



**MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR**

Informace MMR o aktivitách

v oblasti strategického řízení a plánování

MMR-NOK, květen 2017



EVROPSKÁ UNIE
Fond soudržnosti
Operační program Technická pomoc



**MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR**



Základní rámec strategické práce

Hlavním problémem, na nějž aktivity MMR, které je gestorem strategického řízení a plánování ve veřejné správě cílí, je stále nedostatečná kvalita strategických dokumentů, jejich velký počet, hierarchie a s tím spojená neprovázanost nebo duplikace, a zejména provádění dokumentů v praxi. S tímto problémem se MMR setkává při nastavování rámce a následné realizaci EU fondů napříč programovými obdobími, nebo např. v pozici metodického místa tvorby strategií či správce Databáze strategií. Převažující negativní zkušenost s kvalitou strategických dokumentů a zejména pak s jejich implementací MMR eviduje při zajišťování strategického řízení Dohody o partnerství a operačních programů, vč. jejich provázanosti se strategiemi, naplňování předběžných podmínek, jejichž součástí je nutnost existence sektorových strategií, provázanosti strategií např. s vyhlášenými výzvami potažmo projekty nebo při snaze o sledování příspěvků ESI fondů k dosahování cílů strategií i Dohody o partnerství.

Hlavní příčinou problému jsou převážně přetrvávající nedostatky v přístupu ke strategické práci ve veřejné správě, a to jak na státní, tak na krajské i místní úrovni, vč. např. vzájemné provázanosti dokumentů, chybějících nástrojů a/nebo možností takové nástroje využívat. Zkvalitnění strategického prostředí a využívání adekvátních nástrojů strategického řízení a plánování je přitom jedním ze základních předpokladů pro tvorbu kvalitních strategických dokumentů, jejich bezproblémovou implementaci, hodnocení či napojení na tvorbu a správu rozpočtů vč. zacílení programových a dotačních titulů.

Aktivity v oblasti strategické práce

Mezi hlavní aktivity v oblasti strategické práce patří:

1. Implementace metodických nástrojů strategické práce

MMR je gestorem **Metodiky přípravy veřejných strategií**, ze které bylo usnesením vlády č. 318/2013 uloženo ústředním správním úřadům vycházet a která je dostupná mj. na webu [Portál strategické práce](#).

V rámci této aktivity MMR Metodiku aktualizuje pro potřeby praxe veřejné správy a doplňuje o nástroje a šablony, vč. jejich převedení do interaktivní podoby, aby byla v maximální možné míře usnadněna práce zpracovatelům strategií. Zároveň MMR na vyžádání poskytuje konzultace k aplikaci Metodiky při přípravě nově vznikajících strategických dokumentů.

MMR v současné době také pracuje v součinnosti se zástupci dotčených ministerstev, Asociace krajů ČR a Svazu měst a obcí ČR na **provázání metodik přípravy strategií na národní, krajské a obecní úrovni**, aby byla zajištěna jednotnost přístupu ke strategickému řízení napříč veřejnou správou.

MMR zpracovalo a vydalo Metodické doporučení **Typologie strategických a prováděcích dokumentů** s cílem identifikovat jejich klíčové charakteristiky, sjednotit základní terminologii, zavést hierarchizaci těchto dokumentů a tím zpřehlednit a zjednodušit tuto oblast. Tato typologie doplňuje Metodiku přípravy veřejných strategií. Na tvůrce strategických dokumentů je průběžně apelováno, aby z ní vycházeli. Rovněž je připravován stručný návod celého cyklu přípravy strategických dokumentů, tj. „schématická kuchařka procesu tvorby strategie v kostce“.

MMR poskytuje metodické vedení v oblasti strategického řízení na místní úrovni, k tomu zpracovalo Metodiku tvorby programu rozvoje obce, Metodiku strategického řízení rozvoje obce a Metodiku kontroly a hodnocení realizace programu rozvoje obce. Metodiky formulují strukturu programu rozvoje obce a popisují proces jeho tvorby.

Za účelem účinnějšího prosazování strategického řízení ve veřejné správě a řešení aktuálních témat byla ustavena **Expertní skupina pro strategickou práci** (ESSP), jejímiž členy jsou zástupci všech rezortů, Asociace krajů ČR a dalších významných subjektů.

