



Propojení strategických dokumentů s finančními zdroji



Zpracovatel

PROCES – Centrum pro rozvoj obcí a regionů, s.r.o.
Moravská 758/95, 700 30 Ostrava
Web: www.rozvoj-obce.cz



Realizační tým

Doc. Ing. Lubor Hruška, Ph.D.
Ing. Petr Proske
PhDr. Andrea Hrušková
Ing. Ivana Foldynová, Ph.D.
Mgr. Martina Melárová



Kontakty



Doc. Ing. Lubor Hruška, Ph.D.
lubor.hruska@rozvoj-obce.cz
604 279 758

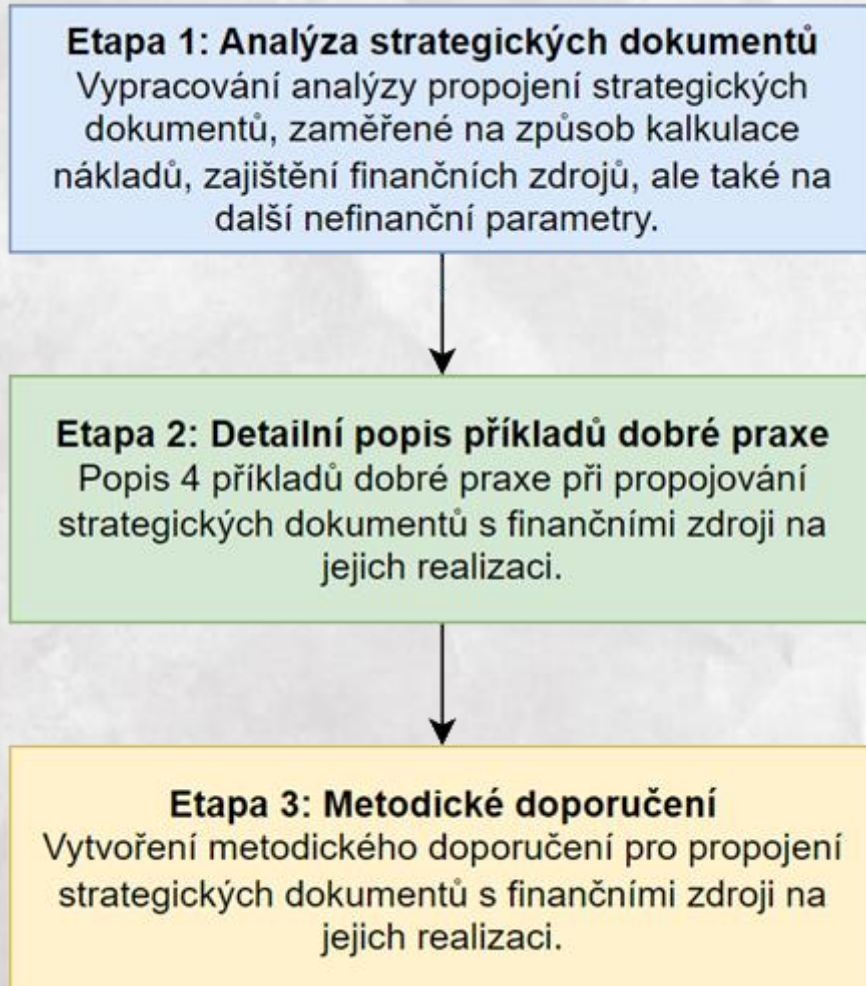


Ing. Petr Proske
petr.proske@rozvoj-obce.cz
737 929 844



Průběh realizace

Zakázka byla realizována prostřednictvím tří navazujících etap, viz následující schéma



Parametry a metodika zpracování

- **25 + 5** analyzovaných strategických dokumentů na **3** územních úrovních.
- Hodnocení na základě **12** analytických otázek vymezených ve spolupráci s MMR.
- Detailní textová a tabulková interpretace analytických zjištění.
- **4** standardizované hodnotící výroky pro jednotlivé analytické otázky.
- Bodové hodnocení standardizovaných výroků pro jednoduché kvantitativní srovnání analyzovaných dokumentů.
- Závěrečné shrnutí analýzy jednotlivých dokumentů prostřednictvím silných stránek, slabých stránek a potenciálních hrozeb a rizik.
- Detailní popis **4** vybraných dokumentů jakožto příkladů dobré praxe.
- Zpracování **metodického doporučení** zaměřeného na propojení strategických dokumentů s finančními zdroji – celkem **31 + 3** doporučení.



Finanční propojení ve **speciálně vybraných** strategických dokumentech



96 % dokumentů obsahuje finanční propojení v největším detailu své hierarchie



88 % dokumentů obsahuje rozpočet aktivit/opatření v podobě stanovení/odhadu konkrétních nákladů



48 % dokumentů definuje konkrétních zdroje financování navržených opatření/aktivit



44 % dokumentů má finanční aspekty identifikovány u všech opatření/aktivit



44 % dokumentů kvantifikuje cíle, kterých chce vynaložením finančních prostředků dosáhnout



Silné stránky příkladů dobré praxe strategických dokumentů

K pozitivnímu hodnocení finančního propojení přispívají zejména následující náležitosti

- ✓ *Kvalitně zpracované akční plány vymezující finanční aspekty na úrovni aktivit či projektů.*
- ✓ *Detailně nastavený proces výběru a schvalování aktivit do akčního plánu s vazbou na dostupnost finančních zdrojů.*
- ✓ *Detailně nastavený proces pravidelné aktualizace akčního plánu.*
- ✓ *Sestavení relevantních skupin (pracovní, tematické, apod.) zodpovědných za přípravu a realizaci implementace.*
- ✓ *Transparentní nastavení kompetencí v procesu implementace strategického dokumentu.*
- ✓ *Nastavení monitorovacích a evaluačních procesů v rámci implementace.*
- ✓ *Využívání strategických dokumentů při rozhodovacích procesech města/kraje.*

Využití analýz pro metodické doporučení

- **Silné stránky** identifikované v rámci příkladů dobré praxe budou využity k tvorbě metodického doporučení za účelem zajištění kvality budoucích dokumentů.
- Pro účely metodického doporučení **budou využity všechny zkušenosti** a informace získané analýzou všech 25 dokumentů.
- Metodické doporučení bude reflektovat také potřebné řešení **slabých stránek**, identifikovaných v této analýze.



Oblast propojení dokumentů s financemi

- Absence identifikace nákladů u části opatření/aktivit/projektů.
- Nejasný popis zdrojů financování aktivit.
- Chybějící parametry vícezdrojového financování.
- Absence časového rozměru finančního propojení.
- Nedostačující přístup k implementaci strategických dokumentů.
- Nejednotnost postupů při stanovování finančních nákladů na plánované aktivity.



Oblast nefinančních aspektů

- Nedostatečné obsahové informace k opatřením/aktivitám.
- Nedostatečné zpracování implementačních částí strategických dokumentů.
- Absence identifikace rizik a především návrhů opatření k jejich předcházení.
- Absence kvantifikace cílů strategických dokumentů.



Základní kroky propojení strategického dokumentů s finančními zdroji

1. KALKULACE VÝDAJŮ

Stanovit předpoklad, kolik finančních prostředků bude potřeba vynaložit na splnění navržených cílů a realizaci plánovaných aktivit.

3.1: *Struktura a hierarchie návrhových/strategických částí dokumentů*
3.2: *Identifikace výdajů a příjmů na realizaci strategie (rozpočet strategie)*

2. IDENTIFIKACE POTENCIÁLNÍCH FINANČNÍCH ZDROJŮ

Najít všechny možné zdroje financí, které se dají pro financování realizace strategie využít, a to v oblasti vlastních i externích zdrojů.

