

## Expertní skupiny pro strategickou práci

<b>Datum, čas:</b>	29. 4. 2015; 9:00 – 11:00 hod.
<b>Místo:</b>	Ministerstvo pro místní rozvoj, Staroměstské náměstí 6, Praha 1
<b>Účast:</b>	viz prezenční listina
<b>PROGRAM</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Zahájení a úvod</li><li>2. Strategické řízení ESI fondů</li><li>3. Implementační plány Strategického rámce rozvoje veřejné správy</li><li>4. Plánované aktivity a role Expertní skupiny</li><li>5. Různé</li></ol>	
<b>K JEDNOTLIVÝM BODŮM PROGRAMU</b>	
<b>1. Zahájení a úvod</b>	
<p>Z jednání Expertní skupiny byla omluvena předsedkyně NM O. Letáčková. Vedení jednání byl pověřen místopředseda ESSP, V. Kváča.</p> <p><b>V. Kváča</b> (MMR) zahájil úvodní jednání Expertní skupiny a zmínil, že impulzem pro založení Expertní skupiny pro rozvoj strategické práce je jednak přímá odpovědnost MMR za strategické řízení a plánování ve veřejné správě (vycházející z Implementačního plánu Strategického rámce rozvoje veřejné správy) a odpovědnost NOK za strategické řízení ESI fondů, vč. řízení Dohody o partnerství a koordinace programů.</p> <p>Zmínil, že MMR se již od roku 2009 zaměřuje na aktivity v oblasti strategické práce, k čemuž postupně vytváří nástroje. Uvedl, že absence kvalitních strategií se projevila i při přípravě Dohody o partnerství, ze kterých by bylo snadné sestavit národní priority. Dnes lze konstatovat, že se celkový stav strategické práce a kvality strategií spíše zhoršuje.</p> <p>Vnímá potřebu sladit a koordinovat strategické řízení mezi jednotlivými subjekty.</p> <p><u>Diskuse:</u></p> <p>⇒ <b>J. Šulc</b> (ČMKOS) následně kvitoval snahu sladit a vzájemně koordinovat činnosti v oblasti strategické práce, současně poznamenal, že je třeba řešit strategickou práci na všech resortech a to bez významných zásahů (přesuny či rušení útvarů).</p> <p><b>V. Kváča</b> uvedl, že v minulosti proběhlo mnoho snah řešit strategické řízení, které však většinou nedopadly dobře. Dále uvedl, že jedním z úkolů ESSP je provést inventuru stavu strategické práce napříč veřejnou správou. Výsledkem by měl být stav, kdy jednotlivé subjekty koordinovaně využijí své know-how pro dosažení společného cíle. Napomoci může i služební zákon.</p> <p>Současně je třeba pokusit se zajistit, aby strategické útvary na jednotlivých resortech či dalších organizacích měly prostor se realizovat a snižovaly se tak bariéry bránící jejich práci.</p> <p>⇒ <b>J. Šulc</b> uvedl, že by tato informace v obecné podobě měla zaznít i na Radě vlády pro udržitelný rozvoj.</p>	
<b>2. Strategické řízení ESI fondů</b>	
<p><b>V. Kváča</b> uvedl, že MMR stejně jako Komise klade velký důraz na posílení strategického řízení a plánování při přípravě a realizaci programového období 2014-2020. Programy i Dohoda o partnerství vychází ze strategických dokumentů, jejichž kvalita výrazně ovlivňuje ESI fondy. Zmínil, že projekty v rámci operačních</p>	

programů budou vstupovat nejen do hodnocení programů a Dohody o partnerství, ale i sektorových strategií, stejně tak bude neustále nutné hlídat naplňování předběžných podmínek, v rámci nichž je vyžadována existence a implementace strategických dokumentů.

Shrnu aktivitu, které je třeba v této oblasti realizovat, vč. např. nutnost včas zabezpečit přípravu „strategie“ ČR na programové období 2021-2027

#### Diskuse:

⇒ **J. Šulc** uvedl, že je potřebné již v roce 2016 či 2017 začít s jednotlivými resorty důsledně řešit období 2020+.