2. Elektronické nástroje podpory strategické řízení a plánování

Pro potřeby podpory rozvoje strategické práce na národní úrovni byla v roce 2012 vytvořena **Databáze strategií**, což je celostátní funkční systém strategických, koncepčních a programových dokumentů dostupný na stránkách www.databaze-strategie.cz. Databáze na jednom místě shromažďuje relevantní dokumenty na mezinárodní, národní, krajské, oblastní a místní úrovni, které zde jsou rozpracovávány co do jejich obsahu (opatření, odpovědností, apod.) a jsou zároveň ke stažení, tisku, exportu do PDF formátu či k překladu do cizích jazyků (pomocí Google Translate).



Výhody Databáze pro zpracovatele i pro (odbornou) veřejnost:

- ✓ existence relevantních strategií na jednom místě – „Národní a regionální knihovna“ strategických dokumentů, vč. těch, které jsou připravovány a budou v budoucnu schvalovány;
- ✓ možnost sledování a vyhodnocování priorit, cílů, opatření, odpovědností, indikátorů a dalších parametrů napříč všemi dokumenty;
- ✓ možnost sledování a vyhodnocování vazeb mezi dokumenty na mezinárodní, národní, regionální a místní úrovni (např. pro identifikaci překryvů, upozornění na „prázdná“ místa a nepokryté problémy, pro zobrazení intenzity vazeb mezi prioritami/cíli strategií);
- ✓ umožnění strategie porovnávat dle tematického (sektorového) pojetí ale i horizontálně – např. cílové skupiny, územní dopad;
- ✓ umožnění do budoucna provazovat cíle a opatření strategií s rozpočty a alokacemi finančních prostředků;
- ✓ umožnění vytvořit mechanismus pro převádění indikátorů a data z veřejné databáze ČSÚ – k strategiím tak lze přiřadit indikátory v časových řadách;
- ✓ propojování s dalšími databázemi, např. dokumentací územního plánování, SEA (Cenia) atd.;
- ✓ propojení zpracovatelů strategií v ČR – napříč ministerstvy, kraji a dalšími institucemi, umožnění vzájemného dialogu nad kvalitou, rozsahem a jinými souvislostmi přípravy, realizace a hodnocení strategií;
- ✓ zobrazení strategických map (vizualizace strategií, vč. napojení na příslušné resortní a krajské působnosti a zákony);
- ✓ přímé vytváření strategických dokumentů v Databázi – pomocí šablon a interaktivních formulářů a elektronické Metodiky;
- ✓ možnosti přímého vstupu na webové stránky zpracovatele, kde jsou dokumenty a další informace k dokumentům uloženy;
- ✓ využití v rámci ESI fondů a jejich efektivního čerpání.

MMR nadále pracuje na zdokonalování a rozšiřování funkcionalit Databáze.

V roce 2016 byly realizovány nové moduly:

- ✓ modul interaktivního formuláře pro tvorbu/přípravu nových strategických dokumentů (úspěšně proběhlo testování na dokumentu Česká republika 2030);
- ✓ modul map strategických dokumentů na úrovni ministerstev a krajů (vytvoření a zpřístupnění strategických map v Databázi);
- ✓ rozpracování modulu indikátorů a přenosu dat z ČSÚ (nastavení přenosu dat z ČSÚ);
- ✓ úprava rozhraní modulu korelací mezi dokumenty.

V roce 2017 je v plánu:

- ✓ inovovat moduly Odpovědnosti a Financí (možnost správy v terminálu a tvorba přehledů);
- ✓ zkvalitnit grafické výstupy spojené s indikátory a funkcionality přehledů indikátorů;
- ✓ zaznamenat vazby mezi operačními programy ESIF a strategickými dokumenty zahrnutými v Dohodě o partnerství;
- ✓ vložit vybrané mezinárodní dokumenty;
- ✓ projednat další možnosti přenosu dat ve vztahu k indikátorům.

Informace z Databáze lze využít jak při aktualizaci a vyhodnocování stávajících strategických dokumentů, tak pro tvorbu dokumentů nových. Počet strategických dokumentů v Databázi má dlouhodobě rostoucí tendenci. K 30. dubnu 2017 obsahovala Databáze strategií 1 043 dokumentů (z toho 381 v archívu). Na národní úrovni je aktuálně zveřejněno 215 dokumentů, na krajské úrovni 171 dokumentů. Součástí databáze jsou také dokumenty Místních akčních skupin (SCLLD) a urbánní integrované strategie (Integrované územní investice a Integrované



plány rozvoje území).