3.3: *Identifikace zdrojů pro realizaci cílů strategických dokumentů*
3.4: *Časový aspekt finančního propojení*

3. ZAJIŠTĚNÍ FINANČNÍ PRO REALIZACI PLÁNU

Zajistit v rámci rozpočtu finanční prostředky, které budou vynaloženy na realizaci strategického plánu, a dle toho prioritizovat opatření /aktivity k realizaci.

3.3: *Identifikace zdrojů pro realizaci cílů strategických dokumentů*
3.4: *Časový aspekt finančního propojení*
3.6: *Doporučení pro proces implementace, zajištění financí a monitoring plnění*

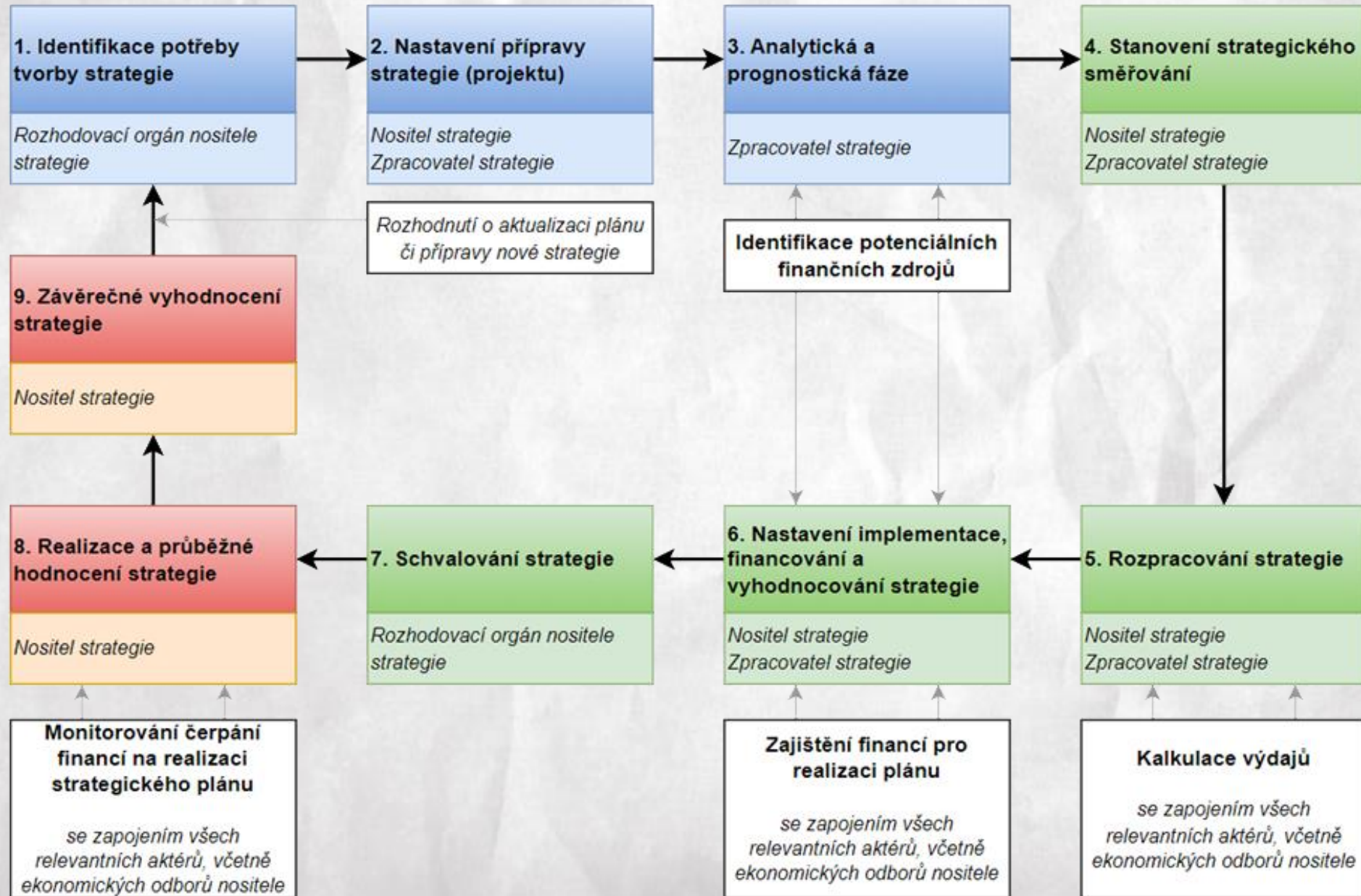
4. MONITORING ČERPÁNÍ FINANČNÍ NA REALIZACI STRATEGICKÉHO PLÁNU

Průběžně hodnotit vynaložené finanční prostředky, dostupné finanční prostředky na další roky realizace a jejich dopady na naplňování cílů.

3.5: *Stanovení potenciálu finančních zdrojů na úrovni výstupů a výsledků*
3.6: *Doporučení pro proces implementace, zajištění financí a monitoring plnění*

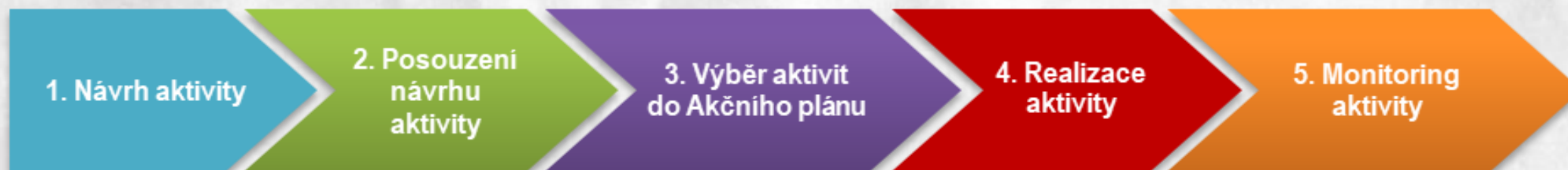


Schéma procesu přípravy strategického dokumentu včetně finančního propojení





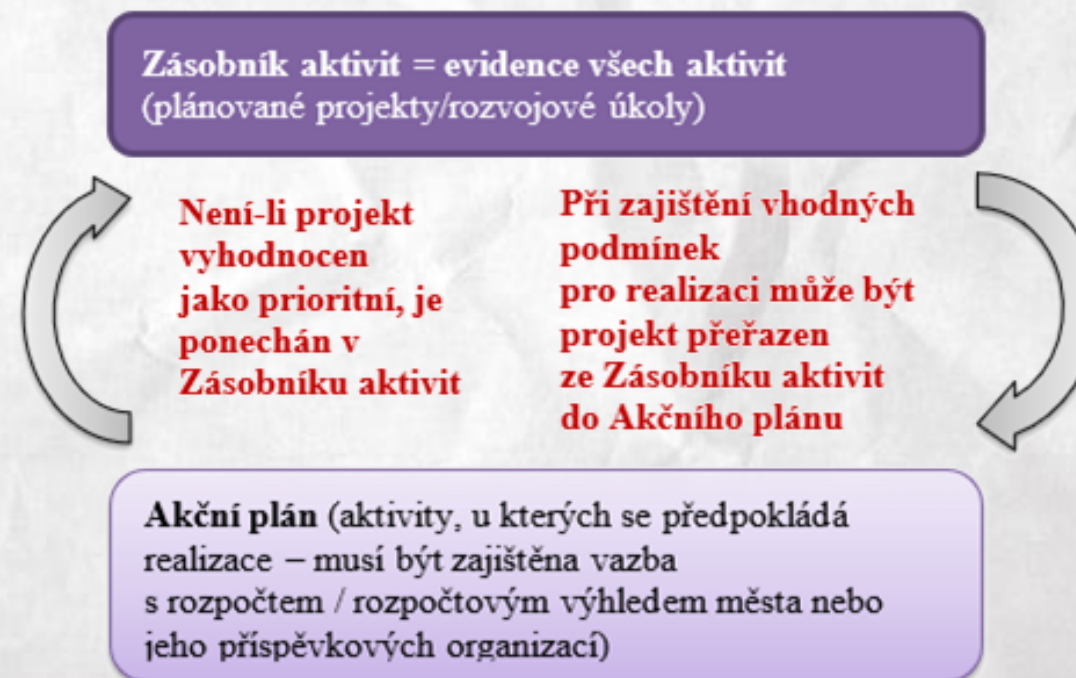
Příklady dobré praxe



Dvojí charakter navrhovaných aktivit

- **projekty** – projektově řízené aktivity. Zahrnují investiční (tvrdé) i projekty vzdělávací (měkké) i další projekty neinvestičního charakteru. Patří sem i běžné investiční akce zaměřené na obnovu městského majetku, které nemají rozvojový charakter.
- **rozvojové úkoly** – aktivity realizované v rámci běžné agendy a v rámci běžných rozpočtových kapitol odborů městského úřadu nebo organizací městské korporace. Tyto úkoly jsou zadávány formou ročních cílů a jsou součástí ročního Akčního plánu.

