

# Koncepce Klienty orientovaná veřejná správa 2030

## Strategický cíl 3: Efektivně fungující instituce veřejné správy

### Specifický cíl 3.4 Zvýšit význam a kvalitu provádění strategického řízení

#### ŘEŠENÍ

Řešení se bude sestávat ze čtyř hlavních částí, zaměřených na metody a nástroje pro strategické řízení, inovace pro strategické řízení, prostředí pro strategické řízení a znalosti a zkušenosti ve strategickém řízení.

V části Metody a nástroje pro strategické řízení bude podpořeno dlouhodobé uvažování v procesu tvorby a implementace veřejných politik a v souvislosti s tím zvýšena důležitost strategické práce včetně strategických dokumentů. Dlouhodobé uvažování zahrnuje soustavné zvažování možného budoucího vývoje, přípravu variant postupu a klade důraz na dlouhodobé ex ante hodnocení dopadů. Dlouhodobý přístup by se měl odrážet v dobré přípravě strategických dokumentů, jejich kvalitě a v dobré práci s nimi. Strategické dokumenty musí být založeny na dostupných znalostech, datech a informacích, musí vymezit řešené problémy včetně hodnotového kontextu a vysvětlit, jakým způsobem se budou tyto problémy v souladu se strategickým dokumentem řešit (tzv. teorie změny). Bude nutné důsledně dbát na všechny části životního cyklu strategie (tvorba, implementace, hodnocení, korekce, ukončení). Strategické dokumenty musí být provázány a hierarchizovány. K tomu je třeba vytvářet a používat nástroje strategického řízení (právní předpisy, metodické pokyny, technické a komunikační prostředky, nové metody, postupy a inovativní přístupy apod.).

V části Inovace pro strategické řízení budou iniciovány, podporovány a zaváděny inovace, představující kvalitativní změny v praxi strategického plánování a řízení ve veřejné správě. Zejména půjde o tvůrčí aplikaci nových poznatků a metod z nejvyspělejších zemí v prostředí strategického řízení veřejné správy ČR, ale i o vlastní originální řešení. Jako příklady lze uvést tvorbu scénářů, forecast, foresight, megatrendy, early warning system, Strategic Impact Assessment, prioritizaci, apod. Půjde o významnou podporu zavádění a využívání inovativních řešení při strategickém plánování, vč. podpory a využití experimentálního ověřování opatření. Výsledkem stimulace podpory inovačního prostředí je organizace veřejné správy, která neustále zlepšuje svoji strategickou práci zejména na úrovni myšlení (kontinuální „učící se“ přístup ve strategickém přístupu k tvorbě politik).

V části Prostedí pro strategické řízení bude třeba zajistit, aby veřejná správa na všech úrovních měla dostatečnou institucionální kapacitu k vytváření soudržných politik a strategií a jejich realizaci (organizační řešení, kompetence, personál, finanční prostředky, komunikační prostředky apod.). Vhodné prostředí pro strategické řízení by mělo podporovat, v tvorbě a implementaci strategií, obsahově dlouhodobý, proaktivní a synoptický přístup. Zároveň by mělo umožnit participativní přístup jak při tvorbě strategických dokumentů, tak při jejich implementaci a vyhodnocování.

V části Znalosti a zkušenosti ve strategickém řízení bude nutné zajistit, aby příslušní zaměstnanci veřejné správy měli odpovídající znalosti a kompetence ve strategické práci. Zároveň bude třeba rozvinout koncepční a strategické uvažování, zprostředkovat nejnovější vědecké poznatky, umožnit získání zkušeností v rámci ČR (včetně podnikatelské sféry) a ze zahraničí, včetně způsobu, jak s těmito poznatky a zkušenostmi kriticky nakládat. Bude nutné

zintenzivnit obecné povědomí o významu strategické práce a jejích přínosech. K tomu je třeba vytvářet odpovídající vzdělávání, školení, kurzy, stáže, organizační platformy, informační zdroje, komunikační kanály apod.