Pro fungování Databáze strategií byla v roce 2012 zřízena **Pracovní skupina Databáze strategií** (PSDS), aktuálně spadající pod ESSP. PSDS je složená ze zástupců jednotlivých ministerstev, Úřadu vlády, krajů a ČSÚ (tzv. administrátorů), jež se pravidelně zabývají jak koncepčními, tak operativními otázkami fungování, využívání a dalšího rozvoje Databáze strategií. K dubnu 2017 existuje síť cca 150 zástupců veřejné správy, kteří se podílí na práci s dokumenty v Databázi.

Obr. 1 Příklad vizualizace [Databáze strategií](#)



Pro municipální úroveň existuje MMR vytvořený nástroj zaměřený na strategický rozvoj obcí – Elektronická metodická podpora rozvojových dokumentů obcí a Řízení rozvoje obcí. Aplikace (=ObcePro), která umožňuje tvorbu místních strategií, byla vytvořena na základě příslušných metodik a dobré praxe (<http://www.obcepro.cz/>).

3. Zavedení dalších nástrojů pro rozvoj strategické práce

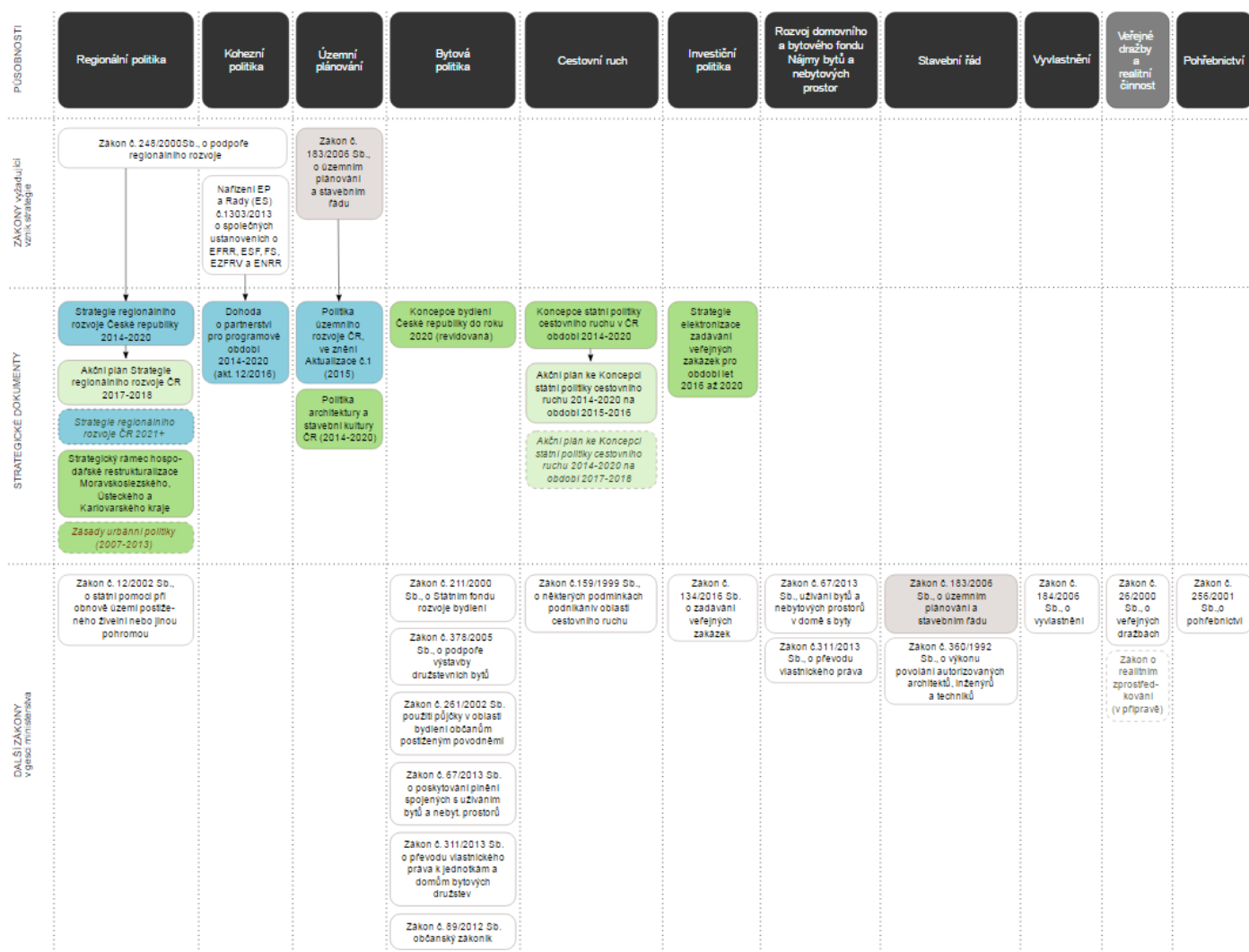
MMR usiluje o další rozvoj strategické práce v organizacích veřejné správy. Za tímto účelem byly mj. zpracovány v rámci projektu TA ČR a v úzké spolupráci s MMR **strategické mapy resortů a krajů**, umožňující unikátní komplexní pohled na portfolio strategických dokumentů (a jejich hierarchizaci) v rámci jednotlivých resortů/krajů, a to ve vazbě na působnosti a zákony. Velkou výhodou strategických map je, že umožňují snazší orientaci pro úředníky, politiky i veřejnost ve velkém rozsahu dokumentů. Strategické mapy byly pro další práci předány ministerstvům a krajům (probíhá jejich aktualizace) a byly v elektronické podobě vloženy do Databáze strategií, kde je editoři z jednotlivých institucí ve spolupráci s MMR aktualizují.