Vztah mezi akčním plánem a zásobníkem projektů



Příjmová strategie města pro realizaci SPRM

Potenciální varianty zajištění příjmu:

1. Strategie základní
2. Strategie úvěrová
3. Strategie daně z nemovitosti – zvýšení příjmu města zvýšením daně z nemovitosti
4. Strategie privatizace – privatizace části městského majetku
5. Strategie hybridní – namodelování kombinace předchozích variant

Zvolená příjmová strategie

Město Rožnov pod Radhoštěm se v otázce příjmové strategie rozhodlo, že bude využívat úvěrového financování, které zůstává vzhledem k nízké úrokové sazbě velmi výhodné (v poměru s růstem ceny stavebních prací). Možností, jak dále zvýšit finanční prostředky města, je prodej majetku města, což by ovšem vždy bylo vázáno na konkrétní rozvojový účel (např. v případě prodeje některých městských bytů by byl výnos alokován do bytového fondu, tedy pro rozvoj bydlení ve městě).

Výdajové strategie města pro realizaci SPRM

Potenciální varianty přístupu k výdajům:

- 1. Zachování Status quo** – budou podpořeny všechny oblasti tak, jak to bylo ve stávajícím období
- 2. Pro maximalizaci rozvojových priorit/projektů** – budou podporovány jenom velké strategické projekty a vybrané priority
- 3. 50 % na 50 %** tzn., 50 % z volných finančních zdrojů města bude věnováno na prioritní strategické projekty a 50 % na podporu oblasti probačně jak to bylo u Statusu Quo.

Zvolená výdajová strategie

Finanční možnosti města k realizaci aktivit v území jsou omezené a i při využívání dotačních příležitostí, kterými dochází ke zvyšování finanční alokace, nelze naplnit všechny potřeby a rozvojové návrhy vyprofilované při tvorbě nového strategického plánu do roku 2030. V tomto kontextu byla definována následující výdajová strategie:

- **80 % finančních prostředků** města směřuje na vytyčené prioritní oblasti (doprava a veřejný prostor/sídliště) a strategické „velké“ projekty, které jsou zároveň významně podporovány využitím dotačních titulů.
- **20 % finančních prostředků** města je rozděleno do jednotlivých oblastí (tzn. sociálních a navazujících služeb, školství, sportu atd.).

Vazba strategického dokumentu na tvorbu rozpočtu města

Celý proces strategického plánování je zajištěn prostřednictvím vlastní směrnice s názvem „**Směrnice o strategickém řízení statutárního města Zlína**“, který byla aktualizována v rámci tvorbu aktuálně platného strategického plánu. Prostřednictvím této směrnice je zajištěna kontinuální práce se strategickým dokumentem a jeho propojení s finančními možnostmi města.

Při tvorbě akčního plánu se dle nastaveného implementačního procesu pracuje s platným rozpočtem, či s návrhem rozpočtu na další rok.

Pokud není na aktivitu/projekt při tvorbě akčního plánu dostatečný finanční zdroj v rozpočtu města, či nejsou identifikovány a zajištěny jiné externí zdroje, není tato aktivita/projekt zařazena do akčního plánu k realizaci, ale do zásobníku projektu.

Doporučená struktura pro aktivity/projekty zařazené do Akčního plánu

- a) Téma – oblast
- b) Typ
- c) Kategorie
- d) Název projektu
- e) Předpokládané náklady celkem
- f) Věcně příslušný odbor
- g) Plánovaný termín realizace
- h) Stav připravenosti
- i) Lhůta potřebná pro přípravu k realizaci
- j) Zdůvodnění a komentář
- k) Dotační titul
- l) Vazba na Strategii ZLÍN 2030
- m) Finanční prostředky na následující rok
- n) Navrhovatel/nositel projektu
- o) Kontaktní osoba projektu

Evaluace akčních plánů

- Probíhá jednou ročně po skončení kalendářního roku
- Předmětem je hodnocení realizace aktivit akčního plánu
- Provedeno na hodnotící škále:
 - V přípravě
 - Zahájeno/v realizaci
 - Nezahájeno
 - Splněno
 - Nesplněno (s důvodněním)
- Realizováno oddělením koordinace projektů MMZ
- Schvalováno strategickou skupinou a poté Radou města Zlína

Průběžná evaluace realizace

- Každé 2 roky realizace (příp. dle potřeby)
- Součástí je:
 - Monitorovací zprávy akčních plánů za dané období
 - Vyhodnocení vývoje indikátorů
 - Návrhy změn strategie (je-li potřeba)
- Realizováno oddělením koordinace projektů MMZ
- Schvalováno strategickou skupinou a poté Radou města Zlína

Ex-post evaluace

- Po ukončení realizace Strategie ZLÍN 2030
- Hodnocena bude její celková účinnost a efektivnost (účinnost intervence, rozsah naplnění cílů a očekávaných efektů, aj.).
- Výstup: Závěrečná monitorovací zpráva o realizaci Strategie ZLÍN 2030.
- Výstup k využití pro tvorbu strategie na další období.
- Realizováno oddělením koordinace projektů MMZ
- Schvalováno strategickou skupinou a poté Radou města Zlína

1. Fáze Sběr návrhů projektů

- Sběr podnětů od **široké veřejnosti**
– prostřednictvím webových a facebookových stránek města, Týneckých listů (formou projektových listů), veřejných projednání, podnětů podaných na MěÚ, společenských akcí konaných ze strany města;
- Sběr podnětů od **odborné veřejnosti**
– adresným oslovením subjektů ve městě;
- Sběr podnětů od **odborů a příspěvkových organizací**
– prostřednictvím informačního e-mailu / telefonátu.

2. Fáze: Sumarizace projektů a jejich hodnocení

- Manažer strategie provede sumarizaci příp. aktualizaci projektových listů/projektových záměrů. Aktivita či podněty uvedené v zásobníku mohou být v různé fázi rozpracovanosti.
- Následně manažer strategie vybere projektové záměry, u nichž je v projektovém listu uvedena **realizace zasahující do následujícího kalendářního roku** a u nichž je stanovena **finanční**, časová a personální náročnost, a předloží je k posouzení pracovní skupině.
- Jednání pracovní skupiny probíhá v průběhu května **v závislosti na termínech sestavování rozpočtu**. Výstupem jednání pracovní skupiny je návrh projektů navrhovaných do akčního plánu.



Přístup ke změnám strategického plánu

- **Operativní změny:** Např. změna odpovědnosti, zpřesnění v popisu opatření, dílčí změna indikátoru. Je možné navrhnout a projednat v orgánech města společně s každoročním vyhodnocením strategického plánu.
- **Změny zásadního charakteru:** Např. změna vize, cílů, implementace. Je nutné zpracovat na základě evaluace. Proces zpracování doporučení vyplývajících z evaluace/návrhů aktualizace musí probíhat stejným postupem, jakým strategický plán vznikl.

