpracovatelském průmyslu (CZ-NACE)	Růst o více než 20 % oproti současnému stavu	Pokles o více než 15 % oproti současnému stavu	Růst o více než 10 % oproti současnému stavu	Pokles o méně než 15 % oproti současnému stavu
Podíl osob zaměstnávaných ve službách (CZ-NACE)	Růst o více než 10 % oproti současnému stavu	Oscilace kolem současné úrovně (+/- 5 %)	Růst o méně než 10 % oproti současnému stavu	Pokles o více než 10 % oproti současnému stavu

Praktická ukázka tvorby scénářů

(výstup pilotování ve městě Jablonné v Podještědí)

Scénář	Doporučená opatření politiky ÚSC
Scénář 1 (pozitivní – pozitivní)	<p>Navyšování rozpočtu města v důsledku rozpočtového určení daní a dalších aspektů</p> <p>Navyšování počtu zaměstnanců ve veřejných službách (školství, sociální služby, technická infrastruktura)</p> <p>Podpora sociálního začleňování a posílení spolupráce s Úřadem práce ČR (např. v problematice rekvalifikací, výuky českého jazyka)</p> <p>Rozvoj opatření ve vztahu k předcházení vzniku sociálně vyloučených lokalit</p> <p>Iniciace spolupráce mezi školskými zařízeními a podnikatelskými subjekty</p> <p>Nárůst investic do infrastruktury základní občanské vybavenosti (školy, infrastruktura v oblasti sociálních služeb)</p> <p>Investice do rozvoje technické infrastruktury (vodovodní a kanalizační sítě apod.) k podpoře bydlení a podnikání ve městě a blízkém okolí</p> <p>Podpora sociálního a startovacího bydlení ve městě (snižování pravděpodobnosti vzniku sociálně-patologických jevů, bezdomovectví apod.)</p> <p>Regulace výrobních aktivit (např. prostřednictvím územního plánování) ve vztahu k dlouhodobé udržitelnosti a šetrnosti ve vztahu k ŽP</p> <p>Podmiňování rozvoje bytové nebo výrobní aktivity výstavbou služeb občanské vybavenosti (při významném developmentu území)</p> <p>Podpora inovačních center (při významném developmentu území) s ohledem na měnící se strukturu podnikání a dlouhodobou stabilitu</p> <p>Posilování kapacity městské policie a vytváření tlaku na navyšování počtu strážníků Policie ČR</p>

Praktická ukázka tvorby scénářů

(výstup pilotování ve městě Jablonné v Podještědí)

Scénář	Doporučená opatření politiky ÚSC
Scénář 2 (pozitivní – negativní)	<p>Navyšování rozpočtu města v důsledku rozpočtového určení daní a dalších aspekt</p> <p><u>Iniciace projektů na podporu zaměstnanosti (snížení rezistence proti obnovení těžebních aktivit)</u></p> <p><u>Zvýšení nabídky stavebních parcel a vytvoření cenové mapy (prodej některých stavebních parcel)</u></p> <p><u>Vytvoření burzy podnikatelů a pracovních pozic (informování obyvatel o pracovních příležitostech a přímá konfrontace se zaměstnavateli)</u></p> <p>Podpora sociálního a startovacího bydlení ve městě (snižování pravděpodobnosti vzniku sociálně-patologických jevů, bezdomovectví apod.)</p> <p>Navyšování počtu zaměstnanců ve veřejných službách (školství, sociální služby, technická infrastruktura)</p> <p><u>Vytváření pracovních míst pro osoby se ztíženými podmínkami na otevřeném trhu práce vzhledem k věku, rodinné situaci apod.</u></p> <p>Podpora sociálního začleňování a posílení spolupráce s Úřadem práce ČR (např. v problematice rekvalifikací, výuky českého jazyka)</p> <p>Nárůst investic do infrastruktury základní občanské vybavenosti (mateřské školy, základní školy, infrastruktura v oblasti sociálních služeb)</p> <p><u>Uvolňování některých majetků města komerčním účelům ve vztahu k podpoře růstu služeb</u></p> <p>Posilování kapacity městské policie a vytváření tlaku na navyšování počtu strážníků Policie ČR</p>

The image features a hand on the left side, reaching towards a complex network of white nodes and lines that represents a data or communication network. The background is a dark blue gradient with a blurred cityscape at night. The text is positioned on the right side of the image.

