



Porovnání metodik pro tvorbu strategických dokumentů

MMR-NOK, květen 2016



Obsah

I. Předmět porovnání	3
II. Účel jednotlivých metodik	3
III. Dokumenty související s metodikami a jejich zaměření	5
IV. Shrnutí porovnání metodik	7
V. Další postup	9
VI. Otázky k metodikám používaným v ČR k přípravě strategických dokumentů	10
VII. Závěry	11
Příloha č. 1 – Přehled metodik pro tvorbu strategických dokumentů dle rozsahu jejich jednotlivých významných částí	13
Příloha č. 2 – Porovnání rozsahu Metodiky přípravy veřejných strategií (MMR) a Metodiky tvorby a hodnocení dopadů strategických materiálů (MŽP)	15
Příloha č. 3 – Odpovědi na otázky k metodikám používaným v ČR k přípravě strategických dokumentů	17

Ministerstvo pro místní rozvoj – Národní orgán pro koordinaci, odbor Dohody o partnerství, evaluací a strategií zpracovalo v součinnosti s Pracovním týmem pro vertikální koordinaci strategické práce a projednalo v Expertní skupině pro strategickou práci materiál Porovnání metodik pro tvorbu strategických dokumentů.

I. Předmět porovnání

Předmětem porovnání bylo šest metodik týkajících se přípravy strategických dokumentů resp. strategického řízení, a to na státní úrovni, krajské úrovni a obecní úrovni:

- **Metodika přípravy veřejných strategií (2013)** (zadavatel MF, zpracovatel Ernst & Young)
- **Metodika tvorby a hodnocení dopadů strategických materiálů (2014)** (zadavatel MŽP)
- **Metodika strategického řízení a plánování krajů ČR (2014)** (zadavatel Asociace krajů ČR, zpracovatel Fakulta stavební ČVUT)
- **Metodika tvorby programu rozvoje obce (2014)** (zadavatel MMR, zpracovatel GaREP, e-Rozvoj.cz)
- **Metodika strategického řízení rozvoje obce (2015)** (zpracovatel MMR)
- **Metodika kontroly a hodnocení realizace programu rozvoje obce (2015)** (zpracovatel MMR)

II. Účel jednotlivých metodik

V této kapitole je uveden účel a zaměření jednotlivých metodik tak, jak vyplývá z jejich textu.

Metodika přípravy veřejných strategií

- byla vzata na vědomí vládou usnesením č. 318 ze dne 2. května 2013 (vláda dále uložila členům vlády a doporučila hejtmanům a primátorovi Prahy z ní vycházet při přípravě strategických dokumentů, a uložila ministru pro místní rozvoj zabezpečit ve spolupráci s ministrem financí udržitelnost projektu Metodiky),
- byla zpracována ve spolupráci se zástupci jednotlivých ministerstev, Úřadu vlády ČR, Asociace krajů ČR, Svazu měst a obcí ČR a ČSÚ,
- je určena všem tvůrcům a zadavatelům tvorby strategií v rámci veřejné správy ČR,
- je využitelná za podmínky jejího přizpůsobení míře komplexnosti a zadání vytvářené strategie využitelná na všech úrovních veřejné správy,
- je v rámci strategické práce určena pro tvorbu strategie,
- v případě, že postup tvorby strategického dokumentu je upraven právním předpisem nebo konkrétním metodickým materiálem, lze Metodiku přípravy veřejných strategií využít pouze v rozsahu a způsobem, který zabezpečí dodržování těchto právních předpisů a metodických materiálů,
- není určena pro činnosti předcházející tvorbě (výběr problematiky) ani pro činnosti následující (realizace strategie, její průběžné monitorování, hodnocení, aktualizace a závěrečné vyhodnocení).

Metodika tvorby a vyhodnocování dopadů strategických materiálů (MŽP)

- cílem je zavést jednotnou platformu metodického strategického řízení v rámci MŽP při tvorbě strategií a politik z oblasti životního prostředí,
- metodika upravuje proces přípravy strategií a politik v gesci MŽP,

- lze ji využít, popř. dle potřeby volně aplikovat pro ostatní strategické materiály připravované MŽP (interní strategie MŽP, koncepce, plány, programy v oblasti životního prostředí),
- vychází z Metodiky přípravy veřejných strategií.