Následuje sladění požadavků na zařazení do akčního plánu s možnostmi rozpočtu, které zajistí manažer strategie v **součinnosti s finančním odborem** a na základě konzultací s vedením města.

Do akčního plánu na následující rok mohou být zařazeny jen ta opatření, aktivity či projekty, které jsou současně plánovány v rozpočtu nebo rozpočtovém výhledu.

Projekty, které nejsou kryty rozpočtem, zůstávají v zásobníku, který je kontinuálně aktualizovaný a používá se pro výběr projektů na zařazení do akčního plánu na následující roky.

Závěr

Inspirace z oblasti plánování sociálních služeb

Finanční plán pro Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v kraji, musí být zpracován v návaznosti na vyhlášku č. 387/2017, která v § 39a bod 3b krom jiného uvádí: analytická část tvoří východiska pro strategickou část a obsahuje **ekonomickou analýzu včetně analýzy možných zdrojů zajištění zjištěných potřeb, která zahrnuje:**

- shrnutí výsledků analýzy finančních dopadů navržených cílů a opatření minimálně po dobu platnosti střednědobého plánu,
- aktuální nákladovost jednotlivých druhů sociálních služeb včetně uvedení obvyklých nákladů,
- analýzu struktury zdrojů financování sociálních služeb včetně výhledu na období platnosti střednědobého plánu,
- předpokládanou výši celkových nákladů na jednotlivé druhy sociálních služeb;
plán nákladovosti sociálních služeb se sestavuje podle přílohy č. 3 k této vyhlášce.

Děkujeme za pozornost

PROCES

PROCES – Centrum pro rozvoj obcí a regionů, s.r.o.

www.rozvoj-obce.cz



Doc. Lubor Hruška, Ph.D.
lubor.hruska@rozvoj-obce.cz
604 279 758



Ing. Petr Proske
petr.proske@rozvoj-obce.cz
737 929 844



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 19. října 2022

Projekt: Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě
Číslo projektu: CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0016924

OBSAH

➤ Představení kontextu	3
➤ Inovativní metody ve strategickém řízení a plánování.....	6
➤ Zkušenosti s využitím inovativních metod v praxi strategické práce.....	15
➤ Shrnutí.....	26



PŘEDSTAVENÍ KONTEXTU

PŘEDSTAVENÍ KONTEXTU (1/2)

- 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 - **Realizováno**
 - *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 - **Realizováno**
 - 3) Vytvořit vzdělávací modul „Využití inovativních nástrojů pro strategické řízení a plánování“ (do 31. 12. 2022)
 - 4) Realizovat pilotní školení pro minimálně 30 osob (do 31. 5. 2023)

PŘEDSTAVENÍ KONTEXTU (2/2)

- **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).

The background features a dark blue gradient with a glowing network of white nodes and lines. A hand is visible on the left side, reaching towards the network. The text is positioned on the right side of the image.

INOVATIVNÍ METODY VE STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ

➤ V září roku 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:**

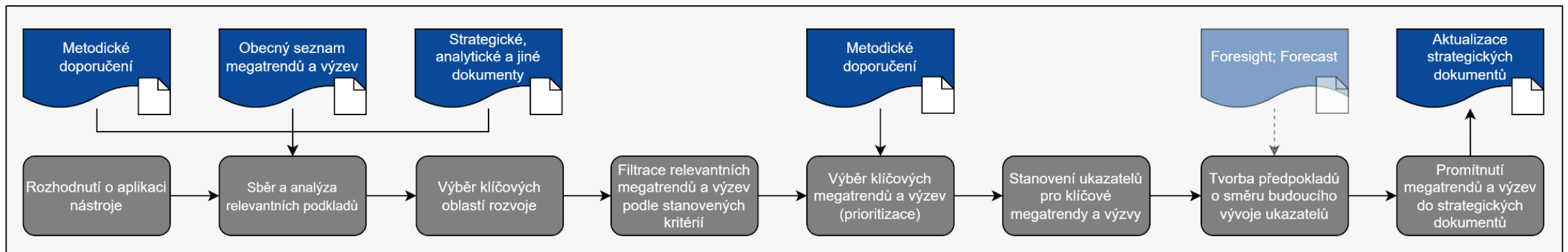
- ❑ Obsahuje návod, **jak izolovaně i integrovaně využívat 5 inovativních nástrojů**, které mají potenciál významně zkvalitnit proces strategického plánování, stejně jako kvalitu a obsah souvisejících strategických a koncepčních dokumentů.
- ❑ Určeno primárně **pro územně samosprávné celky** (dále jako „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.)

INOVATIVNÍ METODY VE STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ (1/5)

➤ Megatrendy

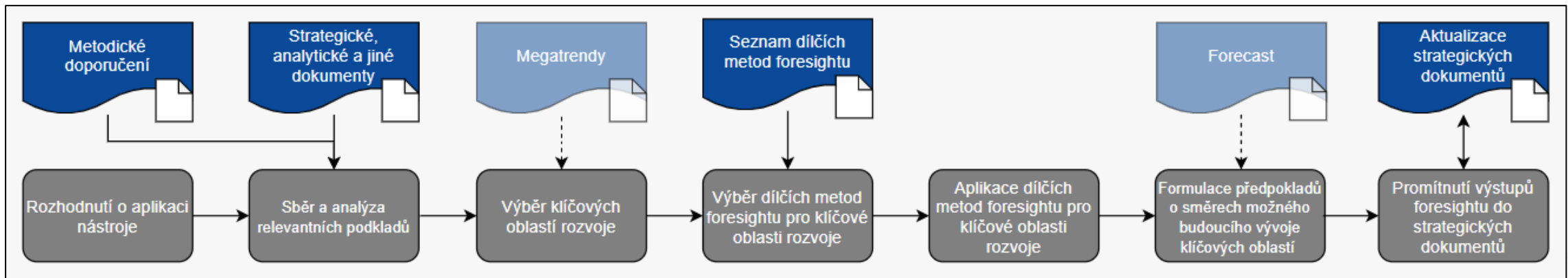
- ❖ Nástroj napomáhá k **porozumění širšího kontextu**, což umožňuje přípravu odpovídajících reakcí a tvorbu ucelených **strategií, které zohlední očekávané dopady** probíhajících **celospolečenských změn**.
- ❖ Slouží k **efektivní prioritizaci** aktuálních i očekávaných budoucích **problémů a výzev**.
- ❖ Přispívá k **nalézání komplexních řešení problémů** územně samosprávných celků, kdy z analýz **nevynechává žádnou důležitou oblast rozvoje**.
- ❖ Umožňuje uvědomit si potencionální **strukturální či skryté (nepoznané) dopady**, čímž zabraňuje nebo zmírňuje negativní efekty související s nepřipraveností územně samosprávného celku.
- ❖ Je **dynamickým nástrojem** reagujícím na aktuální společenské procesy.
- ❖ **Rozsah aplikace je přizpůsobitelný** potřebám a možnostem územně samosprávného celku.