## **SEZNAM NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ**

### **3.4.1 DALŠÍ ROZVOJ A IMPLEMENTACE METOD A NÁSTROJŮ PRO STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ**

#### **DŮVOD ZAŘAZENÍ NÁVRHU OPATŘENÍ**

V návaznosti na zjištění z analytické části je potřebné podpořit dlouhodobé uvažování v procesu tvorby a implementace veřejných politik (vč. zvažování možného budoucího vývoje, ex ante hodnocení dopadů, atd.) a v souvislosti s tím také zvýšit důležitost strategické práce včetně strategických dokumentů. Zároveň je potřebné, aby veřejnou správou vytvářené strategické dokumenty byly založeny na dostupných znalostech, datech a informacích (3.1), vč. obsáhnutí tzv. teorie změny a reflexe všech částí životního cyklu strategie. K tomuto je potřeba vytvářet a používat nástroje strategického řízení (právní předpisy, metodické pokyny, technické a komunikační prostředky, nové metody, postupy a inovativní přístupy apod.).

#### **OBSAH NÁVRHU OPATŘENÍ**

- Vytvoření centra metodické podpory pro strategické řízení, umožňující průběžnou konzultaci, komunikaci a sdílení dobré praxe napříč veřejnou správou.
- Rozvoj metodických nástrojů strategické práce pro národní, regionální i místní úroveň a jejich zavádění v praxi (např. Metodika přípravy veřejných strategií, Typologie strategických a prováděcích dokumentů, metodiky pro další oblasti) vč. sladění napříč všemi úrovněmi veřejné správy.
- Nastavení mechanismu pro horizontální (napříč agendami) a vertikální (vnitřní a vnější) soudržnost politik (tzv. koherenci politik) vč. podpory pilotování opatření a realizaci případových studií.
- Rozvoj a propagace technických nástrojů strategické práce (zejména Databáze strategií, ObcePRO, Regionální informační servis), propojení Databáze strategií na další datové systémy, vč. institucionálního i finančního zajištění dalšího fungování.
- Podpora, rozvoj a využívání analytických a evaluačních nástrojů pro strategickou práci včetně jejího vyhodnocování.

#### **GESTOR NÁVRHU OPATŘENÍ**

##### **Ministerstvo pro místní rozvoj**

##### **Spolupráce**

státní správa

územní samosprávné celky

Expertní skupina pro strategickou práci

Pracovní skupina pro evaluace

Pracovní skupina pro spolupráci analytických útvarů

#### **CÍLOVÁ SKUPINA**

ústřední orgány státní správy

územní samosprávné celky

### 3.4.2 VZNIK A ROZŠIŘOVÁNÍ INOVACÍ PRO STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

#### DŮVOD ZAŘAZENÍ NÁVRHU OPATŘENÍ

V návaznosti na zjištění z analytické části je potřeba iniciovat, podporovat a zavádět inovace (včetně jejich rozšiřování napříč veřejnou správou), představující kvalitativní změny v praxi strategického plánování a řízení ve veřejné správě, vč. aplikace nových poznatků a metod a podpory zavádění a využívání inovativních řešení při strategickém plánování, vč. podpory a využití experimentálního ověřování opatření.

#### OBSAH NÁVRHU OPATŘENÍ

- Zhodnocení a případné zavedení Strategic Impact Assessment (SIA) jako kombinace metodického a obsahového hodnocení dopadu navržených politik vč. případného zavedení jako povinného prvku ve veřejné správě pro lepší a racionální plánování a rozhodování.
- Vytvoření systému priorit a prioritizace vč. mechanismu sledování a hodnocení implementace. Rozvoj přístupů a modelů založených na early warning system, pozorování megatrendů, forecast a foresight a tvorby scénářů.
- Vytvoření vzdělávání (výukového modulu / workshopu) rozšiřujícího již existující vzdělávací program Strateduka o oblast inovací ve strategickém řízení a využití experimentů při strategické práci.