Metodika strategického řízení a plánování krajů ČR

- vychází z požadavku AK ČR na posílení dlouhodobého strategického řízení v krajích,
- vznikla v rámci projektu „Podpora v oblasti strategického řízení a plánování na úrovni krajů a krajských úřadů“,
- cílem veřejné zakázky bylo vytvořit, na základě zmapování výchozí situace v oblasti strategického řízení a plánování na úrovni jednotlivých krajů, metodiku strategického řízení a plánování,
- metodika využila výstup projektu Centra pro sociální a ekonomické strategie FSV UK „Posílení analytických, koncepčních a implementačních kapacit strategického řízení v krajích“ certifikovaného usnesením Rady AK ČR č. 69 ze dne 9.12.2013,
- metodika se opírá o existenci Metodiky přípravy veřejných strategií projednané vládou.

Metodika tvorby programu rozvoje obce

- je jedním z výstupů projektu „Elektronická metodická podpora tvorby Rozvojových dokumentů obcí“,
- formuluje jednoznačně strukturu programu rozvoje obce a popisuje proces jeho tvorby,
- zaměřuje se na první etapu plánovacího cyklu, tj. na tvorbu programu rozvoje obce,
- dotýká se i dalších etap – podpory realizace a vyhodnocování programu rozvoje obce,
- umožňuje variabilitu zpracování vč. využití již zavedených postupů v obcích různých velikostních kategorií,
- stanoví základní obsah programu rozvoje obce a doporučuje jeho vhodné rozšíření,
- uvádí minimální požadavky na proces tvorby a nabízí různé cesty ke zpracování programu rozvoje obce,
- na jejím základě byla vytvořena webová aplikace pro tvorbu programu rozvoje obce.

Metodika strategického řízení rozvoje obce

- je jedním z výstupů projektu „Podpora strategického řízení rozvoje obcí“,
- zpřesňuje a konkretizuje systém strategického řízení rozvoje obce,
- ukazuje možnosti využití PRO (program rozvoje obce) při tvorbě rozpočtových výhledů a rozpočtů a podporuje tak lepší využívání finančních prostředků obce,
- usnadňuje přípravu žádostí o dotace a jejich vzájemnou koordinaci,
- obsahuje návody ke zlepšení manažerského řízení rozvoje obce a napomáhá organizaci činnosti orgánů obce,
- stanovuje způsoby přizpůsobování rozvojových plánů obce aktuální situaci
- na jejím základě byla rozšířena webová aplikace www.obcepro.cz o strategické řízení rozvoje obce.

Metodika kontroly a hodnocení realizace programu rozvoje obce

- je jedním z výstupů projektu „Podpora strategického řízení rozvoje obcí“,
- umožňuje sledovat a hodnotit rozvojové činnosti obce,
- zefektivňuje využití finančních prostředků obce,
- umožňuje přesně specifikovat míru plnění PRO,
- slouží k zajištění zpětných vazeb v rámci plánovacího procesu.
- na jejím základě byla rozšířena webová aplikace www.obcepro.cz o kontrolu a hodnocení realizace programu rozvoje obce.

III. Dokumenty související s metodikami a jejich zaměření

Porovnávané metodiky se významně liší co do svého obsahu a rozsahu. Některé části řešené problematiky se objevují přímo v metodikách, jiné jsou uvedeny v souvisejících materiálech. Proto je nutné při porovnávání metodik vzít v úvahu i dokumenty, které svým vznikem s metodikami souvisí.