**V. Kváča** doplnil, že bude nejprve třeba připravit scénář/plán, jak k novému období přistoupit, bude nutné vzít v potaz také EU podmínky/limity/tendence.

⇒ **L. Seifert (MŠMT)** zdůraznil potřebu pro tuto činnost zajistit vhodnou datovou a analytickou základnu.

**V. Kváča** sdělil, že data jsou základ pro práci nejen na strategiích, musí se však rozhodnout, jak se budou data sbírat a dále interpretovat (uvedeno na příkladu široké datové základny MPSV).

**J. Menšíková (MV)** uvedla, že v rámci období 2014-2020 je jedním z cílů MV zajistit sdílení datových proudů a vyměňování dat. Uvedla též problematické body, které lepší práci s daty brání, mj. i kompetenční zákon.

**J. Šulc** sdělil, že je tento stav nutno aktivně řešit a neuvádět kompetenční zákon jako něco nepřekonatelného, ale je nutné jej revidovat/zdynamičnit.

**I. Hartmann (MMR)** zmínil, že kompetenční zákon je v rámci působnosti jednotlivých resortů velmi nevyvážený a současně, že je měněn dalšími zákony, tyto změny se však v zákoně následně neprojeví. Je třeba vytvořit nový a dynamický kompetenční zákon.

**L. Kačena (TA ČR)** debatu doplnil s tím, že je třeba hlavně ovlivnit přístup a myšlení vysokých činitelů na jednotlivých resortech.

### **3. Implementační plány Strategického rámce rozvoje veřejné správy**

**D. Škorňa (MMR)** představil přetrvávající problémy v rámci strategické práce (např. nízká kvalita strategických materiálů, nefungující implementace, nedostatek personálních kapacit a kompetencí, nízká propojenost strategií na finanční řízení, finanční plány a rozpočty.), které stojí za ukotvením „nových“ opatření v rámci Implementačních plánů (UV 21/2015) Strategického rámce rozvoje veřejné správy.

Představil nově plánované aktivity, které zastřešuje MMR ve spolupráci s ÚOSS a dalšími subjekty.

#### Diskuse:

⇒ **J. Šulc** uvedl, že propojení strategického plánování a rozpočtu není systematicky uchopeno, je to jedna z největších slabin (což se např. projevuje aktuálně při plánování rozpočtu na další období). Stejně tak absentuje systematické hodnocení.

⇒ **D. Škorňa** a **V. Kváča** doplnili, že implementace strategií, např. v podobě nárokování rozpočtů na realizaci potřeb nebo způsob hodnocení, jsou podstatnými fázemi v rámci strategického plánování, zároveň však v ČR ne příliš fungujícími.

⇒ **L. Kačena** představil projekt k zefektivnění činnosti TA ČR v oblasti podpory VaVal, jehož součástí budou strategické mapy resortů. S MMR a dalšími resorty je projekt komunikován, nicméně i tak požádal o intenzivnější spolupráci ze strany resortů. Po ukončení projektu budou jeho výstupy nasdíleny jednotlivým uživatelům.

### **4. Plánované aktivity a role Expertní skupiny**

**D. Škorňa** informoval o aktivitách, které se v souvislosti se strategickou prací podařilo či aktuálně daří řešit a o aktivitách, které by se měly v nejbližší době rozběhnout. Zároveň popsal roli členů Expertní skupiny, zapojení jejich členů do nejbližších činností v rámci strategické práce (analýza strategií, procesní mapování strategické práce, rozvoj Databáze strategií, mapování aplikace Metodiky přípravy veřejných strategií,

detailní provázání DoP a OP se strategiemi).

Vyzdvihnul roli Expertní skupiny i z pohledu operativních činností pod „hlavičkou“ poradních a koordinačních orgánů – zejména Rady vlády ESIF, dále pak Rady vlády pro veřejnou správu (z pohledu realizace Implementačního plánu) a Rady vlády pro udržitelný rozvoj.