SYSTEM VČASNÉHO VAROVÁNÍ

➤ Systém včasného varování

- Napomáhá **předcházení negativním dopadům známých hrozeb**, respektive umožňuje prostřednictvím pravidelného sběru dat efektivně identifikovat blížící se negativní stavy a včas přijmout optimalizační opatření k **prevenci vzniku či eliminaci dopadů těchto nežádoucích událostí**.
- **Aplikováno na oblasti, které ovlivňují společenský a ekonomický vývoj na místní nebo regionální úrovni** (např. hrozby související s nedostatečnými kapacitami ve školách nebo v sociálních a zdravotnických službách, dopravní a technické infrastruktura, bezpečnosti apod.).
- ❖ Vícekrát řešené oblasti rozvoje:
 - Životní prostředí
 - Obyvatelstvo a migrace
 - Technická infrastruktura
 - Dopravní infrastruktura
 - Bydlení
 - Školství
 - Sociální služby
 - Bezpečnost
 - Strategické řízení
 - eGovernment

SYSTÉM VČASNÉHO VAROVÁNÍ

➤ Systém včasného varování

- Šablona nástroje

..... (oblast rozvoje)																																															
Ukazatel	Výchozí hodnota	Frekvence vyhodnocení	Kritická hodnota	Nepříznivá hodnota	Příznivá hodnota	Komentář ke způsobu stanovení intervalů	Doporučená opatření																																								
.....	...	Měsíční / Čtvrtletní / Roční / Jiná	<table border="1"> <tr> <td>...</td> <td>X</td> <td>O</td> <td>O</td> </tr> <tr> <td>...</td> <td>O</td> <td>X</td> <td>O</td> </tr> <tr> <td>...</td> <td>O</td> <td>O</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>...</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>...</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>...</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>...</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>...</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>...</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>...</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	...	X	O	O	...	O	X	O	...	O	O	X			
...	X	O	O																																												
...	O	X	O																																												
...	O	O	X																																												
...																																															
...																																															
...																																															
...																																															
...																																															
...																																															
...																																															

SYSTEM VČASNÉHO VAROVÁNÍ

Praktická ilustrace systému včasného varování

(město Uherský Brod)

Ukazatel	Výchozí hodnota	Kritická hodnota	Nepříznivá hodnota	Příznivá hodnota	Frekvence vyhodnocení	Doporučení při vychýlení se z příznivé hodnoty (nutné implementovat při přibližování se do intervalu „kritické hodnoty“)
Životní prostředí						
Průměrná koncentrace pevných částic PM ₁₀ (nejvyšší hodnota všech čtverců 1x1 metr, pětiletý roční průměr, $\mu\text{g.m}^{-3}$)	20 až 24,1 (2021)	více než 40	25 až 40	méně než 25	roční	Identifikace hlavních zdrojů znečištění ovzduší a zahájení diskuse k nalezení optimálního společenského řešení; zavedení grantového titulu města na podporu opatření zaměřených na ekologické využití zastavitelných ploch; podpora kontrol kotlů na tuhá paliva; podpora sdílených forem individuální dopravy; kultivace veřejné zeleně; podpora budování zelených střech; realizace stromořadí a zelených ploch v ulicích
Nejvyšší 24hodinová průměrná koncentrace PM ₁₀	25,1 až 35 (2021)	více než 50	35 až 50	méně než 35	roční	Podpora odrůdové a plodinové rozmanitosti a moderních postupů při zpracování půdy; opatření na zvyšování retence vody v krajině (meze, poldry)
Počet týdnů v období 1.3. až 30.8., ve kterých intenzita sucha dosahovala nejvyšších hodnot (tj. S4, nebo S5)	0 (2021) 5 (2020)	více než 5	3 až 5	méně než 3 (optimálně 0)	roční	Zamezení záboru ekologicky příznivých ploch (vinice, chmelnice, zahrady, ovocné sady, trvale travnaté porosty, pastviny, lesy a vodní plochy) ve prospěch orné půdy, zastavěných ploch či ostatních ploch
Koeficient ekologické stability	0,42 (2019)	méně než 0,3	0,3 až 0,41	více než 0,41	roční	
Školství						
Kapacita MŠ vůči velikosti populaci ve věku 2 až 5 let	102 % (01/2022)	méně než 94 %	94 až 97 %	více než 97 %	roční	Zajištění změny kapacit MŠ na území města na hodnotu, která by ve vazbě na demografickou predikci měla ležet v optimálním intervalu po dobu min. 4 let
Kapacita ZŠ vůči velikosti populaci ve věku 6 až 14 let	137 % (01/2022)	méně než 130 %	130 až 135 %	více než 135 %	roční	Zajištění změny kapacit ZŠ na území města na hodnotu, která by ve vazbě na demografickou predikci měla ležet v optimálním intervalu po dobu min. 4 let
Podíl žáků a studentů vyjíždějících do škol mimo obec	40,8 % (2011)	více než 55 %	45 až 55 %	méně než 45 %	1 x za 10 let	Rozvoj sítě středních škol