Dokumenty související s Metodikou přípravy veřejných strategií

- **Komparativní analýza přípravy veřejných strategií v zahraničí a v České republice**
 - ✓ rozbor současného stavu přípravy veřejných strategií v České republice,
 - ✓ komparativní analýza zahraničních přístupů k tvorbě veřejných strategií,
 - ✓ definování možných přístupů tvorby strategické práce,
 - ✓ případové studie tvorby strategií v České republice,
 - ✓ vyhodnocení dotazníkového šetření.
- **Šablony**
 - ✓ Organizační struktura tvorby strategie
 - ✓ Vstupní zpráva
 - ✓ Projektový plán tvorby strategie
 - ✓ Matice opatření a činností
 - ✓ Rozpočet
 - ✓ Harmonogram
 - ✓ Plán řízení spolupráce a komunikace
 - ✓ Plán řízení rizik tvorby strategie
 - ✓ Registr rizik
 - ✓ Struktura strategie
 - ✓ Soustava cílů – charakteristika jednotlivých úrovní
 - ✓ Logický rámec
 - ✓ Závěrečná zpráva o projektu
- **Návrh institucionálního rámce a regulatorního prostředí strategické práce ve veřejné správě**
 - ✓ bariéry strategické práce ve veřejné správě,
 - ✓ návrh rozvoje strategické práce ve veřejné správě,
 - ✓ dopad navrhovaných opatření na právní normy.
- **Pilotní projekty**
 - ✓ Scénář přípravy Strategie veřejných služeb
 - ✓ Strategie rozvoje kraje do roku 2020 – Plzeňský kraj
 - ✓ Ověření využitelnosti Metody přípravy veřejných strategií na úrovni malých obcí, mikroregionů a MAS

Dokumenty související s Metodikou tvorby a hodnocení dopadů strategických materiálů (MŽP)

- **Šablony**
 - ✓ Vstupní zpráva
 - ✓ Řídící dokument tvorby strategie/politiky
 - ✓ Rozpočet tvorby strategie/politiky
 - ✓ Harmonogram tvorby strategie/politiky
 - ✓ Registr kvality tvorby strategie/politiky
 - ✓ Registr rizik tvorby strategie/politiky
 - ✓ PESTLE analýza
 - ✓ Hodnocení variant strategických cílů
 - ✓ Strom strategických cílů
 - ✓ Strom indikátorů
 - ✓ Karta indikátoru
 - ✓ Hodnocení variant opatření
 - ✓ Karta opatření
 - ✓ Plán implementace strategie/politiky
 - ✓ Rozpočet implementace strategie/politiky
 - ✓ Harmonogram implementace strategie/politiky
 - ✓ Registr rizik implementace strategie/politiky
 - ✓ Závěrečná zpráva
 - ✓ Vyhodnocení plnění strategických cílů
 - ✓ Evaluace strategie/politiky
 - ✓ Identifikace ekonomických a sociálních dopadů
 - ✓ Posouzení významnosti dopadů

Dokumenty související s Metodikou strategického řízení a plánování krajů ČR

- **Metodika posílení analytických, koncepčních a implementačních kapacit strategického řízení v krajích**
 - ✓ šetření zaměstnanců krajských úřadů ČR,
 - ✓ audit působnosti krajů,
 - ✓ organizační struktura krajských úřadů krajů ČR,
 - ✓ zhodnocení strategických dokumentů krajů a práce s nimi.
- **Manuál – Příloha k Metodice posílení analytických, koncepčních a implementačních kapacit strategického řízení v krajích**
 - ✓ reengineering struktur strategického řízení na úrovni krajů,
 - ✓ celostní sociální prognózování,
 - ✓ modely kvalifikační dostupnosti pracovníků k účinnému řízení a výkonu změn podporujících strategické řízení,
 - ✓ plán komunikace a spolupráce s aktéry,
 - ✓ koordinace v rámci veřejné správy,
 - ✓ použití modelu úspěšnosti EFQM a modelu CAF pro zvýšení efektivního řízení a rozhodování na úrovni krajského úřadu.

Dokumenty související s Metodikou tvorby programu rozvoje obce

- Softwarová podpora tvorby rozvojových dokumentů obcí – Uživatelská příručka systémů pro administrátory obcí a manuál pro správce portálu
- Analýza současného stavu systému regionální podpory a plánování ve veřejné správě
- Účelová právní analýza samosprávných kompetencí obcí v oblasti plánování a realizace rozvojových aktivit obcí

- Analýza plánování rozvoje obcí Libereckého, Pardubického a Zlínského kraje a vyhodnocování stavu rozvojových dokumentů obcí
- Zhodnocení dostupnosti a relevantnosti datové základny na obecní úrovni
- Návrh systému elektronické metodické podpory a e-learningové aplikace
- Vypracování pilotních programů rozvoje obcí a ověření metodiky tvorby programu rozvoje obce