#### GESTOR NÁVRHU OPATŘENÍ

##### **Ministerstvo pro místní rozvoj**

##### **Spolupráce**

státní správa

územní samosprávné celky

Expertní skupina pro strategickou práci

Pracovní skupina pro inovace ve veřejné správě

#### CÍLOVÁ SKUPINA

ústřední orgány státní správy

územní samosprávné celky

### 3.4.3 ZLEPŠOVÁNÍ PROSTŘEDÍ PRO STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

#### DŮVOD ZAŘAZENÍ NÁVRHU OPATŘENÍ

V návaznosti na zjištění z analytické části je třeba zajistit, aby veřejná správa na všech úrovních měla dostatečnou institucionální kapacitu k vytváření soudržných politik a strategií a jejich realizaci (organizační řešení, kompetence, personál, finanční prostředky, komunikační prostředky apod.), vč. vhodného využívání participativního přístupu při tvorbě strategických dokumentů, jejich implementaci a vyhodnocování. Z provedených šetření a analýz vyplývá potřeba vytvoření resp. posílení resortních a krajských zastřešujících strategických pracovišť, která by zajišťovala zejména koordinační, metodické, informační a vzdělávací činnosti v oblasti strategického řízení a plánování, a to jak v rámci ministerstev a krajů, tak mezi nimi. Obdobné činnosti by mohly vykonávat i v oblasti evaluační. Další vhodnou potenciální aktivitou těchto útvarů je také koordinace některých průřezových činností spojených s udržitelným rozvojem, územním rozvojem apod. Vznik resp. posílení zastřešujícího strategického útvaru je v kompetenci každého konkrétního úřadu a jeho podmínek, včetně např. možného propojení strategických a analytických pracovišť (3.1.4). Rovněž to neznamená nutný nárůst počtu

zaměstnanců, lze využít např. žádoucího omezování operativních či administrativně náročných činností ve prospěch činností strategických.

#### OBSAH NÁVRHU OPATŘENÍ

- Vytvoření, rekonstrukce či posílení strategických pracovišť na institucích.
- Podpora spolupráce platform zaměřených na rozvoj strategické práce s cílem umožnit kvalitní a participativní přístup k tvorbě politik a rozhodování.
- Podpora legislativních změn, směřujících ke zvýšení využívání strategického řízení a eliminaci překážek tvorby a implementace politik.
- Návrh na propojení strategického řízení (od fáze tvorby politiky až po hodnocení realizace) s rozpočtováním (vč. přidělování prostředků na cíle a priority politik).

#### GESTOR NÁVRHU OPATŘENÍ

##### **Ministerstvo pro místní rozvoj**

#### **Spolupráce**

státní správa  
územní samosprávné celky  
Expertní skupina pro strategickou práci

#### CÍLOVÁ SKUPINA

ústřední orgány státní správy  
územní samosprávné celky

### **3.4.4 ROZŠIŘOVÁNÍ ZNALOSTÍ A ZKUŠENOSTÍ VE STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ**

#### DŮVOD ZAŘAZENÍ NÁVRHU OPATŘENÍ

V návaznosti na zjištění z analytické části je potřebné zajistit, aby zaměstnanci související se strategickým řízením a plánováním ve veřejné správě měli odpovídající znalosti a kompetence. Dále je vhodné rozvinout koncepční a strategické uvažování, zprostředkovat nejnovější vědecké poznatky, umožnit získání zkušeností v rámci ČR (včetně podnikatelské sféry) a ze zahraničí, stejně jako zvýšit povědomí o tom, jak s těmito poznatky a zkušenostmi kriticky nakládat. Ve vztahu k širší veřejnosti i politické úrovni je nutné zintenzívnit obecné povědomí o významu strategické práce a jejích přínosech.

#### OBSAH NÁVRHU OPATŘENÍ

- Průběžné vzdělávání a školení v oblasti strategické práce, vč. školení vybraných problémových oblastí strategické práce (např. participativní přístup k rozhodování).
- Založení a provozování platformy expertů pro strategické řízení a plánování ve veřejné správě s přesahem na podnikatelský a občanský sektor.
- Přenášení dobré praxe, vč. zahraniční spolupráce; mezinárodní spolupráce a sdílení zkušeností v oblasti strategické práce ve veřejné správě.
- Zvyšování povědomí o možnostech využití strategického řízení; aktivní propagace strategického řízení politiky směrem k veřejnosti i k politické reprezentaci.