INOVATIVNÍ METODY VE STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ (2/5)

➤ Foresight

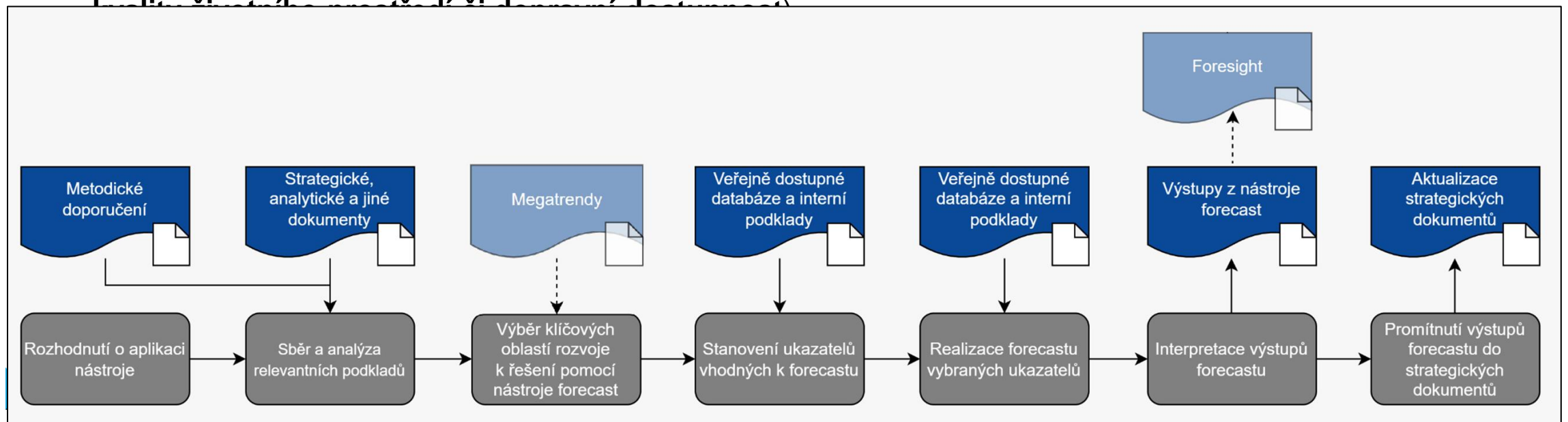
- ❖ Nástroj se zaměřuje na **variantní předjímání budoucího vývoje**, což umožňuje **zpracování kvalitnějších podkladů pro strategické rozhodování** než při běžně vytvářených strategiích vycházejících převážně ze statického pohledu a aktuálních potřeb.
- ❖ Významně **přispívá k dosažení dlouhodobých cílů a vizí** územně samosprávných celků.
- ❖ Identifikuje nové **příležitosti, hrozby a znalosti**.
- ❖ **Zvyšuje odolnost samosprávy vůči vnějším vlivům** a posiluje schopnost pružně reagovat na změny a narušení (tzn. **čelit výzvám**, které bylo možné předjímat).
- ❖ Orientuje se na **konkrétní navržená opatření** a usnadňuje **nalézání konsensu mezi stakeholdery**.
- ❖ **Zkoumá** nejen faktory budoucího vývoje, ale i jejich **dopady**.



INOVATIVNÍ METODY VE STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ (3/5)

➤ Forecast

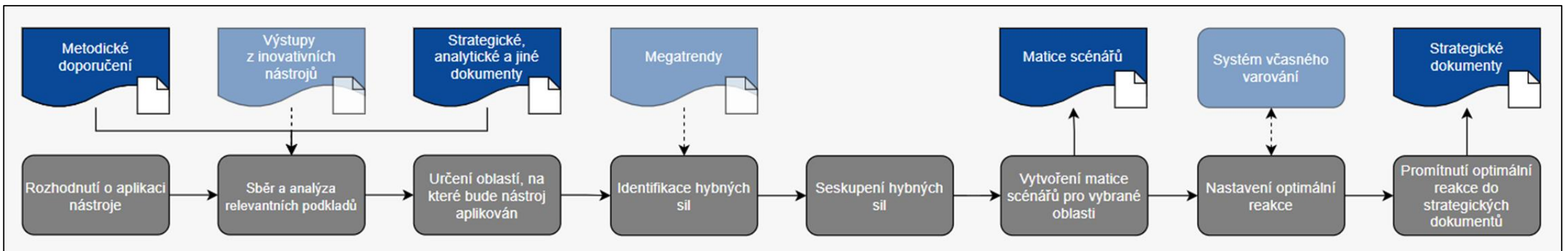
- ❖ Významně přispívá k **ověření a zpřesnění předpokladů** o vývoji vybraných trendů.
- ❖ **Zvyšuje odolnost samosprávy vůči vnějším vlivům**, resp. **napomáhá čelit výzvám**, které bylo možné předjímat.
- ❖ Typicky je využíván jako kvantitativní metoda, čímž značně **podporuje „evidence-based“ přístup ke strategickému rozhodování**.
- ❖ Lze jej uplatnit na řadu oblastí rozvoje územně samosprávného celku (např. pro **demografický vývoj, ukazatele**



INOVATIVNÍ METODY VE STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ (4/5)

➤ Tvorba scénářů

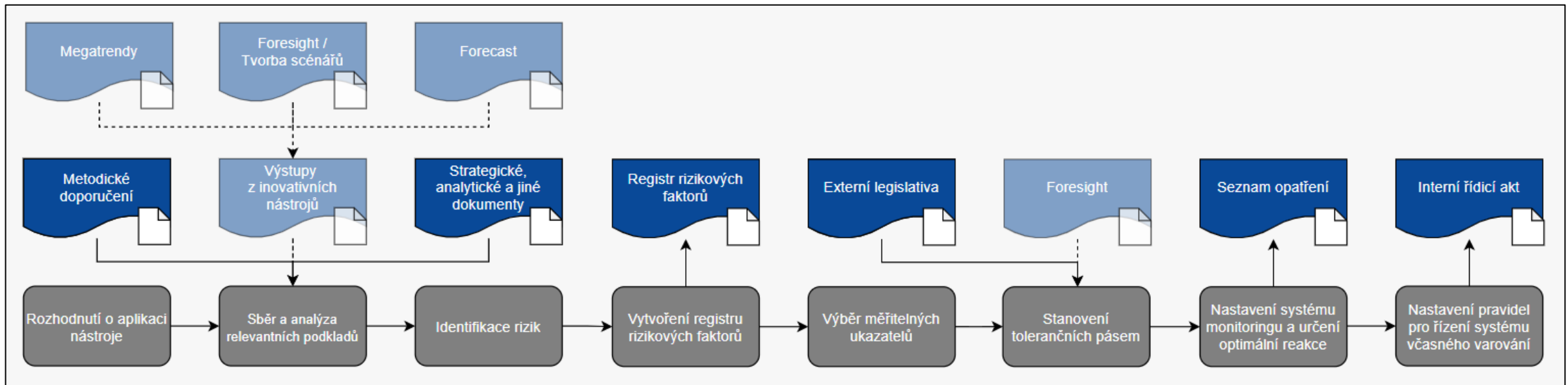
- ❖ Nástroj napomáhá k **porozumění širšího kontextu**, což umožňuje přípravu odpovídajících reakcí a tvorbu ucelených strategií před tím, než daný stav nastane.
- ❖ Je vysoce **názorný a graficky ilustruje** možné budoucí kombinace událostí pro celý územně samosprávný celek, nebo jeho dílčí agendy (doporučováno).
- ❖ Umožňuje uvědomit si potencionální **strukturální či skryté (nepoznané) dopady**, čímž zabraňuje nebo zmírňuje negativní efekty související s nepřípravou územně samosprávného celku.
- ❖ Podporuje **flexibilní řízení a využívání zdrojů** v relaci ke změnám ve vnějším prostředí.
- ❖ Přípravuje územně samosprávný celek na budoucí stavy čímž přináší více času k určení optimální reakce.
- ❖ Přispívá ke **zkvalitňování strategických rozhodnutí** a má potenciál **generovat nové myšlenky a inovace**.