Dokumenty související s Metodikou strategického řízení rozvoje obce

- Webová aplikace dostupná na www.obcepro.cz pro tvorbu a zpracování PRO a rozšířená pro řízení rozvoje obce

Dokumenty související s Metodikou kontroly a hodnocení realizace programu rozvoje obce

- Webová aplikace dostupná na www.obcepro.cz pro tvorbu a zpracování PRO, pro řízení rozvoje obce a rozšířená o kontrolu a hodnocení realizace PRO

IV. Shrnutí porovnání metodik

V této kapitole je provedeno shrnutí porovnání metodik a to vzhledem k Metodice přípravy veřejných strategií. Zejména byla posouzena vazba dané metodiky k Metodice přípravy veřejných strategií a zásadní odlišnosti od ní.

Metodika přípravy veřejných strategií

- Je zaměřena na obecný popis procesu tvorby strategického dokumentu a šablony, které mají podrobný popis, ale nejsou dosud interaktivní.

Metodika tvorby a hodnocení dopadů strategických materiálů (MŽP)

- Vychází z Metodiky přípravy veřejných strategií a doplňuje ji pro potřeby MŽP takto:
 - ✓ tvorbu strategie či politiky považuje za proces, fáze Metodiky přípravy veřejných strategií považuje za jednotlivé procesy,
 - ✓ u každého procesu (fáze) jsou uvedeny podrobné vstupy a výstupy a orientační časové náročnosti jednotlivých činností a grafické znázornění ve formě procesní mapy (tzv. flowchartu),
 - ✓ přidává další dva procesy (fáze), a to proces vyhodnocování plnění strategie/politiky a proces aktualizace strategie/politiky,
 - ✓ samostatnou kapitolu věnuje procesu hodnocení dopadů strategie, který zahrnuje proces posuzování vlivů na životní prostředí a proces externího hodnocení ekonomických a sociálních dopadů,
 - ✓ používá částečně jiné a zavádí několik nových vzorových šablon (bez vysvětlujících komentářů) než Metodika přípravy veřejných strategií, u některých činností uvádí konkrétní pozice nebo útvary MŽP.

Metodika strategického řízení a plánování krajů ČR

- Vychází (kap. 5. Vymezení strategického řízení kraje a jeho principy a 6. Tvorba strategických dokumentů) z Metodiky přípravy veřejných strategií.
- Adaptuje proces tvorby strategických dokumentů pro potřeby strategického řízení krajů, zejména na strategie rozvoje kraje a programy rozvoje kraje.
- Program rozvoje územního obvodu kraje obsahuje zejména:

- ✓ analýzu hospodářského a sociálního rozvoje územního obvodu kraje, charakteristiku slabých a silných stránek jeho jednotlivých částí a hlavní směry rozvoje,
 - ✓ vymezení regionů, jejichž rozvoj je třeba podporovat s ohledem na vyvážený rozvoj kraje, spolu s uvedením oblastí, na něž má být podpora zaměřena včetně navrhovaných opatření,
 - ✓ úkoly a priority v rozmístění a rozvoji občanské vybavenosti, infrastruktury, životního prostředí, sociální politiky, vzdělávání a dalších odvětví v jeho samostatné působnosti.
- Obsahuje u svých jednotlivých částí doporučená řešení („lapidární“ soubor metodických návodů, 1/10 rozsahu Metodiky) vycházející z konfrontace 3 zásadních informačních a inspiračních zdrojů:
 - ✓ Metodiky přípravy veřejných strategií.
 - ✓ argumentace odborné literatury.
 - ✓ analýzy současné praxe krajů.
 - Příklady závěrů konfrontace vůči Metodice přípravy veřejných strategií:
 - ✓ „šitá na míru“ orgánům ústřední státní správy,
 - ✓ předmětem je pouze tvorba strategických dokumentů nikoli jejich následná implementace do postupů běžného řízení a koordinace rozvoje,
 - ✓ vzhledem ke svému obecnému zaměření je soustředěna na procesní stránku, ponechává stranou obsahovou stránku.
 - Jde nad rámec Metodiky přípravy veřejných strategií, pokud jde o
 - ✓ předpoklady a stav strategického řízení krajů,
 - ✓ větší pozornost věnovaná participaci při tvorbě, implementaci a hodnocení strategií krajů,
 - ✓ širší teoretické vymezení procesu, obsahu a organizace implementace strategie,
 - ✓ širší teoretické vymezení monitorování a hodnocení strategií.