#### GESTOR NÁVRHU OPATŘENÍ

##### **Ministerstvo pro místní rozvoj**

**Spolupráce**

státní správa

územní samosprávné celky

Expertní skupina pro strategickou práci

**CÍLOVÁ SKUPINA**

ústřední orgány státní správy

územní samosprávné celky

poslanci a zastupitelé

odborná i laická veřejnost

**ODHADOVANÁ FINANČNÍ NÁROČNOST REALIZACE SPECIFICKÉHO CÍLE**

600 mil. Kč

TYP NÁKLADŮ: lidské zdroje, informační systémy, domácí i zahraniční pracovní cesty

**Akční plán na léta 2021 – 2023**  
**Implementační materiál ke koncepci Klientsky orientovaná veřejná správa 2030**  
**Příloha č. 1 – Plán aktivit**

Strategický cíl		3. Efektivně fungující instituce veřejné správy								
Specifický cíl		3.4 Zvýšit význam a kvalitu provádění strategického řízení								
Pořadí	Opatření	Pořadí	Aktivity	Kritérium splnění	Doba realizace (od-do)	Gestor resp. spolugestor	Spolugestor	Spolupráce	Orientační náklady	Preferovaný zdroj financování
3.4.1.	Další rozvoj a implementace metod a nástrojů pro strategické řízení	1.	Vytvoření centra metodické podpory pro strategické řízení umožňující průběžnou konzultaci, komunikaci a sdílení dobré praxe napříč veřejnou správou.	Vytvořené metodické centrum podpory pro strategické řízení	3/2021 – přesahuje rámec Akčního plánu 2021-2023	MMR		ÚOSS, ÚSC, ESSP, PS EVAL, PSSAÚ	69 500 000	EU fondy a částečně přímo řízené programy a státní rozpočet
		2.	Rozvoj metodických nástrojů strategické práce pro národní, regionální i místní úroveň a jejich zavádění v praxi vč. sladění napříč všemi úrovněmi veřejné správy.	Zavedené metodické nástroje strategické práce v praxi, tj. metodická podpora k aktualizované Metodice přípravy veřejných strategií, nové šablony pro její využívání, metodické pokyny pro jednotlivé oblasti	1/2021 – přesahuje rámec Akčního plánu 2021-2023	MMR		ÚOSS, ÚSC, ESSP, PS EVAL, PSSAÚ		
		3.	Nastavení mechanismu pro horizontální (napříč agendami) a vertikální (vnitřní a vnější) soudržnost politik (tzv. koherenci politik) vč. pilotování a případových studií.	Vytvořený mechanismus pro soudržnost/koherenci politik; pilotní projekt k ověření vytvořeného mechanismu, případová studie (územní rozvoj, regionální rozvoj, cestovní ruch, sociální začleňování)	9/2021 – přesahuje rámec Akčního plánu 2021-2023	MMR		ÚOSS, ÚSC, ESSP		
		4.	Rozvoj a propagace podpůrných technických nástrojů pro strategickou práci (zejména Databáze strategií, ObcePRO, Regionální informační servis, Mapový server), propojení Databáze strategií na další datové systémy, vč. institucionálního i finančního zajištění jejich dalšího fungování.	Rozšířená a propojená Databáze strategií s dalšími datovými systémy včetně jejich uprady, vydání informačních brožur a manuálů, sjednocení webových stránek v oblasti strategického řízení	1/2021 – přesahuje rámec Akčního plánu 2021-2023	MMR		ÚOSS, ÚSC, ESSP, PS EVAL, PSSAÚ		
		5.	Podpora, rozvoj a využívání analytických a evaluačních nástrojů pro strategickou práci včetně jejího vyhodnocování.	Rozšířené využívání analytických a evaluačních nástrojů pro strategickou práci, propojení evaluací a hodnocení strategické práce	1/2021 - přesahuje rámec Akčního plánu 2021-2023	MMR		ÚOSS, ÚSC, ESSP, PS EVAL, PSSAÚ		
			Zhodnocení zavedení Strategic Impact Assesment jako kombinace	Zpracované zhodnocení využitelnosti SIA, zavedené						