Diskuse:

⇒ **A. Pasková (MŽP)** v rámci Metodiky přípravy veřejných strategií uvedla, že mapování strategické práce na resortech již proběhlo. V souvislosti s Databází strategií uvedla, že na příkladu Plánu odpadového hospodářství je zřejmá složitost vkládání konkrétních informací (struktury atp.) do systému. Dále vznesla dotaz, zda se Expertní skupina nedubluje s PS na Úřadu vlády.

**D. Škorňa** uvedl, že původní mapování (= komparativní analýza) plně neodpovídá stávajícím požadavkům na procesní mapování, je třeba jej doplnit a aktualizovat. Doplnil, že nástroje v rámci Databáze strategií budou flexibilně reagovat na různé kategorie strategií (např. pro dokumenty, které vychází ze zákona, bude nutné zajistit jistou volnost využití šablony pro přípravu). Expertní skupina plní roli i pro potřeby Rady vlády pro udržitelný rozvoj resp. Výboru pro strategie a principy UR – nevzniká tak několik pracovních skupin řešících ta samá témata, ale jedna ucelenější expertní platforma (např. i pro potřeby Řídícího výboru pro modernizaci veřejné správy pod MV (viz schéma v podkladu).

**I. Hartmann** a **L. Kačena** dodali, že je navíc komparativní analýzu a např. analýzu/projekt GAČR Docenta A. Veselého porovnat a využít dosavadní mapování, postavit však ve světle aktuální institucionálního a regulatorního prostředí.

**J. Menšíková** uvedla, že gestorem Strategického rámce a Implementačních plánů je MV, zmínila rozdíly mezi gestorstvím MV a koordinační či dohledovou rolí Rady vlády.

**L. Sosna (MD)** potvrdil, že Rady vlády by obecně měly být chápány jako diskusní a poradní platformy/orgány, které gestorům pouze doporučují, jak mají postupovat při řešení problémů.

⇒ **J. Česáková (MF)** se dotázala, zda v rámci analýzy strategií MMR počítá i s analýzou toho, co se ve které strategii konkrétně udělalo (tj. jak byly strategie hodnoceny; viz příklad na hodnocení Smart Administration).

**D. Škorňa** reagoval souhlasně, implementaci, jehož je sledování a hodnocení součástí, bude součástí analýzy. Potvrdil neblahý stav formy, způsobu a přístupu k hodnocení strategií, zpráva k Smart Administration je plná čísel a statistik, ale chybí věcné hodnocení cílů a priorit a toho, k čemu se vlastně v oblasti veřejné správy za x let dospělo. Taktéž uvedl, že způsob implementace dokumentů bude muset být rozepsán i v samotné Metodice přípravy veřejných strategií.

**J. Menšíková** informovala o rámcové analýze strategie SA a o záměru vytvořit analýzu SA „s lidskou tváří“, což má MV mj. uloženo i v rámci Strategického rámce rozvoje veřejné správy. Zmínila, že načasování finálního hodnocení Smart Administration a návrhu případné revize Strategického rámce není úplně synchronizováno.

⇒ **J. Praks (MK)** se dotázal, zda se plánuje příprava metodiky, která by řešila vazbu rozpočtu na tvorbu strategií, které mají přesahy do více let.

**V. Kváča** uvedl, že právě obdobná činnost by měla být řešena v rámci Expertní skupiny.

**D. Škorňa** dodal, že nastavení je třeba intenzivně řešit i s MF a zdůraznil, že právě rozpočtování/identifikace dostupných zdrojů jsou jednou z největších slabín strategií. Uvedl, že toto je třeba řešit již při zpracování dokumentu, kdy se identifikují potřeby, nikoliv např. až v rámci meziresortního připomínkového řízení, kdy toto již musí být jasné

**J. Česáková** zmínila, že rozhodování o nárocích na rozpočet musí provést vedení resortů (resp. zpracovatelů strategií), vč. určení, co je hlavní zájem a na co budou disponibilní prostředky alokovány.