SHRNUTÍ



- Metodické doporučení je **založeno na zkušenosti** nabyté v rámci pilotování inovativních nástrojů v 5 městech různé velikosti a charakteru. Důraz je kladen na **navržení optimálních postupů a praktických výstupů** aplikace těchto nástrojů, a to v podobě, která bude srozumitelná a co nejlépe využitelná v každodenním strategickém řízení, resp. **střednědobém i dlouhodobém plánování rozvoje ÚSC**.
- **Pilotované nástroje se velmi vhodně a účelně doplňují**, kdy výstupy z jedné metody mohou sloužit jako vstupy pro realizaci jiného nástroje (dochází ke vzájemnému působení synergických efektů). Nicméně **každý z nástrojů ale dokáže vytvářet přidanou hodnotu i při své izolované aplikaci**.
- Vždy je nutné **uvažovat v kontextu pozitivní cost-benefit analýzy**, tedy že by vždy očekávané společenské přínosy z výstupů aplikace daného nástroje (či jeho dílčí metody) měly být vyšší než náklady na jejich vytvoření. Zaměření a rozsah využití každého nástroje je vhodné **přizpůsobit potřebám a možnostem ÚSC**.
- **Řada nástrojů a metod (např. forecast, benchmarking) je založená na datech**, kdy zajišťování těchto dat může v případě nedostatečné automatizace vázat velké množství zdrojů na straně ÚSC. **Centrální digitalizace a elektronizace dat může být jednou z cest, jak pomoci ÚSC v jejich strategickém řízení a plánování**.

KONTAKT

Ing. Tomáš Křapáček, Manager

Mobil: +420 732 448 373

E-mail: tomas.krapacek@moore-czech.cz

Moore Advisory CZ s.r.o.

Karolinská 661/4

186 00 Praha 8

Czech Republic

www.moore-czech.cz



MOORE

ZÁVĚR

SHRNUTÍ PROJEKTU



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Součást implementace 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**



Metodická podpora pro strategické řízení a plánování

Plnění:

- zpracování a vydání ediční řady 12 metodických nástrojů pro strategickou práci, včetně několika šablon a videí
- zpracování případové studie týkající se řízení města jako veřejnoprávní korporace, s využitím prvků SMART CITIES MANAGEMENT
- poskytnutí několika poradenských služeb

Vazba na aktivitu KOVES

- rozvoj metodických nástrojů strategické práce a jejich zavádění do praxe



Propojení strategických dokumentů s finančními zdroji

Plnění:

- analýza propojení 25 strategických dokumentů s finančními zdroji
- popis 4 příkladů dobré praxe
- vydání Metodického doporučení pro propojení strategických dokumentů s finančními zdroji na jejich realizaci

Vazba na aktivitu KOVES

- návrh na propojení strategického řízení s rozpočtováním



Využití nástroje ITI ve vybraných městech na základě kvalitních strategií

Plnění:

- podpora přípravy integrovaných strategií ve městech Jihlava, Karlovy Vary, Liberec – Jablonec n. N., Mladá Boleslav a Zlín

Vazba na aktivitu KOVES

- rozšiřování znalostí a zkušeností ve strategickém řízení



Rozvoj přístupů a uplatnění modelů/pilotů založených na vybraných inovativních nástrojích strategického řízení a plánování

Plnění:

- pilotní odzkoušení 5 inovativních nástrojů strategického řízení a plánování v 5 městech
- metodické doporučení pro uplatnění inovativních přístupů strategického řízení a plánování v praxi

Vazba na aktivitu KOVES

- rozvoj přístupů a modelů založených na early warning system, pozorování megatrendů, forecastu, foresightu a tvorbě scénářů



Vytvoření vzdělávacího modulu o vybraných inovacích ve strategickém řízení a plánování

Plnění:

- vzdělávací modul na využívání inovativních nástrojů ve strategickém řízení a plánování
- pilotní školení vytvořeného modulu v rámci vzdělávání STRATeduka

Vazba na aktivitu KOVES

- průběžné vzdělávání a školení v oblasti strategické práce, vč. školení vybraných problémových oblastí strategické práce



Přenášení dobré praxe a sdílení zkušeností v oblasti strategické práce ve veřejné správě

Plnění:

- 4 workshopy, 1 závěrečná konference
- webové stránky nejen k projektu na Portálu strategické práce v ČR

Vazba na aktivitu KOVES

- přenášení dobré praxe a sdílení zkušeností v oblasti strategické práce ve veřejné správě



ZÁVĚR

DALŠÍ KROKY

- Pokračování realizace KOVES, mj.:
 - nastavení mechanismu pro soudržnost (koherenci) politik (strategických dokumentů)
 - vytváření systému priorit a prioritizace
- Rozvoj Databáze strategií (Databáze strategií 2.0: Registr strategií)
- Strategická práce v kontextu krizí poslední doby, tzv. VUCA prostředí





Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Děkujeme za pozornost

Ministerstvo pro místní rozvoj

Online (Lifesize) + MMR AVI

9. června 2023



PORTÁL
STRATEGICKÉ
PRÁCE V ČR

Realizováno v rámci projektu: **Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi**, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0016924.



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR