Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR

Nástroje pro strategickou práci
Inovace, finanční řízení a dobrá praxe

Ministerstvo pro místní rozvoj

Online (Lifesize) + MMR AVI

19. října 2022

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

Program workshopu

! NAHRÁVÁME !

10:00 – 10:10 Aktuální informace z realizace projektu

10:10 – 11:30 Blok I. Nástroje pro strategickou práci

- Metody pro získávání dat v rámci veřejné strategie
- Využívání příležitostí ve vazbě na strategickou práci - šablona
- Rozhodování a strategický přístup
- Zdravé finanční řízení ve vazbě na strategické řízení
- Řízení města jako veřejnoprávní korporace – případová studie

11:30 – 11:45 Přestávka / Diskuse

11:45 – 13:00 Blok II. Metodická doporučení a dobrá praxe

- Analýza propojení strategických dokumentů s finančními zdroji
- Inovativní metody ve strategickém řízení a plánování
- Zkušenosti s využitím inovativních metod v praxi strategické práce

Aktuální informace z realizace projektu

Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR

MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Součást širších aktivit MMR

MMR je gestorem strategického řízení a plánování ve VS

- Metodická podpora
- Zavádění metodických nástrojů
- Rozvoj technických nástrojů
- Zkvalitňování strategického prostředí
- Vzdělávání
- Síťování expertů

Klientsky orientovaná veřejná správa ČR 2030

PORTÁL STRATEGICKÉ PRÁCE V ČR

Metodika přípravy veřejných strategií

DATABÁZE STRATEGIÍ

OBCEPRO PROGRAM ROZVOJE OBCE

STRATeduka
Naučíme vás plnit vaše vize

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

Projekt Podpora strategického řízení a plánování ve VS

1. Implementace metod a nástrojů pro strategické řízení a plánování

- metodická podpora pro strategické řízení a plánování
- propojení strategických dokumentů s finančními zdroji
- Využití nástroje ITI ve vybraných městech

2. Zavádění inovací pro strategické řízení a plánování

- rozvoj přístupů a uplatnění modelů/pilotů založených na vybraných inovativních nástrojích
- vytvoření vzdělávacího modulu o vybraných inovacích

3. Rozšiřování znalostí a zkušeností ve strategickém řízení a plánování

- konference, semináře, workshopy

Kde najdete potřebné informace?

www.verejne-strategie.cz

strategie@mmr.cz

PORTÁL STRATEGICKÉ PRÁCE V ČR

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR

PORTÁL STRATEGICKÉ PRÁCE V ČESKÉ REPUBLICE

Zde zadejte hledaný výraz

Nástroje a metodická podpora | Koordinace a spolupráce | Strategické projekty | Kontakty

Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě

Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Projekt 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, je financován Operačním programem Zaměstnanost.

Předmětem projektu je zavádění metod, nástrojů a inovací a rozšiřování znalostí a zkušeností ve strategickém řízení a plánování. Hlavním cílem projektu je vytvoření podmínek pro zkvalitnění strategického rozhodování ve veřejné správě na úrovni národní, krajské a městské a jejich vzájemné provázanosti, a to na základě: (1) implementace metod a nástrojů pro strategické řízení a plánování, (2) zavádění inovací pro strategické řízení a plánování, (3) rozšiřování znalostí a zkušeností ve strategickém řízení a plánování

Portál strategické práce v České republice > Nástroje a metodická podpora > Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě

Workshopy a semináře

Nástroje pro strategickou práci

METODY PRO ZÍSKÁVÁNÍ DAT V RÁMCI VEŘEJNÉ STRATEGIE

Mgr. **Milan Křápek**, PhD.

MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Vazba na ostatní nástroje

Rozhodování nejen při tvorbě strategií

- Velmi ovlivňuje možnost a míru splnění cílů
- Mělo by být založené více na logice a méně na emocích
- Každou událost ovlivňuje velké množství jevů. Rozhodování proto může být velmi složité.
- Potřebujeme častěji docházet ke správným rozhodnutím.

Správné rozhodnutí

- Je morální
  - » při činnosti bychom neměli škodit jiným lidem, společnosti či přírodě,
  - » je třeba dodržovat platná pravidla (legislativu, interní směrnice, běžné postupy)
  - » neseme plnou odpovědnost za každé rozhodnutí, a to včetně negativních následků z něj plynoucích.
- Je zákonné
  - » je v souladu s předpisy, tedy se zákony a vnitřní předpisy; zákony mají přednost před vnitřními předpisy, interními postupy (např. směrnicemi).
- Vede účinně ke splnění cílů
  - » správné rozhodnutí nás k cíli přibližuje, chybné vzdaluje

Význam dat a informací pro správné rozhodování

- Správná rozhodnutí potřebují
  - » Zkušenosti a znalosti
  - » Potřebné informace (data)
  - » Schopnost informace zpracovat a využít

Potřeba dat, informací a poznatků při strategické práci

- Při tvorbě veřejné strategie, a to jak její analytické části, variantních řešení nebo scénářů budoucího vývoje, tak návrhu cílů a měřítek strategie, projektů nebo akčních plánů. Jsou též potřebné k pochopení potřebných souvislostí (kontextu) a k porozumění místním nebo specifickým podmínkám.
- Při hodnocení dosažení / nedosažení měřítek (ukazatelů) cílů, projektů, akčních plánů nebo jiných prováděcích dokumentů.
- Při evaluaci či změnách veřejné strategie.
- Při běžném rozhodování v rámci strategické práce.

Možnosti získávání dat

- Výzkum od stolu (Desk research), rešerše
- Dolování dat (Data mining), vyhledávání dat
- Pozorování – sledování a evidence jevů
- Měření – přesná měření veličin, hlavně přírodní vědy ale využitelná i u společenských věd
- Šetření – rozhovory, dotazníky, připomínkování, …
- Expertní odhad – předpověď na základě znalostí experta v oboru
- Vizualizační techniky - Kontrolní seznamy, vývojový diagram, diagram příčin a následku, myšlenková mapa, ganttův diagram

Rešerše

- Studium literatury
- Cílem je získat přehled o dříve popsaných znalostech na dané téma
- Náročné z důvodu obrovského množství knih a dalších publikací
  - » Jen v ČR za rok 2020 vyšlo kolem 13500 knih (Svaz českých knihkupců a nakladatelů)
  - » WOS v roce 2021 eviduje 3,759,656 článků (databáze Web of science)

Autorský zákon

Zákon č. 121/2000 Sb.

§ 31

1) Do práva autorského nezasahuje ten, kdo

   a) užije v odůvodněné míře výňatky ze zveřejněných děl jiných autorů ve svém díle,

   b) užije výňatky z díla nebo drobná celá díla pro účely **kritiky nebo recenze** vztahující se k takovému dílu, **vědecké či odborné tvorby** a takové užití bude v souladu s poctivými zvyklostmi a v rozsahu vyžadovaném konkrétním účelem,

   c) užije dílo při **vyučování** pro ilustrační účel nebo při **vědeckém výzkumu**, jejichž účelem není dosažení přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, a nepřesáhne rozsah odpovídající sledovanému účelu;

vždy je však nutno uvést, je-li to možné, **jméno autora**, nejde-li o dílo anonymní, nebo jméno osoby, pod jejímž jménem se dílo uvádí na veřejnost, a dále **název díla a pramen**.

- Pozor na správné citování

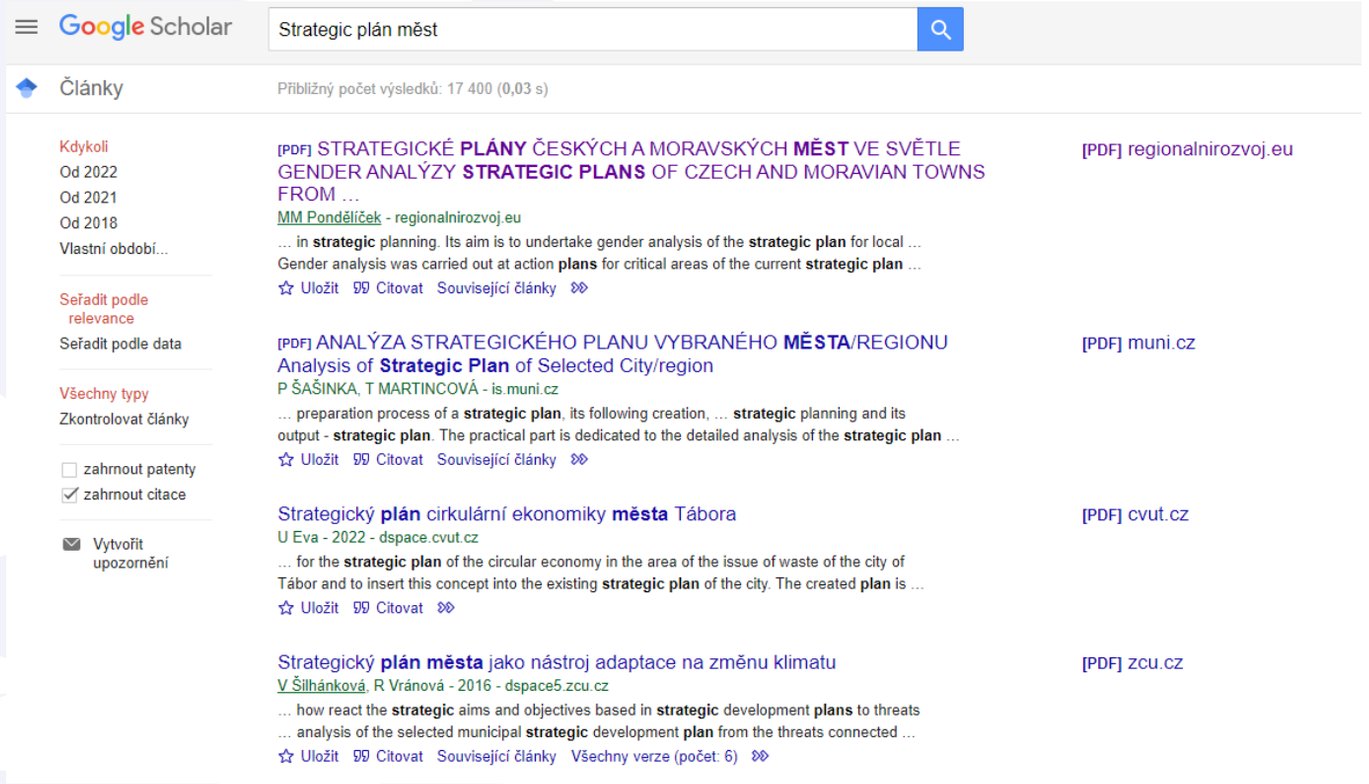
Vyhledávací databáze

- Nejčastější ale placené
  - » Web of Science
  - » Scopus
  - » Erih plus

- Veřejně dostupné
  - » Google scholar

Google scholar

- https://scholar.google.com
- Vyhledávání dle klíčových slov
- Po přihlášení možné ukládat nalezené výsledky.
- Kliknutím na zdroj zobrazíme nalezený dokument
- Automatické vytvoření citace



Data mining

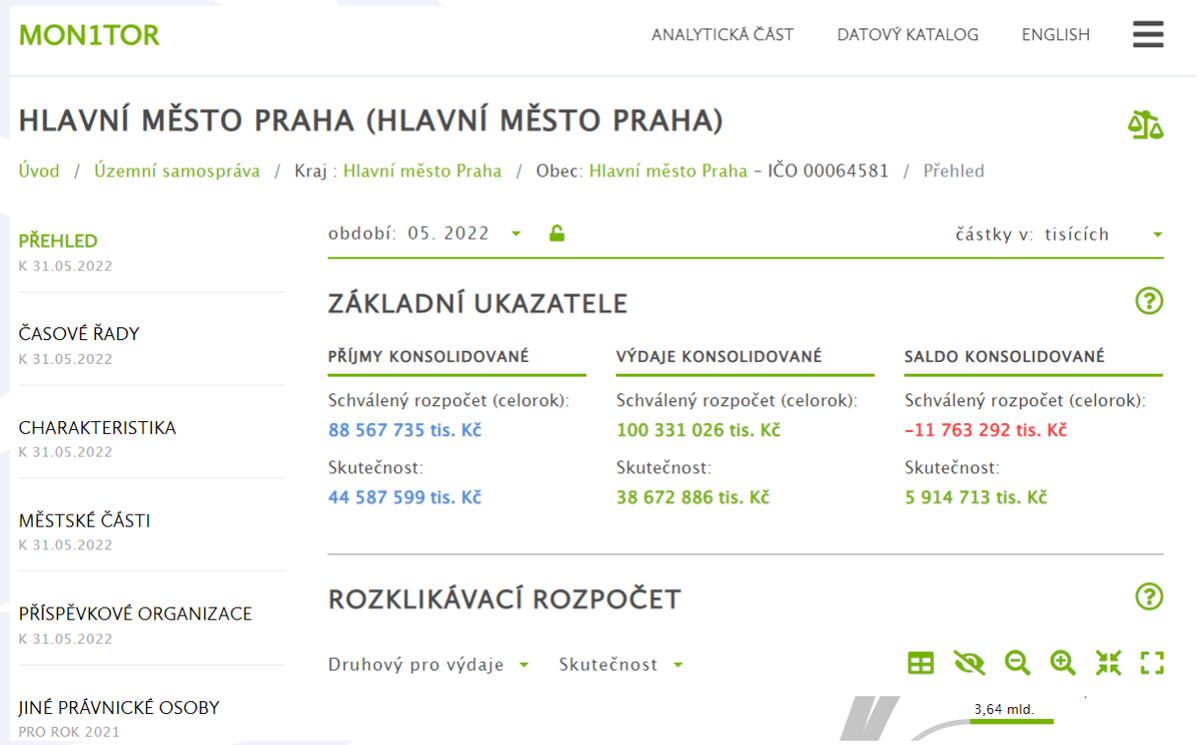
- Zdroje poskytované ČR
  - » MONITOR (http://monitor.statnipokladna.cz/)
  - » Zadluženost územních rozpočtů, monitoring obcí (http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/monitoring/zadluzenost-uzemnich-rozpoctu)
  - » Fiskální výhled České republiky (https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/fiskalni-vyhled)
  - » Makroekonomická predikce (https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce)
  - » Data Českého statistického úřadu (https://www.czso.cz/)
  - » Data k veřejným zakázkám (http://www.isvz.cz/ISVZ/Podpora/ISVZ.aspx)
  - » Data o projektech čerpající prostředky z fondů EU (https://www.risy.cz/cs/vyhledavace/projekty-eu)
  - » Data o smlouvách - Registr smluv (https://smlouvy.gov.cz/)

Data mining

- **Data EU**
  - » Portál veřejně přístupných dat EU. Dostupné z https://data.europa.eu/euodp/cs/data/
  - » Hospodaření státu EU a další data https://ec.europa.eu/eurostat/data/database
- **Další zdroje – vytvořené neziskovým sektorem**
  - » Ekonomická data v databázi „Hlídač státu“ https://www.hlidacstatu.cz/
  - » Databáze veřejných strategií http://databaze-strategie.cz/

MONITOR - přehled

- Obsahuje přehled financí
  - » Příjmy a výdaje dle druhu
  - » Výdaje dle odvětví
  - » Financování
- Přehled příspěvkových organizací a jiných právnických osob
- Účetní závěrky a ukazatele
- Plnění rozpočtu
- Zadlužení



MONITOR – získávání dat

- Základní vyhledávání není efektivní pro další zpracování
- Analytická část
  - » Díky formuláři můžeme vytvořit vlastní sestavu
    - města a obce
    - finanční položky
    - období
  - » Při zadání složitější sestavy, může vytváření sestavy trvat i desitky minut
- Datový katalog
  - » Stáhneme data každé agendy v uvedeném roce v jednom souboru
  - » Problém se zpracováním – soubory mívají i desítky milionů řádků

Informační systém o veřejných zakázkách

- https://vestnikverejnychzakazek.cz/
- Pokud vypisujeme zakázku můžeme tuto databázi využít
  - » Pro zadání informací o zakázce (povinnost)
  - » Zjištění průběhu podobných zakázek (možnost plánování)
  - » Určení častých dodavatelů (možnost přímého oslovení, získání referencí)
  - » Přehled o obvyklých cenách (využití při vypisování zakázky a plánování rozpočtu)

Věstník veřejných zakázek

- Velké množství údajů
  - » Za rok 2022 – 38883 uložených formulářů
  - » Celkově – 251626 uložených formulářů
- Nutnost filtrování
  - » Datum od do: 1.1.2022 – 19.10.2022
  - » Druh formuláře: F03 - Oznámení o výsledku zadávacího řízení
  - » Druh zakázky: Dodávky
  - » CPV kód: 30200000 (počítače)
- Nalezených položek 219

Český statistický úřad

- Nejrozsáhlejší databáze – více než 50 let dat
  - » Přehledy
  - » Statistiky
  - » Studie
- Pro naše účely je ovšem nejdůležitější přístup k základním datům
  - » Můžeme z nich vypočítat potřebné hodnoty (Indexy)
  - » Využití pro další analýzu (Statistika)

Využití matematických a statistických metod

- Vyhodnocení aktuálního stavu
  - » Trend vývoje
  - » Okamžik změny
- Srovnávání
  - » Určení silných a slabých stránek
  - » Vyhodnocení rizik
- Predikce
  - » Plánování

Metody pro získávání dat, informací a poznatků v rámci veřejné strategie

- Metodika obsahuje
  - » Popis možných způsobů získávání dat
  - » Přehled základních databází včetně odkazů
  - » Popis vyhledávání v databázích (popsané nejrozsáhlejší české)
  - » Přehled základních statistických metod
  - » Konkrétní příklady zpracování dat

Zkušenosti, dotazy a diskuse

Děkujeme za pozornost

Mgr. **Milan Křápek**, PhD.

