



MINISTERSTVO  
PRO MÍSTNÍ  
ROZVOJ ČR

Informace MMR o aktivitách

## v oblasti STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ a PLÁNOVÁNÍ

MMR-NOK, 13/10/2016

## 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 duplikovanost, a zejména realizace a naplnění 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, zajištěním naplnění předběžných podmínek, jejíž 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 a potažmo tak i Dohody o partnerství.

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. zacílování 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 [Portálu 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. Zpracována byla rovněž **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 je aktuálně dopracovávána, následně doplní Metodiku přípravy veřejných strategií a na tvůrce strategických dokumentů bude 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 vytvořena **Databáze strategií**, což je celostátním funkčním systémem strategických, koncepčních a programových dokumentů, vytvořeným v roce 2012 a dostupným na stránkách [www.databaze-strategie.cz](http://www.databaze-strategie.cz). Databáze na jednom místě shromažďuje relevantní dokumenty na mezinárodní, národní, oblastní, regionální a místní úrovni, které zde jsou rozpracovávány co do jejich obsahu (opatření, odpovědnosti, 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 síly a intenzity vazeb mezi prioritami/cíli strategií);
- ✓ umožnění strategie porovnávat dle tematického (sektorového) pojetí ale i na horizontální úrovni – např. cílové skupiny, územní dopad;
- ✓ umožnění do budoucna provazovat cíle a opatření strategií s rozpočty a alokacemi;
- ✓ umožnění vytvořit mechanismus pro převádění indikátorů a data z veřejné databáze ČSÚ – k strategiím tak lze přiřadit indikátory v časových řadách; a 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 (různorodá vizualizace strategií, vč. napojení na zákony a související legislativy);
- ✓ přímé vytváření dokumentů v Databázi – pomocí šablon a interaktivních formulářů a elektronické Metodiky), probíhá testování (viz níže);
- ✓ 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 jsou realizovány nové moduly:

- ✓ modul interaktivního formuláře pro tvorbu/přípravu nových strategických dokumentů (aktuálně probíhá testování na dokumentu Česká republika 2030);
- ✓ modul map strategických dokumentů na úrovni ministerstev a krajů (probíhá umístování strategických map do Databáze);

- ✓ rozpracování modulu indikátorů a přenosu dat z ČSÚ (probíhá test využitelnosti dat ČSÚ na relevantních strategiích);
- ✓ zavádění pilotních vazeb a úprava rozhraní modulu korelací mezi dokumenty.

Informace z Databáze lze využít jak při aktualizaci a vyhodnocování stávajících strategických dokumentů, tak pro tvorbu dokumentů nových. K srpnu 2016 obsahuje Databáze strategií cca 860 dokumentů (z toho 350 v archívu). Na národní úrovni je aktuálně zveřejněno 196 platných dokumentů, na regionální úrovni (kraje) 149. Součástí databáze jsou také dokumenty Místních akčních skupin (SCLLD), urbánní integrované strategie (Integrované územní investice a Integrované plány rozvoje území).

Pro municipální úroveň existuje MMR vytvořený nástroj zaměřených 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 metodik a dobré praxe (<http://www.obcepro.cz/>).

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 září 2016 existuje síť cca 140 zástupců veřejné správy, kteří se podílí na práci s dokumenty v Databázi.

**Obr. 1** Příklad vizualizace **Databáze strategií**

The screenshot shows the website interface for 'DATABÁZE STRATEGIÍ'. At the top, there is a search bar and navigation links. The main content area features a pyramid diagram with five levels representing different levels of strategy documents:

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

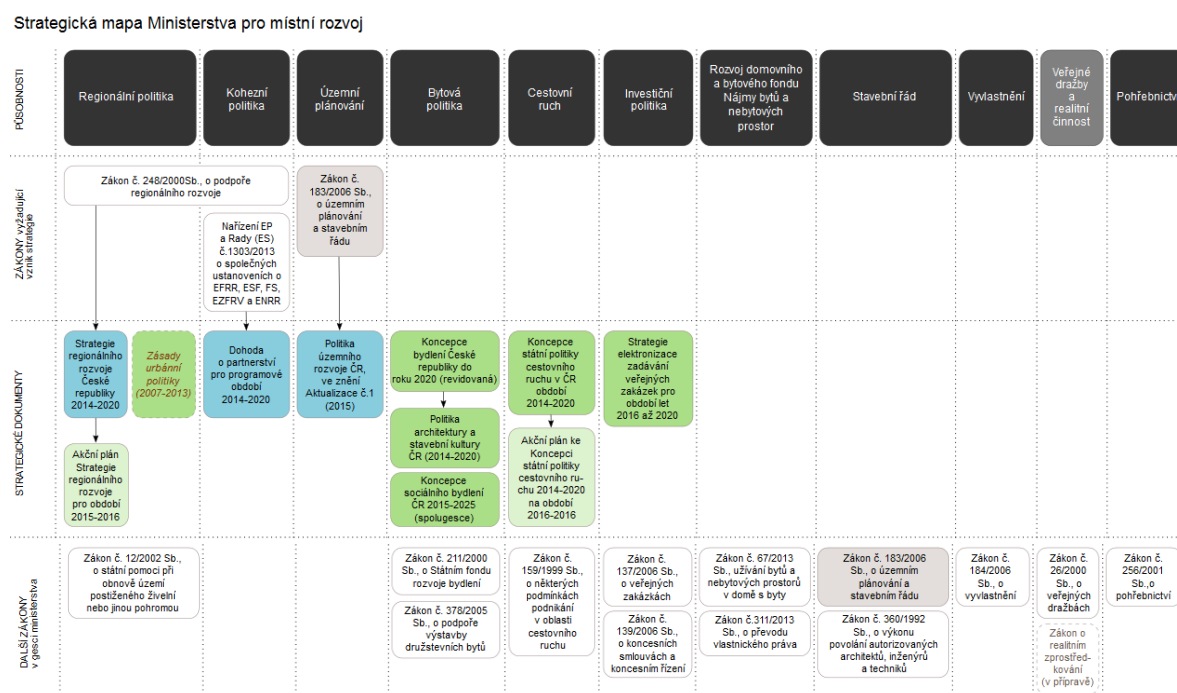
Below the pyramid, there is a section for selecting documents by descriptor, with a grid of Roman numerals (I to XXIII) corresponding to various categories like 'Průmysl a...', 'Energetik...', 'Podnikání...', etc.

On the right side of the page, there are sections for 'z databázové knihovny' (newly added documents) and 'databáze obsahuje' (527 actual strategies), with a breakdown of counts for each level.

### 3. Zavádění 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 TAČR 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 jsou v elektronické podobě vkládány do Databáze strategií.

**Obr. 2 Příklad strategické mapy**



Za účelem dalšího zkvalitnění strategické práce MMR aktuálně připravuje realizaci dvou analyticky zaměřených strategických projektů (předpokládána realizace je od podzimu 2016 do zimy 2017, resp. 2018 u druhého projektu). Jedním z nich je **Analýza strategických dokumentů**, 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.

Strategický projekt **Mapování strategické práce v institucích veřejné správy a návrhy na její zefektivnění** se zaměřuje 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 – resortům a krajům, a povedou k podpoře strategické práce na těchto institucích, příp. k posílení (či vytvoření) strategickým útvarům.

### 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 taktéž probíhá prezentace a diskuse k vybraným dokumentům.

V oblasti vzdělávání MMR aktuálně připravuje strategický projekt **STRATeduka**, určený pro zaměstnance státní správy i krajské samosprávy, kteří se zabývají strategickým řízením a plánováním (předpokládaná realizace projektu je leden 2017 – podzim 2018). Program vzdělávání se zaměří na přípravu, tvorbu, implementaci a hodnocení strategických dokumentů. V rámci projektu proběhne pilotní vzdělávání cca 200 úředníků souvisejících 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 poskytovat.

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

MMR v souvislosti s povinnostmi vyplývajícími 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+ (MS2014+), který umožní toto hodnocení provádět. V současné chvíli probíhá definování a nastavení vazeb mezi strategiemi a operačními programy, poté budou vzaby zaneseny do systému. Samotné vyhodnocování příspěvku ESI fondů k naplňování jednotlivých strategií pak 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 sblíží národní, regionální a místní patro rozvoje ČR. V návaznosti na Strategii regionálního rozvoje je každé dva roky připravován akční plán (aktuálně připravován 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 aplikace 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).