Metodika tvorby programu rozvoje obce

- Nezmiňuje Metodiku přípravy veřejných strategií.
- Program rozvoje obce obsahuje zejména
 - ✓ komplexní zhodnocení situace obce a zachycení hlavních problémů a limitů,
 - ✓ dlouhodobou vizi směřování rozvoje obce,
 - ✓ způsoby naplňování vize ve střednědobém období v podobě opatření a aktivit.
- Je zaměřena na
 - ✓ specifikaci obsahu (analytická část, návrhová část),
 - ✓ specifikaci procesu tvorby programu rozvoje obce (fáze přípravy, fáze zpracování = tvorba analýz, formulace návrhů, vytvoření systému na podporu realizace),
 - ✓ elektronickou podporu tvorby rozvojových dokumentů obcí.
- Její podstatnou částí jsou Metodické podklady pro tvorbu programu rozvoje obcí:
 - ✓ metodický list pro nastavení procesu tvorby programu rozvoje obce,
 - ✓ podrobný obsah charakteristiky obce,
 - ✓ podklad pro uskutečnění dotazníkového šetření,
 - ✓ odkaz na webový portál www.obcepro.cz, kde je zpřístupněna elektronická aplikace pro tvorbu PRO.

Metodika strategického řízení rozvoje obce

- Strategické řízení je založeno na pravidelném cyklu plánování, realizace a hodnocení plánů.
 - ✓ hodnotí situaci a možnosti vlastního rozvoje obce,
 - ✓ stanoví vizi, cíle a způsoby jejich dosažení (opatření a aktivity),
 - ✓ určí, jak bude postupovat při naplňování plánu,
 - ✓ zpracuje rozvojový dokument, tj. program rozvoje obce.

- ✓ rozpracuje naplánované aktivity do podoby konkrétních postupových kroků,
 - ✓ zpřesňuje termíny, náklady a další údaje týkající se realizace aktivit,
 - ✓ uskutečňuje naplánované aktivity,
 - ✓ upravuje aktivity / ze zásobníku aktivit doplňuje aktivity podle vývoje situace,
 - ✓ sleduje plnění aktivit a kontroluje, zda obec postupuje dle plánu.
 - ✓ hodnotí naplnění aktivit (výstupy realizace; dokončeno/probíhá/nedokončeno, zdůvodnění),
 - ✓ hodnotí plnění cílů (výsledky a dopady),
 - ✓ zpracuje doporučení, která budou zohledněna v PRO (zpětná vazba).
- Metodika specifikuje postupy kontroly plnění celkového programu rozvoje obce a jednotlivých akčních plánů, konkretizuje výstupy této kontroly a prezentuje způsoby hodnocení výstupů ve vazbě na rozhodovací procesy v obci. Jedná se o tyto o vazby:
 - ✓ plánované a skutečně realizované postupové kroky (časové hledisko),
 - ✓ plánované a skutečně realizované aktivity (časové hledisko),
 - ✓ plánované a skutečně realizované výstupy (obsahové hledisko),
 - ✓ plánované a skutečné výsledky a dopady (kvalitativní hledisko).

Přehled metodik pro tvorbu strategických dokumentů dle rozsahu jejich jednotlivých významných částí je uveden v Příloze č. 1.

Porovnání rozsahu Metodiky přípravy veřejných strategií (MMR) a Metodiky tvorby a hodnocení dopadů strategických materiálů (MZP) je uvedeno v Příloze č. 2.

V. Další postup

V této kapitole je uveden návrh na další postup tak, jak byl představen na zasedání Expertní skupiny pro strategickou práci dne 9.10.2015.

Oblast Metodiky přípravy veřejných strategií a strategické práce na státní úrovni

- doplnit a softwarově podpořit vzorové šablony,
- upravit/rozšířit slovník terminologie strategických dokumentů,
- rozpracovat oblast participace při tvorbě strategií,
- rozpracovat horizontální a vertikální koordinaci přípravy veřejných strategií.