INOVATIVNÍ METODY VE STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ (5/5)

➤ Systém včasného varování

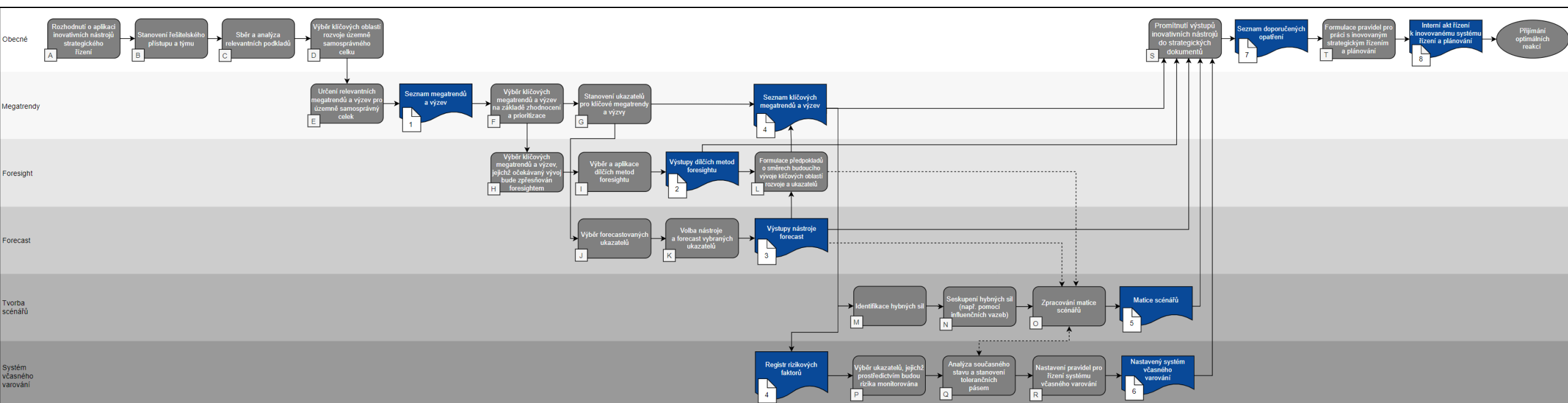
- ❖ **Jednoduchost a srozumitelnost** využití – na základě sledovaných a měřitelných ukazatelů jsou předem připraveny reakce a meze, které spouští předem připravené optimalizační reakce.
- ❖ Prostřednictvím sady opatření **stabilizuje a usiluje o dosažení dlouhodobě příznivých stavů** ve sledovaných oblastech a podporuje **odolnost** územně samosprávného celku.
- ❖ Umožňuje **včas identifikovat budoucí hrozby**.
- ❖ **Podporuje implementaci formulovaných strategií** prostřednictvím systému měřitelných ukazatelů.



INOVATIVNÍ METODY VE STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ – INTEGROVANÉ VYUŽITÍ (1/2)

➤ Zavádění soustavy inovativních nástrojů

- ❖ Paralelní zavádění všech 5 inovativních nástrojů má potenciál přinášet nejvyšší benefity z hlediska strategické práce, jelikož se jednotlivé nástroje vhodně doplňují a vytváří mezi sebou synergické efekty.
- ❖ Rozsah využitých nástrojů je potřeba přizpůsobit specifickým podmínkám ÚSC (hierarchická úroveň dokumentu, řešené téma, velikost ÚSC, rozpočet na realizaci, personální kapacity apod.).



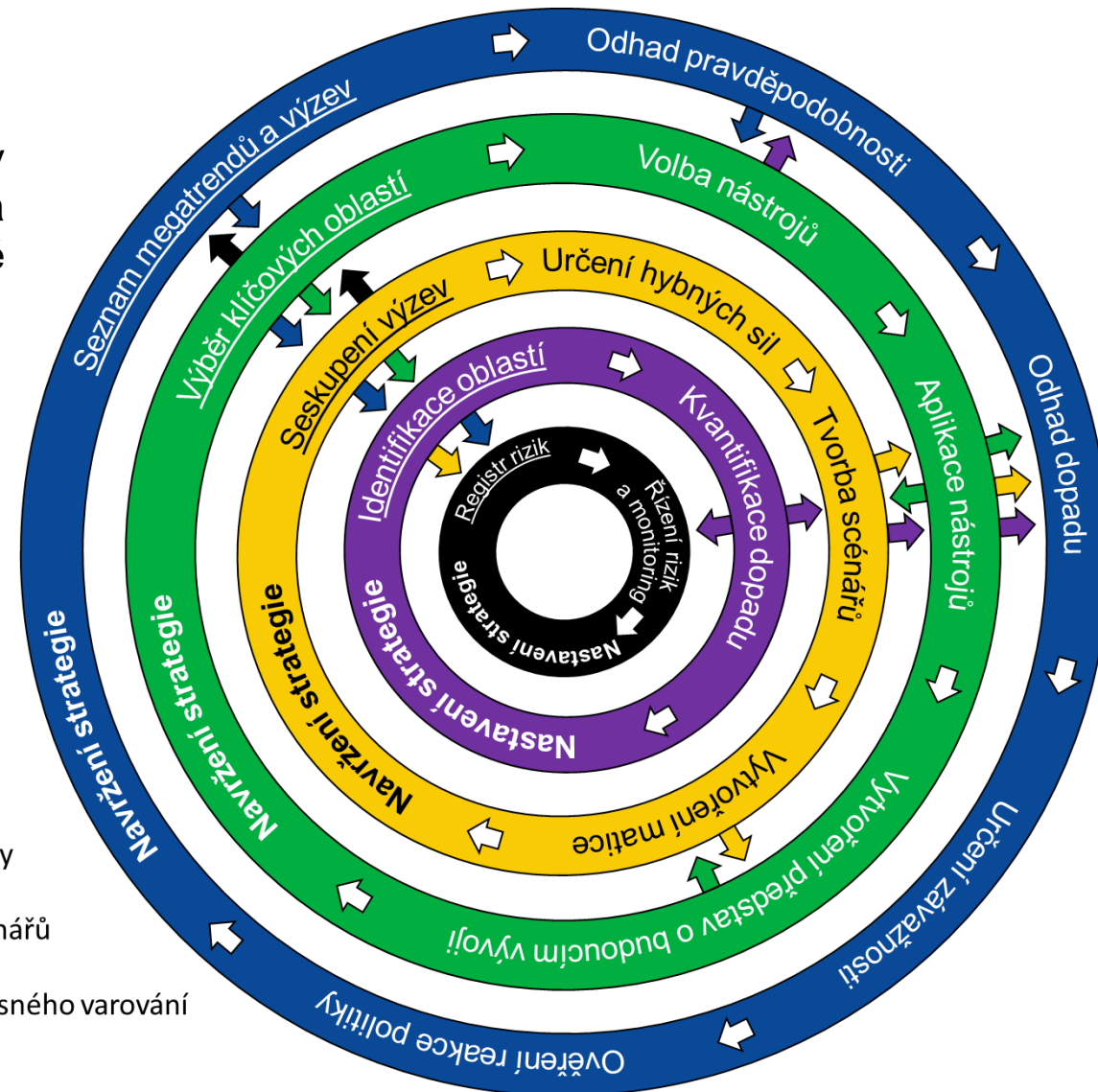
INOVATIVNÍ METODY VE STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ – INTEGROVANÉ VYUŽITÍ (2/2)

➤ 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





**ZKUŠENOSTI S VYUŽITÍM
INOVATIVNÍCH METOD
V PRAXI STRATEGICKÉ
PRÁCE**

ZKUŠENOSTI S MEGATRENDY NA ZÁKLADĚ PILOTOVÁNÍ (1/2)

➤ Megatrendy

- Hlavním výchozím podkladem 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.

❖ Vícekrát řešené oblasti rozvoje:

- životní prostředí,
- obyvatelstvo a migrace,
- technická infrastruktura,
- dopravní infrastruktura,
- školství,
- sociální služby,
- bydlení,
- bezpečnost,
- strategické řízení,
- eGovernment,
- podpora podnikání.