Šablona - Získávání a zpracování dat

- Propojení s daty
  - » Nalezení údajů dle zadaného IČ
  - » Stažení potřebných údajů
  - » Možnost úpravy dat a vložení vlastních
- Zpracování dat
  - » Nalezení podobnosti
  - » Popisné statistiky
  - » T-Testy a F-Testy
  - » Testy dobré shody a závislosti
  - » Regresní analýza
- Grafické zobrazení výsledků

Šablona - Využívání příležitostí ve strategické práci

- Seznam příležitostí
- Vyhodnocení příležitosti
- Zvolená taktika
- Přiřazení opatření

ROZHODOVÁNÍ A STRATEGICKÝ PŘÍSTUP

doc. Ing. **Milan Jan Půček**, MBA, Ph.D.

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR

Obsah

1. Vazba na ostatní nástroje
2. Co nástroj zahrnuje
3. Problematika rozhodování a strategického přístupu
4. Dotazy a diskuse

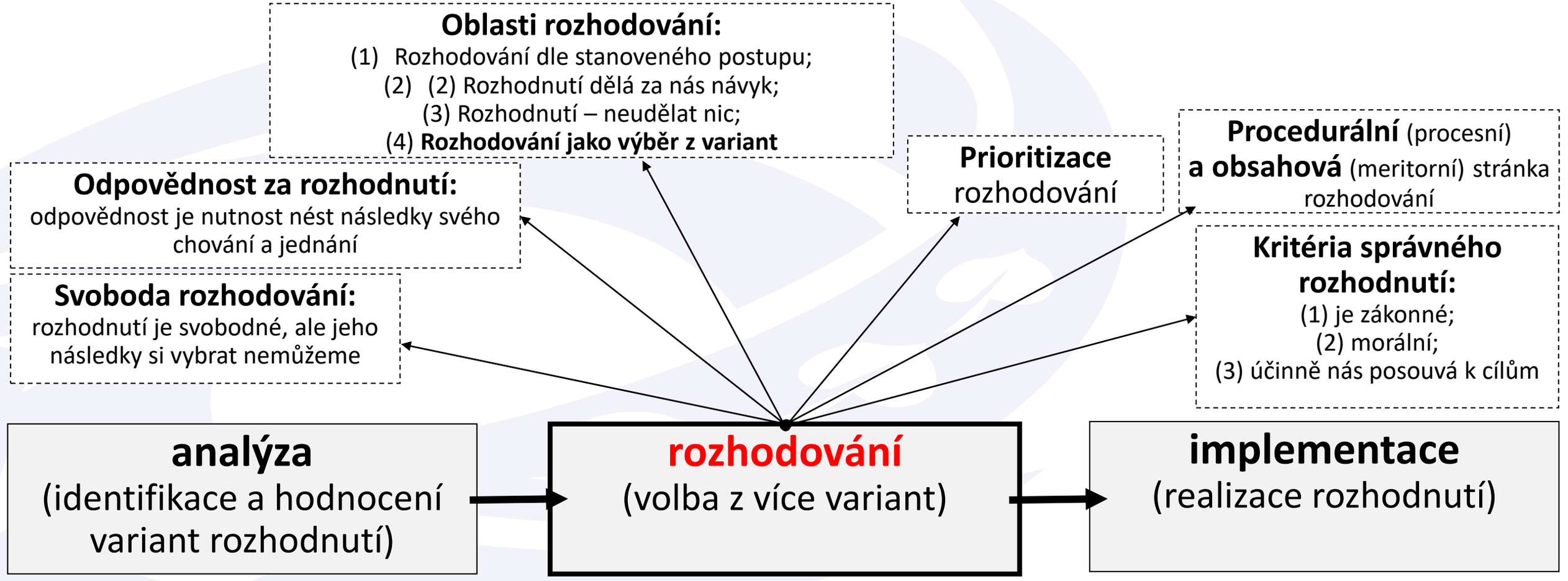
Vazba na ostatní nástroje

Představení nástroje: Co nástroj zahrnuje?

1. Textová část nástroje
2. Prezentace
3. Video přednáška

Nástroj je volně ke stažení na stránkách projektu.

Přehled témat k problematice rozhodování



Prioritizace rozhodování – z hlediska důležitosti

1) **Strategické rozhodování (klíčová, určená zákonem)** - například schválení nebo změny veřejné strategie (schvaluje vláda, u města nebo kraje je schvaluje zastupitelstvo), ke klíčovým rozhodnutím patří též důležité investice nebo projekty. Řadíme k nim další pravomoci určené danému orgánu zákonnými předpisy.
2) **Taktické rozhodování** – jde o postupy (taktiky) jak realizovat schválené strategie, projekty a podobně. Týkají se také přípravy strategie. Obvykle je provádí statutární zástupce nebo jiní vedoucí zaměstnanci. Často bývají realizovány pomocí úkolů pro podřízené zaměstnance. Chybná rozhodnutí týkající se taktiky vedou k neefektivní činnosti nebo k plýtvání s veřejnými prostředky. Mají na úspěšnou realizaci veřejné strategie a klíčových projektů zásadní vliv.
3) **Operativní rozhodování (provozní)** – jde o rozhodnutí týkající se dílčích kroků v rámci plnění úkolů a dosahování cílů. Většinou je provádí běžní zaměstnanci dle svých pravomocí, podílí se na nich také vedoucí zaměstnanci. Řada z těchto rozhodnutí je zdánlivě drobných, ale i ty mohou mít dalekosáhlé následky. Tato rozhodnutí se týkají například pořadí plnění úkolů nebo postupu, způsobu práce konkrétních zaměstnanců. Každý den je takových drobných rozhodnutí provedeno stovky – pokud většina z nich má charakter „správného“ rozhodnutí (více viz kapitola 2.5), strategická práce se daří, je úspěšná.

Procedurální a obsahová stránka rozhodování

Č	Existence závazného postupu z procedurálního hlediska	Platnost / neplatnost rozhodnutí
1	K rozhodnutí existuje závazný zákonný postup, který určuje proceduru (například zákon o obcích určuje proceduru schvalování programu rozvoje obce atd.).	Závisí na konkrétním zákoně, ale obvykle je při nedodržení procedury rozhodnutí neplatné (například starosta obce schválí program rozvoje obce – rozhodnutí je neplatné, schválit musí dle zákona zastupitelstvo).
2	K rozhodnutí existuje závazný vnitřní postup, který určuje proceduru (například jednací řád zastupitelstva obce nebo další vnitřní předpisy).	Závisí na konkrétní situaci, nicméně vnitřní předpisy jsou závazné dovnitř instituce a měly by být respektovány. Jejich porušení může mít významný dopad na toho, kdo je porušil (například náhrada škody).
3	K rozhodování existuje doporučená procedura (nebo dobrá praxe).	Nedodržení nemá na platnost vliv.
	K rozhodování neexistuje závazná procedura a ani doporučení.	----

Procedurální a obsahová (meritorní) stránka rozhodování

Č	Existence závazného postupu z obsahového hlediska	Rozhodování – min 2 varianty
1	K rozhodnutí existuje závazný postup, který vymezuje obsahovou stránku rozhodnutí (například daný zákonem, daný vnitřním předpisem, smluvním ujednání a podobně).	Dodržíme postup Porušíme postup
2	K rozhodování existuje doporučení (nebo dobrá praxe).	Respektujeme doporučení Nerespektujeme doporučení
3	K rozhodování neexistuje závazný postup ani doporučení.	Rozhodování jako výběr nejméně ze dvou variant

Oblasti rozhodování (kdy rozhodujeme)

Oblasti rozhodování – kdy rozhodujeme?
(rozhodování, které každý člověk denně dělá)

(1) Rozhodování dle stanoveného postupu:
Například dle zákona, dle vnitřního předpisu. Rozhodování spočívá v tom, zda se dodrží či nedodrží stanovený postup. Pokud se rozhodneme postup porušit, musíme nést odpovědnost za následky našeho rozhodnutí (např. porušíme postupy vnitřní kontroly dle zákona o finanční kontrole - hrozí nám náhrada škody).

(2) Rozhodnutí dělá za nás návyk:
Co jsme zvyklí jíst, jak se oblékáme, jak se chováme k jiným lidem, jak mluvíme a podobně. Např. pokud se ke spolupracovníkům chováme hrubě, neochotně, pomlouváme je, dáváme průchod negativním emocím – může to vést k velmi dusnému prostředí na pracovišti, což snižuje pracovní výkon, pracovní koncentraci, naši motivaci, zvyšuje chybovost atd.

(3) Rozhodnutí – neudělat nic:
Část rozhodnutí, za nás vykoná naše vlastní lenost, únava, nepozornost nebo strach z rozhodování – v dané věci jsme se mohli rozhodnout jinak, ale zvolili jsme nulovou variantu, tedy neudělat nic. I „neudělat nic“ je rozhodnutí, pokud jsme měli jinou možnost volby.

(4) Rozhodování jako výběr z variant:
Poslední skupinu tvoří ostatní rozhodování, kdy jsme si rozhodování vědomi a varianty se skutečně snažíme rozpoznat, analyzovat a zvažovat. A díky tomu nebo své zkušenosti (intuici) vybereme správnou variantu. Naučit se přijímat správná rozhodnutí je klíčovou dovedností každého lídra, respektive úspěšných lidí.

Kritéria správného rozhodnutí

1) Morální

   (1) neměli bychom vědomě (úmyslně) škodit jiným lidem, společnosti či přírodě,
   (2) je třeba dodržovat platná (závazná) pravidla - zákony, interní směrnice, smluvní závazky,
   (3) neseme plnou odpovědnost za každé rozhodnutí nebo činnost, a to včetně případných nežádoucích negativních následků z nich plynoucích (včetně náhrady škody nebo trestně právní odpovědnosti).

2) Zákonné
3) Účinně nás posouvá k dosažení cíle nebo splnění úkolu

Kritérium (rys)	Charakteristika
Jednota cílů a morálky	Cíle a postupy jsou v souladu s morálním kodexem.
Jednota cílů a legality	Cíle a postupy jsou v souladu s právním řádem.
Nalezení nejlepší varianty	Vybíráme optimální (resp. nejvhodnější) variantu s ohledem na stanovený cíl, omezující podmínky a hodnotící kritéria.

4 podmínky strategického přístupu

1. podmínka strategického přístupu:
Znalost prováděných činností, místních podmínek a potřebných **souvislostí.**
Mít potřebné schopnosti a dovednosti.

4. podmínka strategického přístupu:
Dosahovat stanovené cíle
(naplňovat poslání a společenskou potřebu)
v souladu
s předpisy a morálními hodnotami.

Strategický přístup

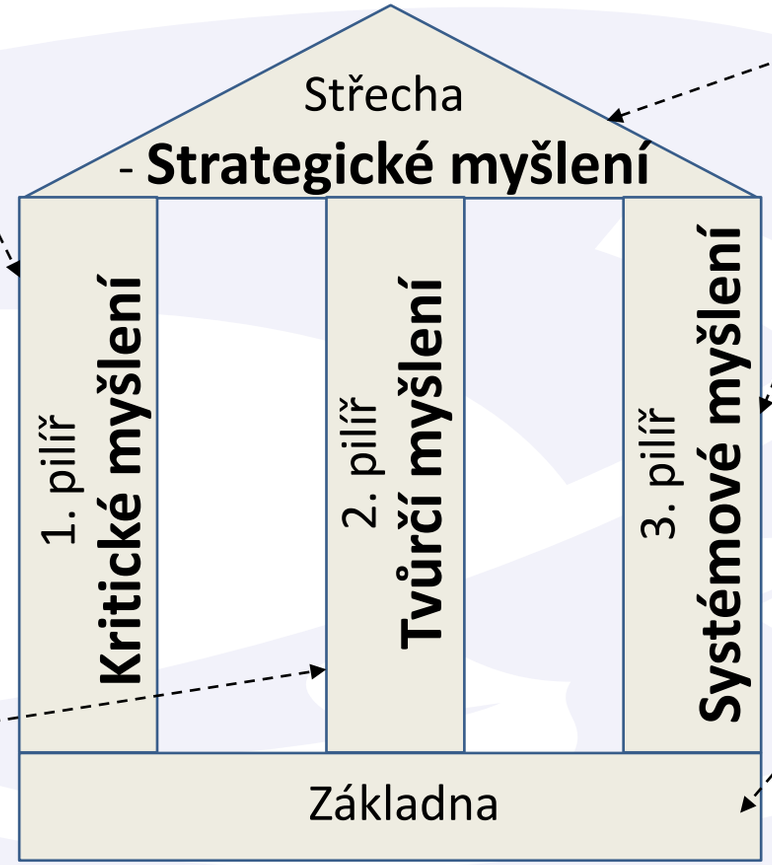
2. podmínka strategického přístupu:
Schopnost
přijímat a prosadit „správná“ rozhodnutí a **nést** za ně **odpovědnost**.
Mimo jiné to znamená mít podporu a důvěru.

3. podmínka strategického přístupu:
Vynakládat veřejné prostředky hospodárně, efektivně a účelně, zvládat hrozby a mít vyřešený vztah k majetku.

Strategické myšlení:
kritické + tvůrčí + systémové myšlení

Pro ověřování relevantnosti nebo pravdivosti informací, při argumentaci atd.

Kreativita, intuice - pro generování nápadů, hledání nových řešení nebo překonávání překážek



Při strategickém myšlení se uplatňuje kritické, tvůrčí, systémové myšlení.

Chápat situaci v potřebných souvislostech, porozumět vzorcům chování lidí atd.

Základnu vytváří:
Ostatní nezbytné dovednosti, znalosti a informace, stejně též morálka

Zkušenosti, dotazy a diskuse

Děkuji za pozornost

doc. Ing. **Milan Jan Půček**, MBA, Ph.D.

ZDRAVÉ FINANČNÍ ŘÍZENÍ
ve vazbě na strategickou práci

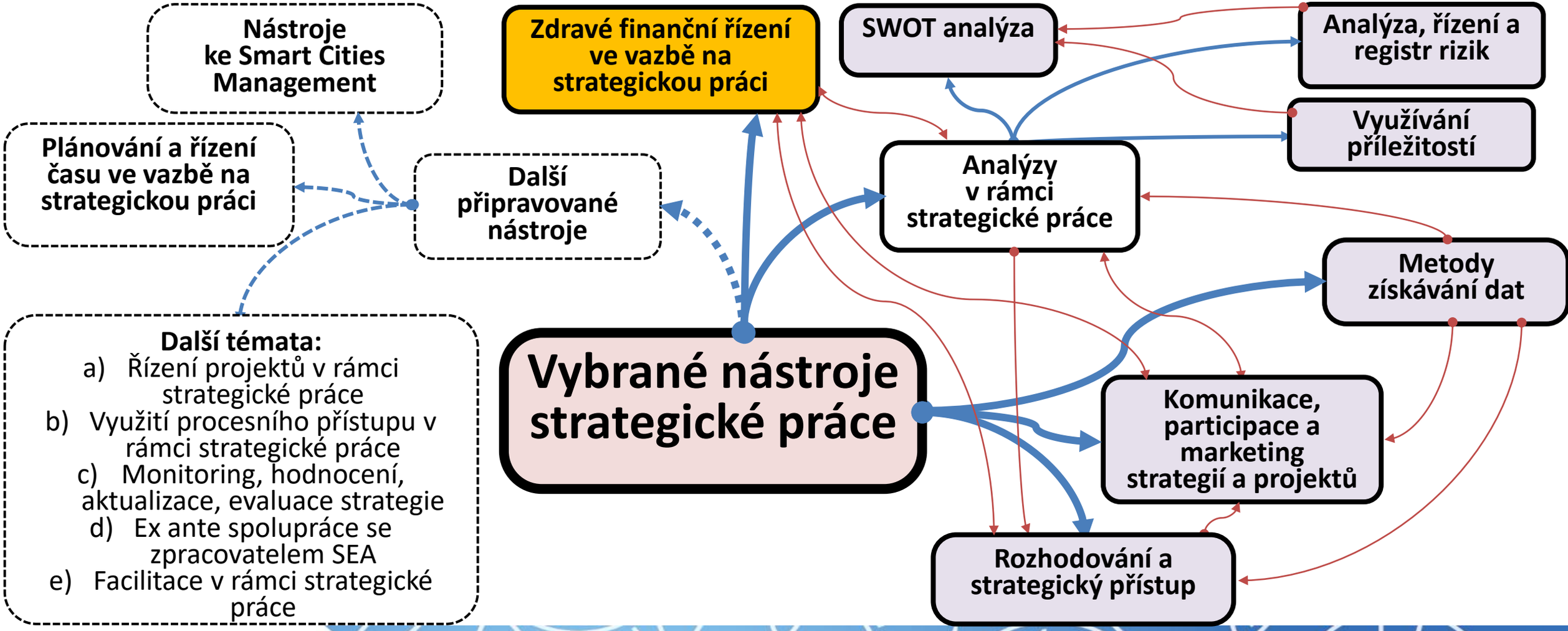
doc. Ing. **Milan Jan Půček**, MBA, Ph.D.; Ing. **Veronika Linhartová**, PhD.

MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Obsah

1. Vazba na ostatní nástroje
2. Co nástroj zahrnuje
3. Problematika rozpočtování a zdravého finančního řízení
4. Dotazy a diskuse

Vazba na ostatní nástroje



Představení nástroje:
Co nástroj bude zahrnovat?

1. **Textová část nástroje**
2. **Prezentace**
3. **Video přednáška** k zdravému finančnímu řízení

Nástroj bude po dopracování volně ke stažení na stránkách projektu.

Úvod: Mandatorní, quasi-mandatorní, ostatní výdaje – vztah k veřejným strategiím (omezení daná zdroji)

Výdaje státu v ČR

Mandatorní výdaje (cca 55 % výdajů):

Povinné prostředky, které musí být vynaloženy ze zákonů (jde např. o dávky důchodového nebo nemocenského pojištění, sociální dávky, zdravotní pojištění, podpory v nezaměstnanosti, výdaje na dluhovou službu) nebo jiných právních norem či smluvních závazků (odvody do rozpočtu EU a mezinárodních organizací, státní záruky, dotace na obnovitelné zdroje). V rozpočtu 2022 představují 1032,8 mld. Kč (54,6 %).
Vztah k veřejným strategiím: Jde o povinné prostředky, dokud nedojde ke změně legislativy. V rámci veřejné strategie je však možné do budoucna plánovat změny legislativy, a tím také rozsah těchto výdajů.

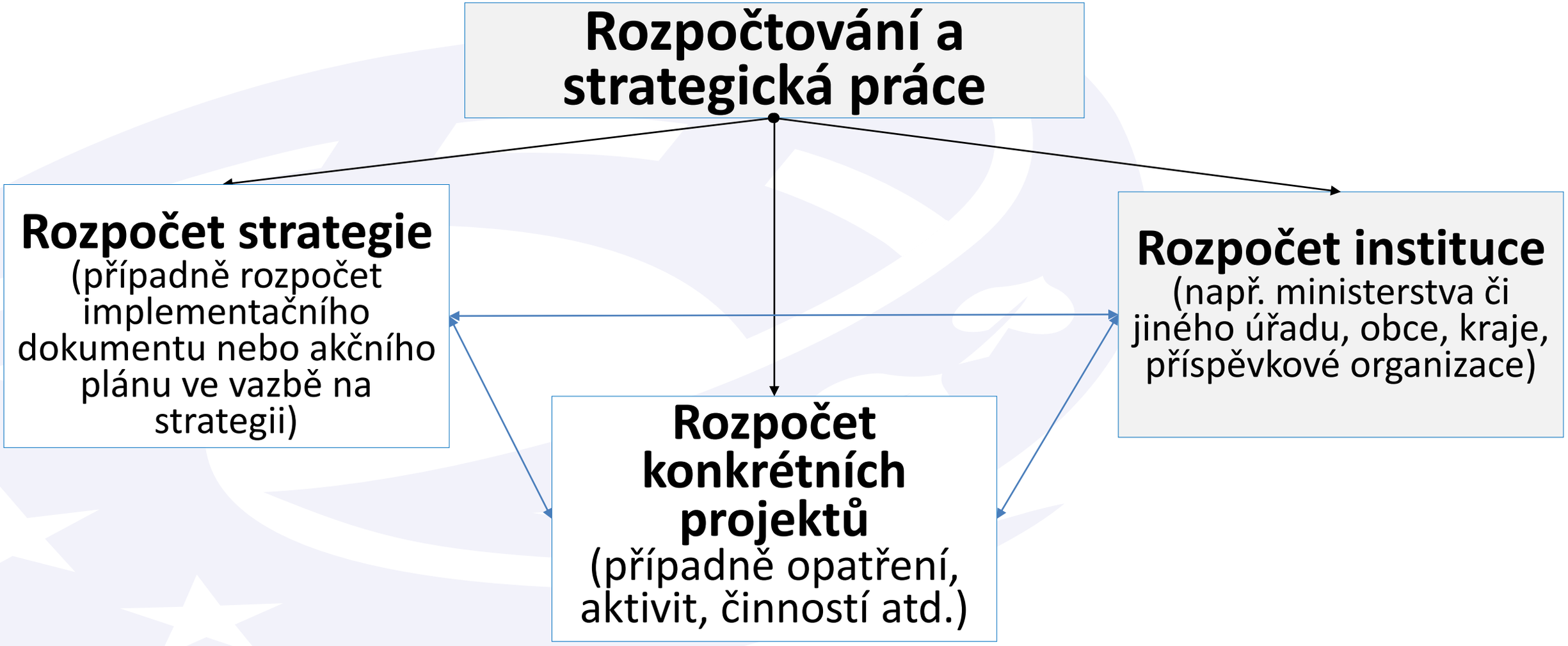
Quasi-mandatorní výdaje (cca 20 % výdajů):

Nejsou přímo stanoveny zákonem, ale jsou nezbytné pro chod státu (např. platy ve veřejné správě, výdaje na obranu). V rozpočtu 2022 představují cca 391,2 mld. Kč (20,7 %).
Vztah k veřejným strategiím: Ve veřejných strategiích je možné do budoucna plánovat změny těchto výdajů – jde zejména o počty zaměstnanců. Změny však mohou významně ovlivnit standardy poskytovaných veřejných služeb.

Nemandatorní výdaje (cca 25 % výdajů):

Jde o ostatní výdaje - umožňují vládě reagovat na hospodářský vývoj a směřovat jimi rozvoj do budoucna (např. výdaje na dopravní infrastrukturu, školství, sport). V rozpočtu 2022 představují cca 469,2 mld. Kč (24,8 %).
Vztah k veřejným strategiím: Je možné tyto výdaje ve veřejných strategiích plánovat, přesto se to často neděje – schází politická vůle nebo neznalost.

Úvod: Vazby rozpočtu instituce, projektu, veřejné strategie



Úvod: Vazby rozpočtu instituce, projektu, veřejné strategie

Rozpočtování ve vazbě na strategickou práci

Rozpočet útvaru, který zajišťuje strategickou práci - je součástí rozpočtu instituce
(příjmy / výdaje nezbytné pro strategickou práci)

Rozpočet (příjmy / výdaje) **klíčových projektů** (například financovaných z fondů EU)

Rozpočet veřejné strategie nebo prováděcích plánů (výdaje / příjmy konkrétních aktivit, opatření, projektů zařazených do strategie)

Pojmy k rozpočtu a rozpočtování

Č	Pojem	Vymezení
1	Rozpočtování	Rozpočtování je proces alokace (přidělení, rozčlenění, vyčlenění) omezených zdrojů na vybrané činnosti, projekty, investice, cíle, veřejné politiky nebo instituce, a to na základě předpokládaných příjmů, disponibilních zdrojů nebo pomocí zadlužení. Rozpočtování můžeme popsat pomocí čtyř fází.
2	Rozpočtové fáze	(1) Příprava rozpočtu, (2) Projednání a schválení rozpočtu, (3) Hospodaření dle rozpočtu a případné změny, (4) Zpracování závěrečného účtu a jeho schválení.
3	Rozpočet	Rozpočet je finanční plán, jímž se řídí financování činnosti. Rozpočet obsahuje plán příjmů a výdajů a dále financování vzniklého salda, nebo případně plán výnosů a nákladů.
4	Tři bilanční případy rozpočtu	(1) Vyrovnaný rozpočet (příjmy jsou stejné jako výdaje), (2) Přebytkový rozpočet (příjmy jsou větší než výdaje), (3) Schodkový (deficitní) rozpočet (příjmy jsou menší než výdaje).

Důležitá legislativa

- rozpočtová pravidla
  - » zákon č.250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
  - » zákon č. 218/2000 Sb., zákon o rozpočtových pravidlech (též je důležitý zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích,
- zákon o pravidlech rozpočtové odpovědnosti,
- zákon o obcích, zákon o Hlavním městě Praha – týká se hospodaření obcí,
- zákon o krajích – týká se hospodaření krajů a jejich organizací,
- zákon o rozpočtovém určení daní,
- zákon o finanční kontrole,
- zákon o veřejných zakázkách,
- zákony platné obecně, jako je například zákon o účetnictví, daňové zákony atd.

Období rozpočtu

	Rozpočet je sestavován
stát	Na následující rok a dva další roky
obec / kraj	Na následující rok s využitím rozpočtového výhledu (výhled se sestavuje na 2-5 let)
EU	Na následující rok podle sedmiletého rozpočtového rámce

Fáze rozpočtu instituce

Č	Název fáze	Komentář k termínům	Rok
1	**Příprava rozpočtu**	Do 30. 4.: Vláda projedná návrh na střednědobý výhled (následující rok + další 2), který předkládá MF. Obsahuje plánované příjmy a výdaje na jednotlivá léta. Do 31. 5.: MF předkládá vládě návrh příjmů a výdajů státního rozpočtu v členění podle kapitol a státních fondů. Do 20. 6.: Vláda návrh projedná a schválí. Do 30. 6.: MF oznámí částky příslušným správcům kapitol a státních fondů. Do 31. 7.: Správci kapitol sestavují návrh rozpočtu svých kapitol. Do 31. 8.: MF předloží návrh zákona o státním rozpočtu a návrh střednědobého výhledu vládě.	Předchozí rok
2	**Projednávání a schvalování rozpočtu**	Do 30. 9.: Vláda předkládá návrh zákona o státním rozpočtu a návrh střednědobého výhledu do Poslanecké sněmovny. Od 1. 10.: Rozpočet je projednáván v Poslanecké sněmovně v trojím čtení. Od 1. 1.: Pokud není zákon schválen do 31. 12., postupuje se od 1. 1. podle rozpočtového provizoria.	Předchozí rok (případně běžný rok)
3	**Hospodaření dle schváleného rozpočtu a jeho změny**	Od 1. 1. do 31. 12.: Probíhá hospodaření dle schváleného rozpočtu a jeho případné změny.	Běžný rok
4	**Zpracování a schválení závěrečného účtu**	Do 30. 4.: Vláda předkládá návrh státního závěrečného účtu Poslanecké sněmovně. Následuje projednání a schválení v Poslanecké sněmovně.	Následující rok

Rozpočet strategie

Zdroje dat (finanční data)

1. **Ministerstvo financí**
   1) **Databáze Ministerstva financí: MONITOR** (http://monitor.statnipokladna.cz/); zde jsou informace o hospodaření státu, jeho organizací a všech samospráv od roku 2013 do současnosti. Důležité pro čerpání dat o hospodaření konkrétní zvolené instituce.
   2) **Data Ministerstva financí: Zadluženost územních rozpočtů**, monitoring obcí http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/monitoring/zadluzenost-uzemnich-rozpoctu
   3) **Fiskální výhled České** republiky: zahrnuje predikci na běžný a také na následující rok, u některých ukazatelů pak i výhled na 2 roky. Dokument dostupný na https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/fiskalni-vyhled Důležité pro stanovování očekávaného vývoje veřejných financí (například odhad budoucích daňových příjmů pro obec).
   4) **Makroekonomická predikce ČR** (je zveřejňována se čtvrtletní periodicitou). Dostupná na: https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce Důležité pro stanovování očekávaného vývoje veřejných financí.
   5) **Cityvizor** (MF společně s Hl. město Praha) - vizualizuje rozpočet a plnění hlavního města Prahy s vazbou na konkrétní dodavatele. Naleznete zde také provázání na úřední desky a registr smluv. https://cityvizor.praha.eu/

Zdroje dat – databáze MONITOR

MONITOR http://monitor.statnipokladna.cz/; zde jsou informace o hospodaření státu, jeho organizací a všech samospráv od roku 2013 do současnosti. Důležité pro čerpání dat o hospodaření konkrétní zvolené instituce.

STÁTNÍ SPRÁVA

48 kapitol – ministerstva a ústřední úřady
285 organizačních složek státu
209 státních příspěvkových organizací

ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVA

13 krajů a 1 hl. m. Praha
703 dobrovolných svazků obcí
6254 obcí a měst
10180 místních příspěvkových organizací

Zdroje dat (finanční data)

2. Další zdroje státních institucí, například

1) Databáze **ČSÚ**: Veřejná databáze ČSÚ https://www.czso.cz/
2) Data k veřejným zakázkám http://www.isvz.cz/ISVZ/Podpora/ISVZ.aspx
3) Data o projektech čerpající prostředky z fondů EU https://dotaceeu.cz/cs/statistiky-a-analyzy nebo: https://www.risy.cz/cs/vyhledavace/projekty-eu
4) Registr smluv (Ministerstvo vnitra) https://smlouvy.gov.cz/

3. Data EU, například:

1) Portál veřejně přístupných dat EU. Dostupné z https://data.europa.eu/euodp/cs/data/
2) Hospodaření státu EU a další data https://ec.europa.eu/eurostat/data/database

4. Další zdroje – vytvořené neziskovým sektorem, například:

1) Ekonomická data v databázi „Hlídač státu“ https://www.hlidacstatu.cz/
2) Databáze veřejných strategií http://databaze-strategie.cz/

Zásady zdravého finančního řízení samospráv

Č	Název	Komentář
1	**Zadlužování nesmí být na úkor budoucnosti**	Zajistit odpovědné financování – nežít na úkor budoucnosti. Obec či kraj by měly pracovat se schodkovým rozpočtem jen v nezbytných případech. Úvěr by měl být využíván zejména na investice (v ideálním případě návratné nebo ke kofinancování projektů financování ze zdrojů EU).
2	**Index provozních úspor minimálně 10 %**	Index se vypočítá jako podíl provozního přebytku (rozdíl běžných příjmů a běžných výdajů) a běžných příjmů. Výše tohoto ukazatele by neměla klesnout pod 10 %. Ideální hodnota se nachází v intervalu 20 – 25 %. K tomu je nezbytné každodenně usilovat a jít příkladem v dosahování efektivních úspor a odstraňování všech druhů plýtvání.
3	**Účelnost, efektivnost a hospodárnost jako součást systému řízení**	Vytvořit systém řízení podporující účelnost, efektivnost a hospodárnost. Přitom formálně tento systém mají zavedené všechny instituce a organizace veřejného sektoru. V praxi je většina z nich částečně či plně nefunkční.
4	**Minimalizace rizik bez omezení příležitostí**	Usilovat o minimalizaci rizik tak, aby současně snaha o minimalizaci rizik nebyla v rozporu s využíváním příležitostí, partnerství a synergie.

Zásady zdravého finančního řízení samospráv

Č	Název	Komentář
5	**Rozpočet a strategický plán jsou propojeny**	Zajistit propojení rozpočtu (rozpočtového výhledu) a strategického plánu. Propojení je myšleno zejména tak, že pracují se stejnými daty a vznikají souběžně (například akční plán ke strategii obce je zpracováván a schvalován souběžně s rozpočtem).
6	**Rovnováha mezi rozsahem (a kvalitou) služeb a příjmy rozpočtu**	Pro obec (kraj) usilovat o rovnováhu mezi (a) tím, co obec (kraj) občanům a zákazníkům veřejných služeb poskytuje a mezi tím (b) co od občanů a daňových poplatníků dostává, (c) současně usilovat o to, aby tato rovnováha byla vnímána ze strany daňových poplatníků a občanů jako spravedlivá. Ve své podstatě jde o klasickou účetní zásadu „má dáti-dal“.
7	**Usilovat o zvyšování místní a regionální soběstačnosti**	V prvé řadě jde o zvyšování ekonomické soběstačnosti – čili usilovat o to, aby nedaňové příjmy obce (kraje) se zvyšovaly; důležité je přenést tento princip na založené a zřízené organizace. Dalším aspektem soběstačnosti je energetická soběstačnost.

Co v textovém materiálu ještě najdete

V kapitole 2 jsou uvedeny výsledky analýzy propojení strategických dokumentů s finančními zdroji.

Kapitola 3 řeší strategickou práci ve vazbě na zákon o rozpočtové odpovědnosti a zákon o finanční kontrole (zejména problematika řízení rizik a 3E).

Kapitola 4 je úvodem do rozpočtování a finančního řízení.

Kapitola 5 až 8 popisuje čtyři fáze rozpočtového procesu

analýzy a přípravu rozpočtu (kapitola 5),
projednávání a schvalování (kapitola 6),
hospodaření dle schváleného rozpočtu (kapitola 7) a
zpracování závěrečného účtu (kapitola 8).

V kapitole 9 jsou uvedeny zásady zdravého finančního řízení.

V kapitole 11 jsou uvedena doporučení a omezení.

Co v textovém materiálu ještě najdete

Nejdůležitější kapitolou jsou **příklady a případové studie, které jsou v kapitole 10**

10.1 Příklad řešení vazby mezi rozpočtem a strategickým plánem pomocí akčního plánu
10.2 Příklady dobré praxe identifikované v rámci analýzy strategických dokumentů
10.3 Příklad harmonogramu přípravy a projednávání rozpočtu města
10.4 Příklady rozpočtu projektu
10.5 Pravidla pro zadlužování města Chrudim
10.6 Příklady prověření 3E
10.7 Příklad postupu (workflow) v rámci předběžné finanční kontroly
10.8 Příklad vyhodnocení rizik v rámci strategického plánu
10.9 Příklad vyhodnocení rizik v rámci finanční kontroly
10.10 Hodnocení rizika korupce nebo podvodu pomocí metody FMEA
10.11 Příklad vyhodnocení finančních příležitostí
10.12 Příklad podkladů pro audit ztrát (plýtvání)
10.13 Energetické úspory města Litoměřice
10.14 Příklady benchmarkingu obcí
10.15 Databáze veřejných strategií z hlediska finančních zdrojů
10.16 Příklad Ishikawova diagramu – problém s překračováním výdajů
10.17 Příklad indikátorů pomocí metody BSC

Zkušenosti, dotazy a diskuse

Děkujeme za pozornost

doc. Ing. **Milan Jan Půček**, MBA, Ph.D.; Ing. **Veronika Linhartová**, PhD.

ŘÍZENÍ MĚSTA JAKO VEŘEJNOPRÁVNÍ KORPORACE

Případová studie využití prvků Smart Cities Management pro zvýšení odolnosti města

Příklad praktického naplnění koncepce SMART CITIES, odolnost prostřednictvím SMART řešení pro obce, města, obce a regiony

Roman Fišer

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR

Vazba na ostatní nástroje

Zaměření nástroje

PROČ ?

Klimatická změna, energetická krize, bezpečnostní hrozby i hrozící hospodářská recese vyžadují, aby město bylo schopné reagovat jako celek – v synergii městského úřadu, městských organizací, dodavatelů, státních institucí i partnerských organizací.

KDO ?

Vedení měst, která se rozhodla zvýšit odolnost města, jeho schopnost flexibilně reagovat na hrozby a příležitosti prostředí a efektivně využívat zdroje města pro prioritní oblasti rozvoje

Zaměření nástroje

Nastavením korporátních procesů, jasně definovaných kompetencí a využitím sdílených dat v oblastech:

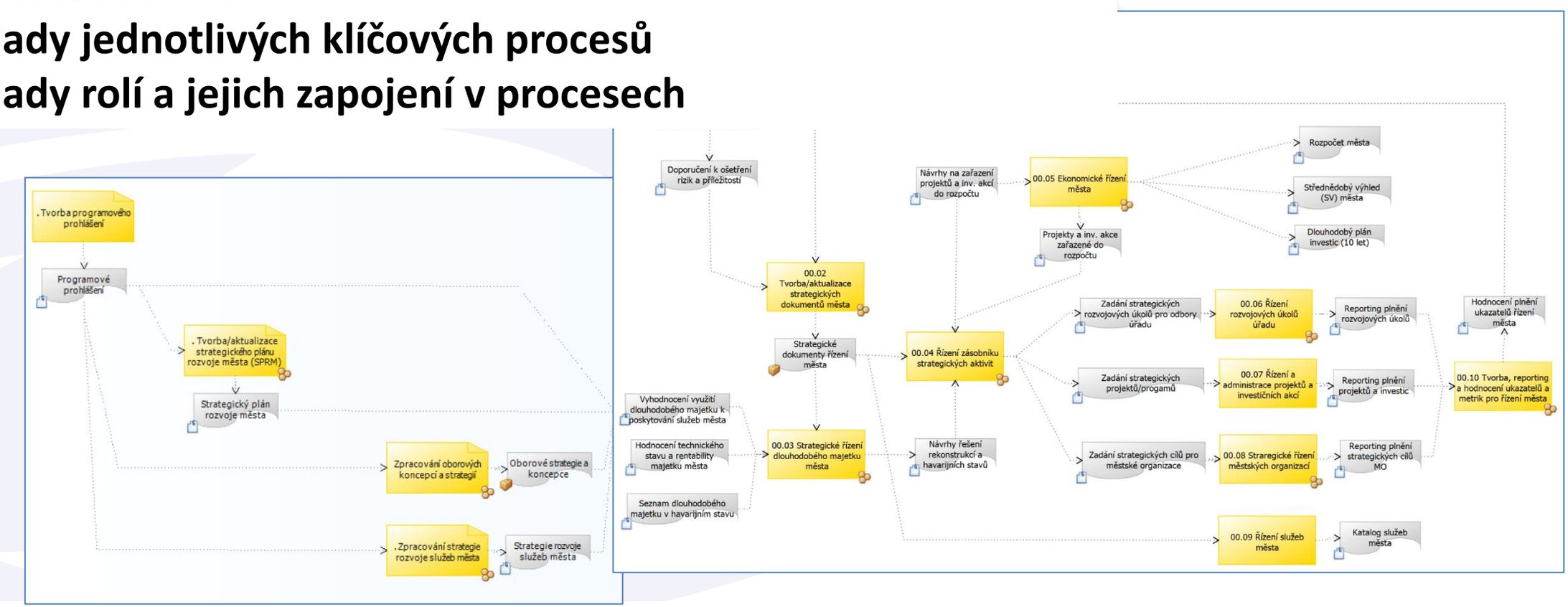
JAK ?

- **ŘÍZENÍ RIZIK MĚSTA**
- **STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ MĚSTA**
- **ŘÍZENÍ ROZVOJOVÝCH AKTIVIT MĚSTA**
- **FINANČNÍ ŘÍZENÍ MĚSTA**
- **ŘÍZENÍ DLOUHODOBÉHO MAJETKU MĚSTA**
- **ŘÍZENÍ SLUŽEB MĚSTA**

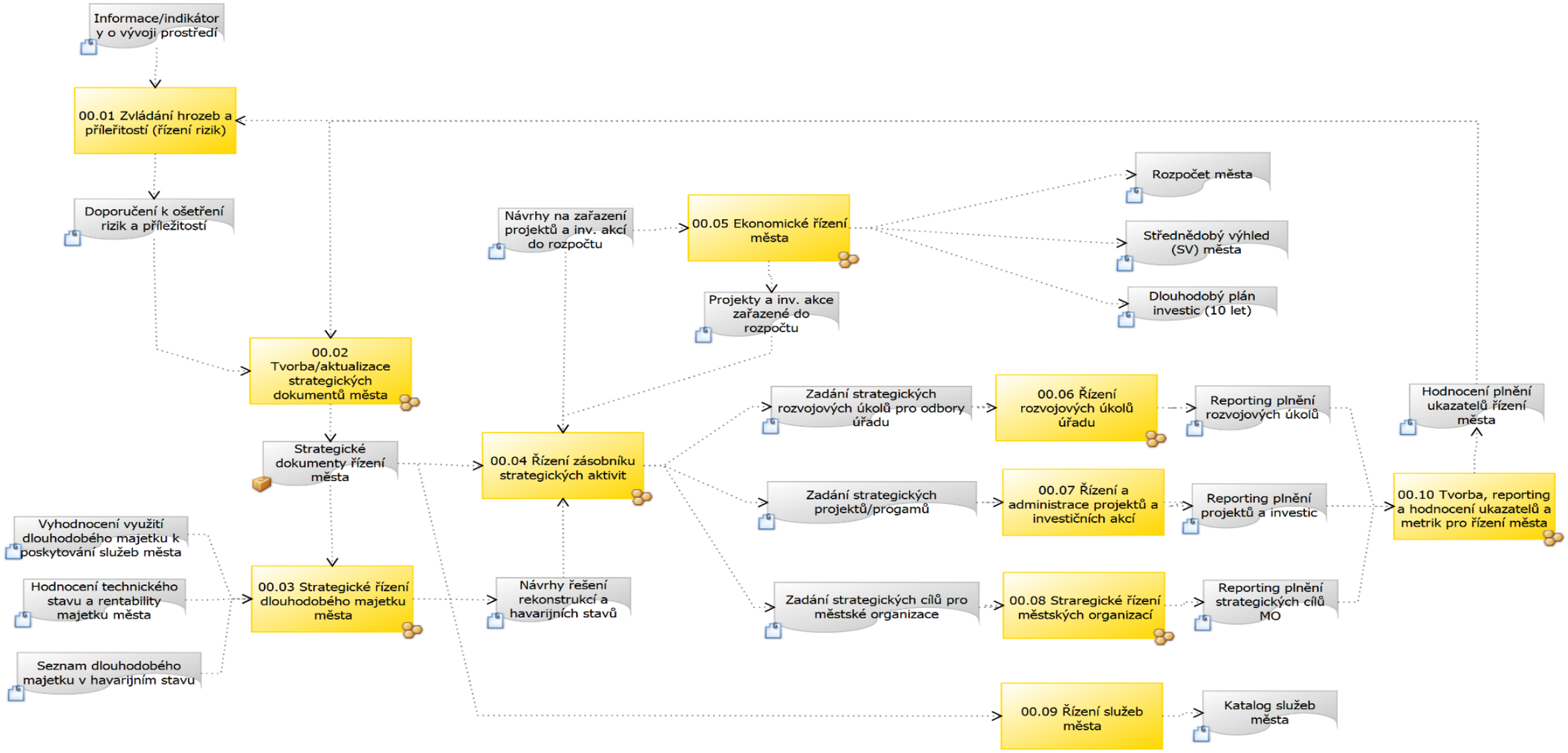
Princip řešení založený na relevantních informacích a faktech (evidence based) na základě faktů, otevřenosti a sdílení dat.