V návaznosti na realizaci připravovaných projektů MMR zaměřit pozornost na

- podněty k aktualizaci Metodiky přípravy veřejných strategií,
- oblast způsobu identifikace, hodnocení a výběr priorit pro tvorbu veřejných strategií,
- vytvoření systému provázání strategií a rozpočtování,
- oblast realizace, hodnocení a aktualizace veřejných strategií,
- organizační a institucionální podmínky tvorby a realizace veřejných strategií.

Oblast provázání přípravy veřejných strategií na státní, krajské a obecní úrovni

- vytvořit pracovní tým složený ze zástupců MMR, Asociace krajů ČR a Svazu měst a obcí ČR, který se zaměří na
 - ✓ vysvětlení odlišností v dosavadních metodických přístupech a jejich případnou úpravu, doplnění či rozpracování,
 - ✓ využití dosavadních metodik a souvisejících dokumentů pro zlepšení metodické práce v oblasti strategického řízení (vytvoření společného metodického prostředí napříč veřejnou správou),

- ✓ zlepšení vzájemné budoucí koordinace v oblasti strategického řízení (vč. využití existujících nástrojů – metody práce s analytikou, foresight, aplikace zahraniční praxe, participace apod.),
- ✓ provázání hierarchického systému strategií (vrcholových, průřezových, sektorových) mezi státní, krajskou a obecní úrovní.

VI. Otázky k metodikám používaným v ČR k přípravě strategických dokumentů

Dne 23.3.2016 byly osloveni členové nově zřízeného Pracovního týmu pro vertikální koordinaci strategického řízení o zodpovězení otázek k metodikám používaným v ČR k přípravě strategických dokumentů. Na položené otázky odpověděli zástupci MMR – ODPEŠ, MŽP, AK ČR A MMR – ORP. Zástupce SMO ČR sdělil, že SMO ČR nemá v gesci zmiňované metodiky ani nebyli jejich autory. Obce a města podle svých potřeb využívají závazné nebo doporučené metodiky připravené centrálními orgány příp. jinými institucemi nebo mají vlastní pro účely, které považují za potřebné. Z toho důvodu nebylo odpovězeno na otázky.

Odpovědi na otázky k metodikám používaným v ČR k přípravě strategických dokumentů jsou uvedeny v Příloze č. 3. Z odpovědí na jednotlivé otázky vyplývá:

• **Otázka závaznosti metodiky**

Metodika tvorby a hodnocení strategických materiálů (metodika MŽP), Metodika strategického řízení a plánování krajů ČR (krajská metodika) a metodiky tvorby programu, strategického řízení a kontroly a hodnocení realizace programu rozvoje obce jsou doporučujícími metodikami (metodiky pro obce). Usnesením vlády č. 318/2013 bylo uloženo členům vlády a vedoucím ostatních ústředních správních úřadů a doporučeno hejtmanům a primátorovi hl. m. Prahy z Metodiky přípravy veřejných strategií (vládní metodika) vycházet při přípravě strategických dokumentů.

• **Otázka souladu metodik s vládní metodikou**

Metodika MŽP je připravena v návaznosti na závaznou vládní metodiku. Vládní metodika poskytuje pro krajskou metodiku, pokud jde o proces tvorby strategií cennou inspiraci, kterou je však potřeba adaptovat pro potřeby strategického řízení krajů. Soulad vládní metodiky s metodikou tvorby programu rozvoje obce je patrný ze struktury metodik.

• **Otázka rozdílů ostatních metodik proti vládní metodice**

V metodice MŽP je projektová část popsána v „neprojektových termínech“, které by měly být srozumitelné úředníkům. Jsou v ní zakomponovány zavedené a fungující úřední/administrativní postupy, které ve vládní metodice chybí, je doplněna část věnovaná hodnocení dopadů (SEA) a poprojektová fáze, zejména vyhodnocení/evaluace a aktualizace strategie. Krajská metodika rozpracovává kromě procesu tvorby strategického dokumentu typologii strategických dokumentů, implementaci, monitoring a hodnocení strategií. se Navíc se proti vládní metodice zabývá i problematikou participace při tvorbě, implementaci a hodnocení strategií. Metodiky pro obce se proti vládní metodice zaměřují i na fáze po vytvoření strategických dokumentů, tedy jejich realizaci a hodnocení.