**L. Kačena** dodal, že již při přípravě Metodiky přípravy veřejných strategií byla snaha propojit tvorbu strategií s rozpočty a pokud by se dle ní postupovalo, mohlo by to fungovat. Navíc dodal, že nejzásadnější je stabilizace strategického řízení (útvárů) na jednotlivých resortech tak, aby nedocházelo k častému rušení či přesunům.

**J. Praks** doplnil, že původní myšlenkou bylo i to, kde konkrétně a jak by se měly registrovat jednotlivé nároky na národní strategie (všech typů), tj. kde se budou načítat konkrétní částky požadavků za celou ČR.

**V. Kváča** uvedl, že je zejména potřeba v ČR tuto odbornou diskuzi vůbec započít, dosud neprobíhá (toto uvedl na příkladu dvou přístupů ve světě).

**D. Škorňa** dodal, že v příštím programovém období potřeba aktivizovat různé zdroje bude o to silnější, systém přímých dotací z EU nebude Komisí již tolik preferován a bude tlak na existenci jiných finančních nástrojů a modelů.

## 5. Různé

**V. Kváča** poděkoval členům Expertní skupiny za účast na jednání, zároveň vyzval členy k zamyšlení se nad svou rolí a k případnému nominování kompetentních osob na daném úřadě tak, aby byli přítomni opravdu zástupci strategických útvarů či útvarů, které se zabývají otázkami spojenými se strategickou prací (např. ve vazbě na ESI fondy).

Kontaktní osobou je tajemník Expertní skupiny David Škorňa ([david.skorna@mmr.cz](mailto:david.skorna@mmr.cz), 224 861 156).

## HLAVNÍ ZÁVĚRY

Byly představeny aktivity MMR a role členů Expertní skupiny; ti by se měli na vybraných z nich přímo či nepřímo podílet.

Z diskuse vyplynulo, že zásadní bude stabilizovat strategické útvary na resortech – zde může pomoci i služební zákon. Strategické řízení a strategie jako takové je nutné více diskutovat přes vedení úřadů.

Byla zdůrazněna zastaralost a „nepoužitelnost“ kompetenčního zákona – je nutné tlačit na změnu a větší flexibilitu zákona.

Panovala shoda nad tím, že jedním z klíčových problémů je implementace strategií a její hodnocení.

Byla potvrzena nutnost propojit strategie s rozpočtováním; nutnost zapojit relevantní subjekty (např. MF) již do fáze diskuse nad potřebami a nároky na rozpočet.

Výstupy (doporučení, usnesení) z Expertní skupiny budou poskytovány Radě ESIF, příp. Radě vlády pro veřejnou správu (prostřednictvím Řídícího výboru pro modernizaci veřejné správy) či Radě vlády pro udržitelný rozvoj (prostřednictvím Výboru pro strategické řízení a implementaci principů UR).

Postupně je aktualizován Portál strategické práce v ČR, dostupný na [www.verejne-strategie.cz](http://www.verejne-strategie.cz).

## VYBRANÉ ÚKOLY

č.	úkol	řešitel	termín
1.	Zaslat návrh na renominace člena Expertní skupiny v případě, že nebyl člen v první fázi ze strany příslušného resortu/instituce jmenován korektně.	Členové ESSP	22.5.2015
2.	Zmapovat nástroje, metodiky či manuály, které jsou pro potřeby strategického řízení a přípravu strategií vydávány příslušným úřadem, za něhož je člen do ESSP nominován.	Členové ESSP	22.5.2015
<b>Přílohy</b>	1. Prezenční listina. 2. Prezentace z jednání. 3. <a href="#">Implementační plán pro strategický cíl 1 Modernizace veřejné správy</a> (Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky na období 2014-2020).		
<b>Zapsal, datum</b>	David Škorňa, 30. 4. 2015		
<b>Za správnost, datum</b>	Vladimír Kváča, 30. 4. 2015		