ZKUŠENOSTI S MEGATRENDY NA ZÁKLADĚ PILOTOVÁNÍ (2/2)

Praktická
ilustrace
výstup
nástroje
megatrendy

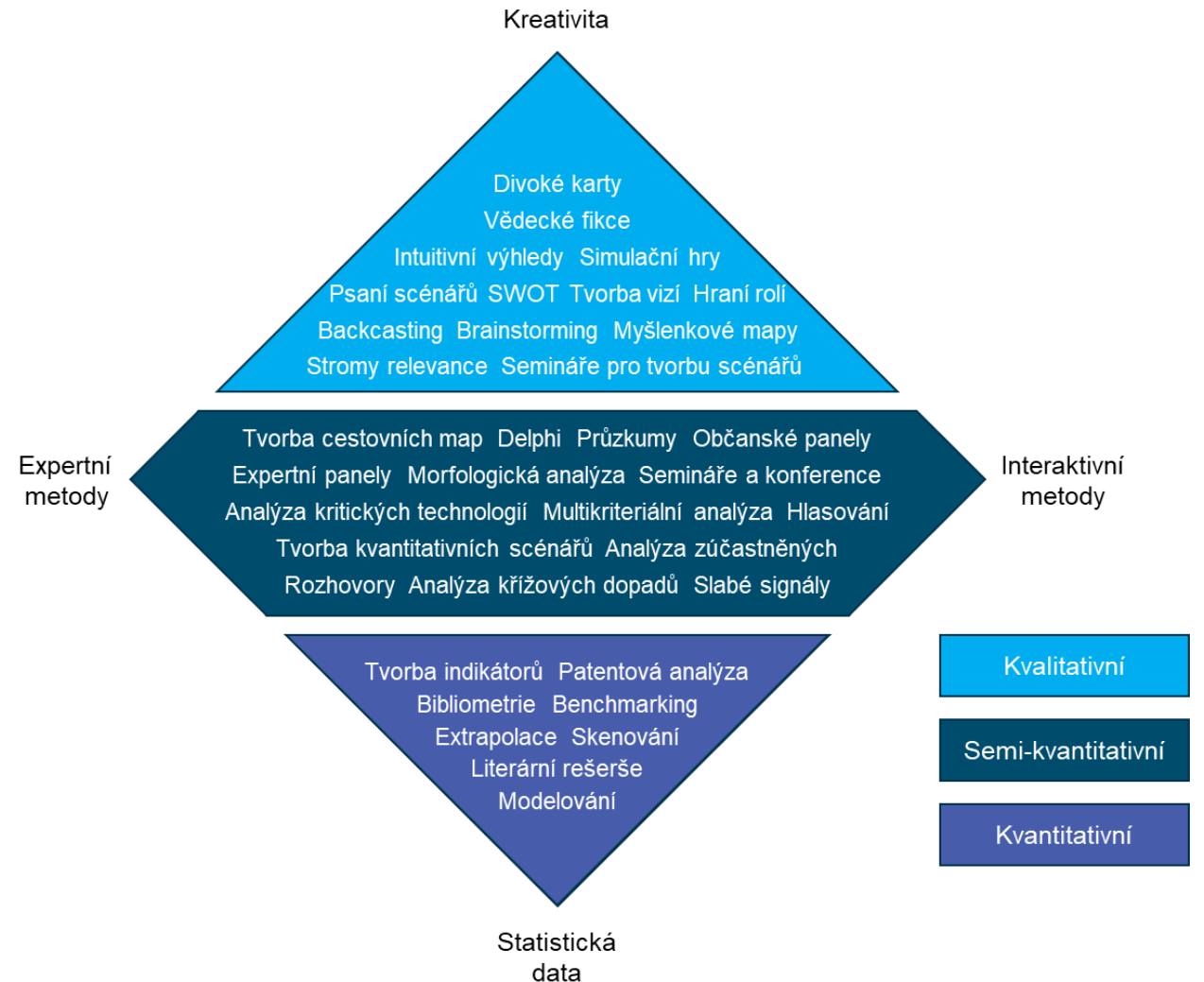
(výstup
pilotování
ve městě
Uherský
Brod)

Megatrend	Významné výzvy (přiručeno dle primární vazby na megatrend)	Společenský dopad	Pravděpodobnost	Dopad	Možnost reakce z úrovně samosprávy	Závažnost / přínosnost	Měřitelný ukazatel	Zdroj dat	Oblast rozvoje ÚSC
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 infrastr.
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 infrastr.
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 / příjmy z prodeje jízdenek na měsíční autobusové linky / příjmy z prodeje předplacených kuponů na MHD obyvatele města	ČSÚ / evidence obyvatel MěÚ; data od ČSAD BUS Uherské Hradiště a.s.; Slováké vodárny a kanalizace a.s.; interní podklady města	Dopravní a technická infrastr.
Rozšiřování měst	Zajištění dostatečné atraktivity 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
Stárnutí populace	Zajištění dostatečných kapacit domovů pro seniory a domovů se zvláštním režimem	pozitivní	4 - vysoká (61 až 80 %)	4 - velmi významný	3 - střední	48	Kapacita domovů pro seniory a domovů se zvláštním režimem na úrovni ORP	Registr poskytovatelů sociálních služeb / interní podklady města; ČSÚ (odkaz)	Sociální služby
Růst spotřeby energie	Rychlý přechod na obnovitelné zdroje energie	nejednoznačný	4 - vysoká (61 až 80 %)	5 - zásadně významný	2 - nízká	40	Počet projektů využívajících obnovitelné zdroje energie na majetku města	Terénní šetření / analýza leteckých snímků / analýza jiných dostupných dat	Životní prostředí
Proměny klimatu Země	Pokles biodiverzity a posuny vegetačního pásma	negativní	4 - vysoká (61 až 80 %)	5 - zásadně významný	2 - nízká	40	Počet čtverců 1x1 kilometr s počtem taxonů 10 nebo nižším	AOPK ČR (odkaz) (nižší frekvence aktualizace dat)	Životní prostředí
Degradace životního prostředí	Znečišťování vzduchu a jeho negativní vliv na zdraví	negativní	4 - vysoká (61 až 80 %)	5 - zásadně významný	2 - nízká	40	Koncentrace látek znečišťujících ovzduší na území města (µg.m ⁻³ /ng.m ⁻³)	Český hydrometeorologický ústav (odkaz)	Životní prostředí

ZKUŠENOSTI S FORESIGHTEM NA ZÁKLADĚ PILOTOVÁNÍ (1/2)

➤ 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**, resp. že očekávané přínosy výstupů aplikace dané metody musí být vyšší než náklady na jejich vytvoření.



Zdroj: Technologické centrum AV ČR (2017). Foresight – Efektivní nástroj veřejné správy

ZKUŠENOSTI S FORESIGHTEM NA ZÁKLADĚ PILOTOVÁNÍ (2/2)

➤ 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.

ZKUŠENOSTI S FORECASTEM NA ZÁKLADĚ PILOTOVÁNÍ (1/2)

➤ Forecast

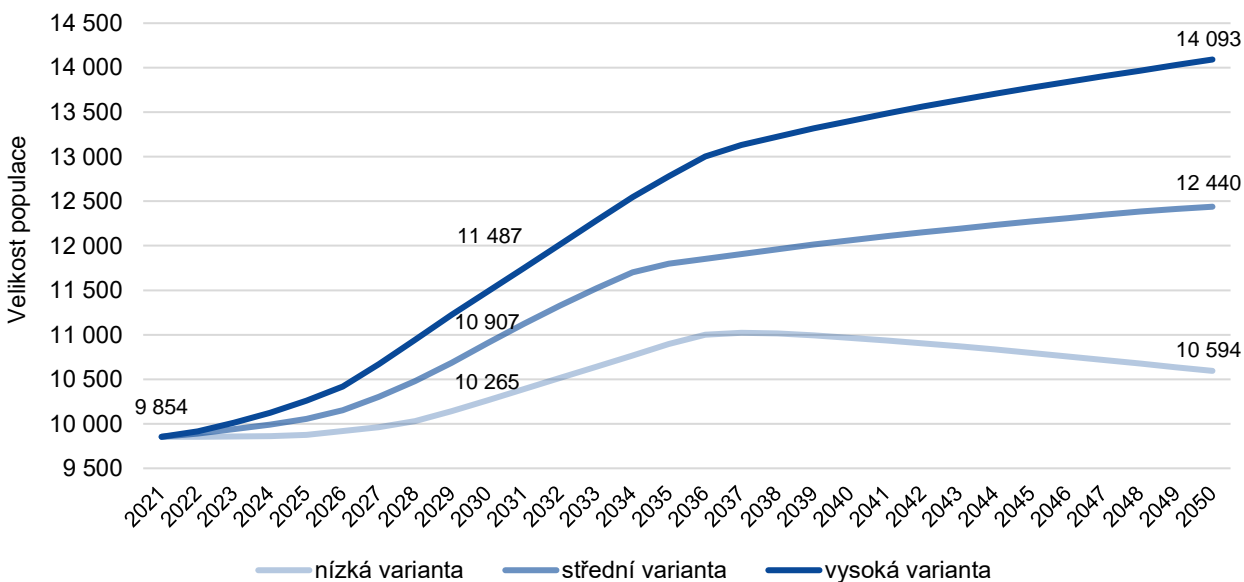
- Předpovídání budoucího vývoje na základě historických a aktuálních dat (analýzy časových řad, lineární regresní modely, specifické metodiky výpočtu, ...).