Obr. 2 Příklad strategické mapy

verze: 04/2017

[STÁHNOUT MAPU V PDF](#)

Strategická mapa Ministerstva pro místní rozvoj



[+ ZOBRAZIT LEGENDU](#)

Za účelem dalšího zkvalitnění strategické práce na MMR aktuálně probíhá realizace dvou analyticky zaměřených strategických projektů.

Prvním z nich je **Analýza strategických dokumentů** (realizace leden – prosinec 2017), jejímž základním cílem je zhodnocení strategických dokumentů, které představují obsahový základ Dohody o partnerství a operačních programů a vytvoření souboru návrhů na jejich úpravu a doplnění.

Druhým je projekt **Mapování strategické práce v institucích veřejné správy a návrhy na její zefektivnění** (realizace leden 2017 – prosinec 2018) zaměřený na procesní či institucionální rovinu strategického řízení a tvorbu dokumentů. Smyslem projektu je podat komplexní přehled o stávajících slabých či silných stránkách zpracování strategií a to na úrovni procesů, kapacit, komunikace apod. Získané informace budou vyhodnoceny a poskytnuty uživatelům – rezortům a krajům, a povedou k podpoře strategické práce na těchto institucích, příp. k posílení (či vytvoření) strategických útvarů.

MMR spolupracuje s Ministerstvem vnitra v rámci zavádění řízení kvality ve služebních úřadech a systému měření a hodnocení veřejné správy.

4. Metodická podpora, vzdělávání

MMR jako gestor strategického řízení a plánování ve veřejné správě poskytuje průběžnou metodickou podporu, semináře a školení zpracovatelům strategických dokumentů. Probíhají **individuální konzultace a facilitace** s přípravou, resp. procesem přípravy strategických dokumentů některých institucí veřejné správy. V rámci ESSP

probíhají prezentace a diskuse k vybraným připravovaným strategickým dokumentům.

V oblasti vzdělávání MMR aktuálně realizuje strategický projekt **STRATeduka**, určený pro zaměstnance státní správy i krajské samosprávy, kteří se zabývají strategickým řízením a plánováním (předpokládaná realizace projektu je leden 2017 – červen 2018). Program vzdělávání se zaměří zejména na přípravu, tvorbu, implementaci a hodnocení strategických dokumentů. V rámci projektu proběhne vytvoření vzdělávacího programu a pilotní vzdělávání cca 200 úředníků související s tvorbou, realizací či hodnocením strategických dokumentů na národní a krajské úrovni. Na závěr projektu bude vytvořený vzdělávací program ve spolupráci s Institutem pro veřejnou správu (partner projektu) předložen k akreditaci. Po ukončení projektu pak bude Institut vytvořený vzdělávací program dále poskytovat.