• **Otázka vzájemného obohacení metodik**

MŽP: Ve vládní metodice použít jazyk bližší konečným adresátům/uživatelům, je třeba se zaměřit na zjednodušení vládní metodiky.

AK ČR: Vládní a zejména krajskou metodiku zaměřit více pragmaticky, poskytovat konkrétní návody a postupy pro implementaci přípravy strategií. Podchytit práci se strategickým dokumentem po jeho vytvoření, tj. implementace, vyhodnocování, revize strategie, vazba strategie na taktickou a operativní úroveň řízení apod.

MMR – ORP: Rozšířit vládní metodiku o fáze realizace a hodnocení strategií, vytvořit elektronický (interaktivní) nástroj/šablonu.

- **Otázka zkušeností s uplatňováním metodik**
Vládní metodika je odhadem využívána cca z 50%. V souvislosti s metodikou MŽP jsou při přípravě strategických dokumentů využívány principy projektového řízení a je kladen důraz na vyšší participaci veřejnosti. Z metodiky MŽP jsou používány především některé šablony. Uplatnění krajské metodiky v praxi je předmětem zkoumání v rámci zajišťování udržitelnosti výstupů projektu. Vyhodnocení dotazníku by mělo být k dispozici v průběhu září 2016. Z metodik pro obce je zatím nejvíce využívána Metodika tvorby programu rozvoje obce, a to díky webové aplikaci.
- **Otázka připomínek/doporučení pro úpravu metodik**
Rozpracovat vládní metodiku v oblasti terminologie, financování a implementace. Metodika MŽP bude upravena dle získaných zkušeností. Metodika bude aktualizovaná také tak, aby byla v souladu s aktualizovanou vládní metodikou. Pokud bude na vládní úrovni schválen závazný dostatečně konkrétní manuál aplikovatelný pro potřeby MŽP, nebude aktualizace metodiky MŽP nutná. Úprava krajské metodiky bude záviset na výsledku probíhajícího šetření. Ze strany MMR – ORP je evidován zájem o vytvoření nové metodiky tvorby programu rozvoje mikroregionu (DSO).
- **Otázka ochoty metodiky výhledově upravovat a v jakých směrech**
U vládní metodiky ano, např. rozšíření o další šablony, zpřesnění/upravení terminologického slovníku a dalších úprav, které vyplynou z připravovaných projektů. Úprava metodiky MŽP bude záviset na vyhodnocení její aplikace. Záleží také na tom, zda bude k dispozici jiný dostatečně konkrétní manuál např. na vládní úrovni, který bude obsahovat celý „životní cyklus“ strategie. Ověřovanými oblastmi je nastavování organizační struktury, dále je možná úprava pojmosloví. Úprava krajské metodiky bude záviset na výsledku probíhajícího šetření. Metodiku tvorby programu rozvoje obce by bylo vhodné navázat na vládní, příp. i krajskou metodiku.

VII. Závěry

Odpovědi na otázky v zásadě potvrdily konstatování uvedená v předcházejícím textu, zejména v kapitole V. Další postup. Nicméně je třeba provést určitá zpřesnění úkolů, které bude třeba postupně v souvislosti s Metodikou přípravy veřejných strategií a příslušných projektů plnit:

- zpracovat typologii a hierarchizaci strategických dokumentů
- rozpracovat horizontální a vertikální koordinaci přípravy veřejných strategií
- zpracovat soubor grafických schémat metodiky (schéma aplikace metodiky, logický rámec tvorby strategie, šablony pro tvorbu strategie, logické rámce fází tvorby strategie, struktura strategie, struktura strategie a fáze její tvorby)
- doplnit a softwarově podpořit vzorové šablony
- doplnit nástroje pro fáze tvorby strategie
- rozpracovat oblast způsobů identifikace, hodnocení a výběr priorit pro tvorbu veřejných strategií
- vytvořit systém provázání strategií a rozpočtování
- rozpracovat procesní, organizační a institucionální podmínky tvorby a realizace veřejných strategií doplnit
- rozpracovat oblast realizace, hodnocení a aktualizace veřejných strategií
- rozpracovat oblast participace při tvorbě strategie