❖ 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.*

ZKUŠENOSTI S FORECASTEM NA ZÁKLADĚ PILOTOVÁNÍ (2/2)

Predikce počtu obyvatel do roku 2050



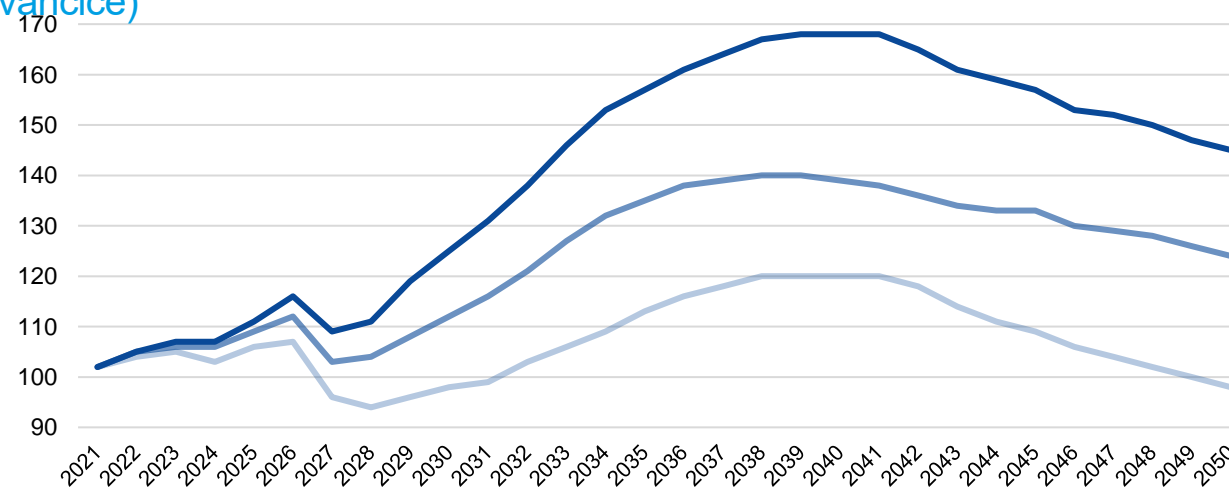
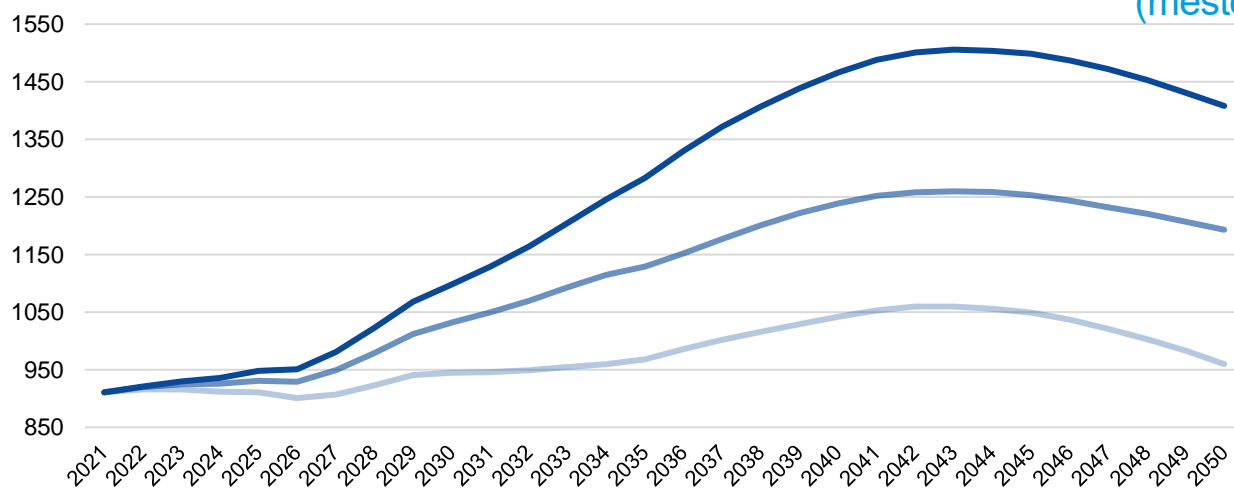
Predikce počtu seniorů a osob ve věku 80 a více let

Varianta a věková skupina	2021	2025	2030	2035	2040	2045	2050	Změna
nízká / 65+ let	2 126	2 237	2 296	2 418	2 644	2 872	2 910	+784 (+37 %)
střední / 65+ let	2 126	2 251	2 358	2 525	2 796	3 097	3 219	+1 093 (+51 %)
vysoká / 65+ let	2 126	2 269	2 418	2 639	2 975	3 335	3 528	+1 402 (+66 %)
nízká / 80+ let	412	541	709	830	874	846	888	+476 (+116 %)
střední / 80+ let	412	554	726	869	943	948	1 032	+620 (+150 %)
vysoká / 80+ let	412	550	747	917	1 024	1 065	1 179	+767 (+186 %)

Predikce počtu místních žáků na ZŠ

Praktická ukázka forecastu
(město Ivančice)

Predikce počtu místních prvňáků na ŽS



➤ 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

ZKUŠENOSTI S TVORBOU SCÉNÁŘŮ NA ZÁKLADĚ PILOTOVÁNÍ (2/2)

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

Zvýšení 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.)

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.)

Snížení počtu pracovních míst ve výrobních podnicích

Příliv 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)

Praktická ukázka tvorby scénářů

(výstup pilotování ve městě Jablonné v Podještědí)

ZKUŠENOSTI SE SYSTÉMEM VČASNÉHO VAROVÁNÍ NA ZÁKLADĚ PILOTOVÁNÍ (1/2)

➤ **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 infrastrukturu, bezpečnosti apod.).
- ❖ Vícekrát řešené oblasti rozvoje:
 - Životní prostředí
 - Obyvatelstvo a migrace
 - Technická infrastruktura
 - Dopravní infrastruktura
 - Bydlení
 - Školství
 - Sociální služby
 - Bezpečnost
 - Strategické řízení
 - eGovernment

ZKUŠENOSTI SE SYSTÉMEM VČASNÉHO VAROVÁNÍ NA ZÁKLADĚ PILOTOVÁNÍ (2/2)

Praktická ilustrace systému včasného varování

(výstup pilotování ve městě 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, µg.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 stromofadí 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	
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	Podpora odrůdové a plodinové rozmanitosti a moderních postupů při zpracování půdy; opatření na zvyšování retence vody v krajině (meze, poldry)
Koeficient ekologické stability	0,42 (2019)	méně než 0,3	0,3 až 0,41	více než 0,41	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
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



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Děkujeme za pozornost

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