Součásti nástroje

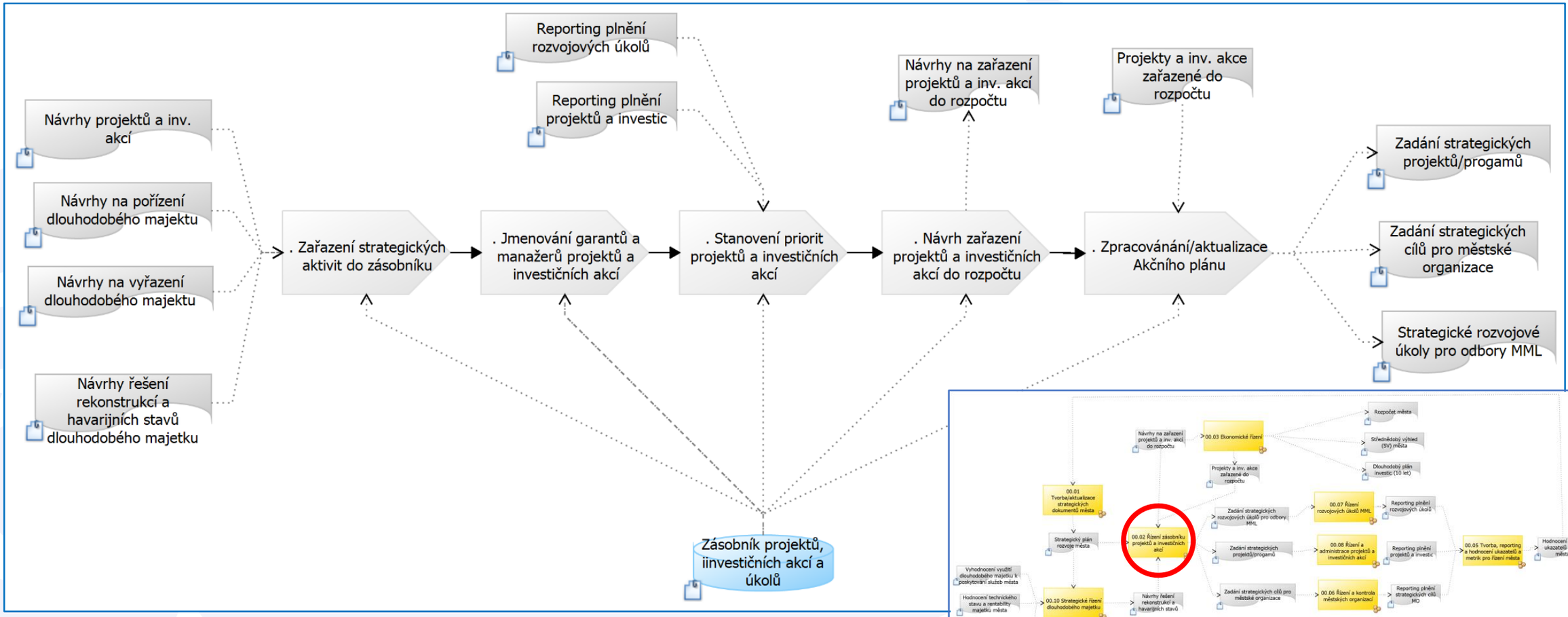
- **Příklad vrcholového procesního modelu řízení veřejnoprávní korporace města**
- **Příklady jednotlivých klíčových procesů**
- **Příklady rolí a jejich zapojení v procesech**



Vrcholový procesní model řízení města

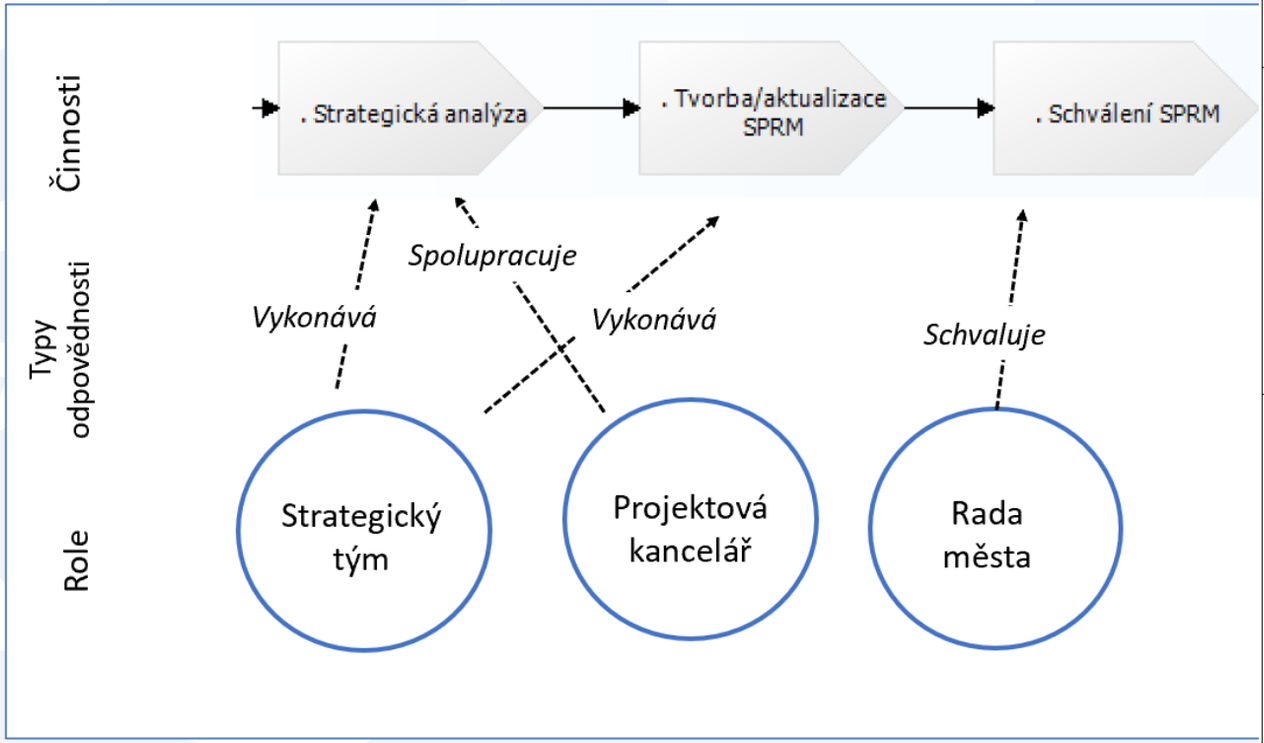


Příklad procesu - řízení zásobníku projektů a investičních akcí



Příklady rolí v řízení města

Role jsou prostřednictvím matice odpovědnosti přiřazeny k procesům



Manažer městské organizace	Vede městkou organizaci. Zodpovídá za to, aby organizace poskytovala své služby kvalitně a efektivně v souladu se strategickými cíli města. Spolupracuje na tvorbě strategických dokumentů města, které souvisí s náplní organizace. Odpovídá za pravidelný reporting plnění strategických cílů a ukazatelů kvality a efektivity služeb, které organizace poskytuje, Pro roli je zřizováno samostatné pracovní místo
Projektový manažer	Řídí projekty dle platné metodiky projektového řízení. Zodpovídá za soulad výstupů projektu s nadřazenými strategickými cíli města. Zodpovídá za pravidelný reporting ukazatelů plnění projektu. Nositelem role může být pracovník úřadu nebo městské organizace s kompetencemi v projektovém řízení.
Manažer řízení rizik	Zodpovídá za systém řízení rizik města. Koordinuje integraci řízení všech typů rizik a propojeni s dalšími systémy řízení. Podílí se na identifikaci a zvládání rizik. Koordinuje pravidelné přezkoumávání rizik. Navrhuje rozvoj systému řízení rizik s vazbou na využití ICT. Nositelem role může být pověřený pracovník úřadu (často vykonáváno společně např. s rolí manažera kvality nebo interního auditora).

Příklad zapojení rolí do procesů řízení města

Role	Proces	Typ odpovědnosti
Člen strategického týmu města	00.02 Tvorba/aktualizace strategických dokumentů města	Vykonává
Člen strategického týmu města	00.04 Řízení zásobníku strategických aktivit	Spolupracuje
Ekonomický manažer města	00.10 Tvorba, reporting a hodnocení ukazatelů a metrik pro řízení města	Vykonává
Ekonomický manažer města	00.05 Ekonomické řízení města	Vykonává
Garant agendy	00.09 Řízení služeb města	Vykonává
Garant cíle	00.07 Řízení a administrace projektů a investičních akcí	Spolupracuje
Garant cíle	00.08 Strategické řízení městských organizací	Vykonává
Garant cíle	00.04 Řízení zásobníku strategických aktivit	Spolupracuje
Garant cíle	00.02 Tvorba/aktualizace strategických dokumentů města	Vykonává
Garant majetku	00.03 Strategické řízení dlouhodobého majetku města	Vykonává
Garant majetku	00.09 Řízení služeb města	Spolupracuje
Garant majetku	00.04 Řízení zásobníku strategických aktivit	Spolupracuje
Garant majetku	00.07 Řízení a administrace projektů a investičních akcí	Spolupracuje
Garant projektu	00.07 Řízení a administrace projektů a investičních akcí	Vykonává
Garant služby / koordinátor dodavatele služeb	00.10 Tvorba, reporting a hodnocení ukazatelů a metrik pro řízení města	Vykonává
Garant služby / koordinátor dodavatele služeb	00.04 Řízení zásobníku strategických aktivit	Spolupracuje
Garant služby / koordinátor dodavatele služeb	00.03 Strategické řízení dlouhodobého majetku města	Spolupracuje
Garant služby / koordinátor dodavatele služeb	00.09 Řízení služeb města	Vykonává

Možnosti využití nástroje

- **Metodické vodítko při zefektivnění procesů řízení města jako veřejnoprávní korporace - včetně nastavení odpovědností v rolích a pracovních pozicích.**
- **Datový model přímo využitelný v ICT nástrojích pro podporu procesního řízení.**
- **Interaktivní procesní model pro potřeby osvěty a vzdělávání pracovníků města.**

Přestávka a program Bloku II

11:30 – 11:45
Přestávka, občerstvení, diskuse

11:45 – 13:00
Blok II / Metodická doporučení a Inovace pro strategické řízení a plánování

- Analýza propojení strategických dokumentů s finančními nástroji - metodické doporučení
- Inovativní metody ve strategickém řízení a plánování - metodické doporučení
- Zkušenosti s využitím inovativních metod v praxi strategické práce