5. Hodnocení příspěvku Evropských strukturálních a investičních fondů (ESI fondy) k naplňování strategií

MMR v souvislosti s povinnostmi vyplývajících z obecného nařízení pro ESI fondy, metodických dokumentů pro ESI fondy a dalších dokumentů zpracovalo návrh na způsob hodnocení příspěvku ESI fondů k naplňování cílů/priorit strategických vládních dokumentů. K tomu MMR připravuje elektronický modul v rámci Monitorovacího systému 2014+ (MS 2014+), který umožní toto hodnocení provádět. V roce 2016 proběhlo definování a nastavení vazeb mezi strategiemi a operačními programy, které je nyní doladováno. Vazby jsou postupně zanášeny do MS 2014+ a do Databáze strategií. Vyhodnocování příspěvku ESI fondů k naplňování jednotlivých strategií bude využito pro potřeby zpracování Zprávy o pokroku Dohody o partnerství, ale i pro potřeby vyhodnocování naplňování samotných strategických dokumentů.

6. Strategické řízení územního rozvoje

MMR pravidelně zpracovává a implementuje Strategii regionálního rozvoje ČR, což je významný dokument, který sbližuje národní, regionální a místní patro rozvoje ČR. V návaznosti na Strategii regionálního rozvoje ČR je každé dva roky připravován akční plán (aktuálně pro období 2017-2018), který konkretizuje aktivity státu pro dané období, jež se váží na naplňování cílů regionální politiky. MMR také věnuje zvláštní pozornost krajům, které prochází procesem hospodářské restrukturalizace – tj. Ústeckému, Moravskoslezskému a Karlovarskému kraji. Pro tyto účely MMR vytvořilo Strategický rámec hospodářské restrukturalizace těchto tří krajů.

Vedle toho MMR tvoří základy pro rozvoj urbánní dimenze, např. konceptem Zásady urbánní politiky a aplikací konceptu Smart Cities. Stejně tak tvoří „regulační rámec“ v oblasti územního plánování prostřednictvím Politiky územního rozvoje.

MMR také nastavuje strategický rámec pro investice z ESI fondů v oblasti integrovaných nástrojů, konkrétně Integrovaných územních investic (ITI), Integrovaných plánů rozvoje území (IPRÚ) a Komunitně vedeného místního rozvoje (CLLD).

7. Mezinárodní spolupráce v oblasti strategického plánování

MMR rozvíjí mezinárodní spolupráci s cílem přenosu dobré praxe v oblasti strategického plánování a řízení a je členem mezinárodních platform sdužujících řadu členských států EU (IQ-Net - platforma zabývající se mapováním a sdílením dobré praxe v oblasti řízení kohezní politiky, respektive strukturálních fondů; Public Administration and Governance (PAG) Network - mezinárodní skupina k tematickému cíli 11 ESI fondů). Za tímto účelem organizuje konference a semináře (např. v návaznosti na neformální setkání ministrů zodpovědných za politiku soudržnosti ze zemí V4+4 byl v lednu 2016 věnován strategickému řízení jeden blok konference států V4+4; v květnu 2016 ČR hostila konferenci sítě IQ-Net „Options and ideas for the management and implementation of Cohesion policy post-2020“; v březnu 2017 proběhlo v Praze mezinárodní setkání ke strategickému plánování v rámci PAG Network).

Aktivity MMR jsou vnímány pozitivně i v zahraničí. MMR bylo osloveno Úřadem místopředsedy vlády SR pro investice a informatizaci, zda by mohla být využita česká Metodika přípravy veřejných strategií na Slovensku. Záměr je Metodiku využít v rámci snah o zkvalitnění strategického řízení, a to v první řadě v rámci přípravy Národního infrastrukturního plánu SR, vypracovaného na základě dlouhodobé vize a strategie rozvoje slovenské společnosti. Pro českou stranu je potěšitelné zjištění, že v rámci evropského srovnání SR považuje právě naše nástroje pro strategické plánování (Metodika, databáze strategií) za inspirativní a vhodné k aplikaci do tamní praxe.