3.4.2.	Vznik a rozšiřování inovací pro strategické řízení	1.	metodického a obsahového hodnocení dopadu navržených politik vč. případného zavedení jako povinného prvku ve veřejné správě pro lepší a racionálnější plánování a rozhodování, případné zavedení SIA.	SIA dle výsledků zhodnocení využitelnosti	1/2021 – přesahuje rámec Akčního plánu 2021-2023	MMR		ÚOSS, ÚSC, ESSP	16 000 000	EU fondy a částečně přímo řízené programy a státní rozpočet
		2.	Vytvoření systému priorit a prioritizace vč. mechanismu sledování a hodnocení implementace.	Zpracovaná metodika prioritizace včetně mechanismu sledování a hodnocení implementace	1/2021 – přesahuje rámec Akčního plánu 2021-2023	MMR		ÚOSS, ÚSC, ESSP		
		3.	Rozvoj přístupů a modelů založených na early warning system, pozorování megatrendů, forecast a foresight a tvorby scénářů.	Vytvořené resp. doporučené modely, metodická doporučení, příklady dobré praxe	1/2021 – přesahuje rámec Akčního plánu 2021-2023	MMR		ÚOSS, ÚSC, ESSP		
		4.	Vytvoření vzdělávání (výukového modulu/workshopu) rozšiřujícího již existující vzdělávací program STRATEDuka o oblast inovací ve strategickém řízení a využití experimentů při strategické práci.	Rozšířený vzdělávací modul STRATEDuka o oblast inovací ve strategickém řízení	1/2021 – 12/2021	MMR		ÚOSS, ÚSC, ESSPO, PS pro inovace		
3.4.3.	Zlepšování prostředí pro strategické řízení	1.	Vytvoření, rekonstrukce či posílení strategických pracovišť na institucích vč. zakotvení v rámci státní služby.	Funkční strategické útvary na resortech a krajských úřadech	1/2021 – přesahuje rámec Akčního plánu 2021-2023	MMR		ÚOSS, ÚSC, ESSP	141 000 000	EU fondy a částečně přímo řízené programy a státní rozpočet
		2.	Podpora spolupráce platforem zaměřených na rozvoj strategické práce s cílem umožnit kvalitní a participativní přístup k tvorbě politik a rozhodování.	Efektivní a fungující platformy rozvíjející strategickou práci – výměna informací a zkušeností, nové náměty, trendy a inovace, hodnocení vývoje, identifikace nedostatků a bariér, konzultace a projednávání navrhovaných záměrů	1/2021 – přesahuje rámec Akčního plánu 2021-2023	MMR		ÚOSS, ÚSC, ESSP		
		3.	Podpora legislativních změn směřujících ke zvýšení využívání strategického řízení a eliminaci překážek tvorby a implementace politik.	Zpracovaný návrh legislativních změn ke zvýšení využívání strategického řízení a eliminaci překážek tvorby a implementace politik	1/2022 – přesahuje rámec Akčního plánu 2021-2023	MMR		ÚOSS, ÚSC, ESSP		
		4.	Návrh na propojení strategického řízení) od fáze tvorby politiky až po hodnocení realizace) s rozpočtováním (vč. přidělování prostředků na cíle a priority politik).	Metodika propojení strategického řízení s rozpočtováním	1/2021 – přesahuje rámec Akčního	MMR		ÚOSS, ÚSC, ESSP		

					plánu 2021-2023					
3.4.4.	Rozšiřování znalostí a zkušeností ve strategickém řízení	1.	Průběžné vzdělávání a školení v oblasti strategické práce, vč. školení vybraných problémových oblastí strategické práce (např. participativní přístup k rozhodování).	Zrealizovaná školení a kurzy, proškolení účastníků	1/2021 – přesahuje rámec Akčního plánu 2021-2023	MMR		ÚOSS, ÚSC, ESSP	9 000 000	EU fondy a částečně přímo řízené programy a státní rozpočet
		2.	Založení a provozování platformy expertů pro strategické řízení a plánování ve veřejné správě s přesahem na podnikatelský a občanský sektor	Fungující expertní platforma pro strategické řízení, která bude zapojovat stakeholdery z podnikatelského a občanského sektoru	1/2021 – přesahuje rámec Akčního plánu 2021-2023	MMR		ÚOSS, ÚSC, ESSP		
		3.	Přenášení dobré praxe, vč. zahraniční spolupráce; mezinárodní spolupráce a sdílení zkušeností v oblasti strategické práce ve veřejné správě.	Konference, semináře, publikace, sborníky, články, webové stránky apod.	1/2021 – přesahuje rámec Akčního plánu 2021-2023	MMR		ÚOSS, ÚSC, ESSP		
		4.	Zvyšování povědomí o možnostech využití strategického řízení; aktivní propagace strategického řízení politiky směrem k veřejnosti i k politické reprezentaci.	Konference, semináře, publikace, sborníky, články, webové stránky apod.	1/2021 – přesahuje rámec Akčního plánu 2021-2023	MMR		ÚOSS, ÚSC, ESSP		