Přehled metodik pro tvorbu strategických dokumentů dle rozsahu jejich jednotlivých významných částí

Název	Počet stran	Podíl v %
Metodika přípravy veřejných strategií	76	100
<i>Proces tvorby strategického dokumentu</i>	51	67
<i>Slovník pojmů</i>	10	13
<i>Principy tvorby veřejných strategií</i>	5	7
<i>Příklady možné náročnosti přípravy strategií</i>	3	4
Metodika strategického řízení a plánování krajů ČR	248	100
<i>Fáze tvorby strategického dokumentu</i>	59	24
<i>Stav strategického řízení krajů</i>	43	17
<i>Implementace strategií</i>	36	15
<i>Participace při tvorbě, implementaci a hodnocení strategií krajů</i>	25	10
<i>Monitorování a hodnocení strategií</i>	20	8
<i>Předpoklady strategického řízení krajů</i>	18	7
<i>Tvorba strategických dokumentů</i>	14	6
<i>Smysl strategického řízení</i>	9	4
Metodika tvorby a hodnocení dopadů strategických materiálů MŽP	70	100
<i>Tvorba strategie či politiky</i>	43	62
<i>Hodnocení dopadů strategie/politiky</i>	18	26
Metodika tvorby programu rozvoje obce	72	100
<i>Metodické podklady pro tvorbu programu rozvoje obce</i>	20	28
<i>Specifikace procesu tvorby programu rozvoje obce</i>	17	24
<i>Specifikace obsahu programu rozvoje obce</i>	13	18
<i>Doplňující podklady</i>	12	17
<i>Metodika tvorby programu rozvoje obce</i>	5	7

Název	Počet stran	Podíl v %
Metodika strategického řízení rozvoje obce	12	100
<i>Řízení realizace PRO a operativní plánování</i>	5	42
<i>Využití programu rozvoje obce při finančním řízení</i>	3	24
<i>Východiska metodiky</i>	2	17
<i>Informování a komunikace v procesu strategického řízení rozvoje obce</i>	2	17
Metodika kontroly a hodnocení realizace programu rozvoje obce	11	100
<i>Úroveň a způsoby kontroly a hodnocení v řízení realizace PRO</i>	5	46
<i>Postup hodnocení akčních plánů a PRO</i>	4	36
<i>Východiska metodiky</i>	1	9
<i>Kontrola a hodnocení v řízení realizace PRO</i>	1	9

Porovnání rozsahu Metodiky přípravy veřejných strategií (MMR) a Metodiky tvorby a hodnocení dopadů strategických materiálů (MŽP)

Metodika přípravy veřejných strategií			Metodika tvorby a hodnocení dopadů strategických materiálů		
Název části	Počet stran	Podíl v %	Název části	Počet stran	Podíl v %
1. Úvod 1.1. Účel a cíle Metodiky 1.2. Hierarchizace a kategorizace strategických dokumentů 1.3. Popis struktury a obsahu Metodiky 1.4. Další důležité informace a upozornění	6	8	1. Úvod	1	1
2. Principy tvorby veřejných strategií 2.1. Základní principy tvorby strategických dokumentů 2.2. Principy projektového řízení	5	7			
3. Proces tvorby strategického dokumentu 3.1. Fáze 1 - Identifikace potřeby tvorby strategie 3.2. Fáze 2 – Nastavení projektu 3.3. Fáze 3 – Analytická a prognostická 3.4. Fáze 4 – Stanovení strategického směřování, priorit a variant 3.5. Fáze 5 – Rozpracování strategie 3.6. Fáze 6 – Nastavení implementace, financování a vyhodnocování Strategie 3.7. Fáze 7 – Schvalování strategie	51	67	2. Tvorba strategie či politiky 2.1 Identifikace potřeby strategie/politiky 2.2 Nastavení projektu 2.3 Analytické a projektové práce 2.4 Stanovení strategického směřování, priorit a variant 2.5 rozpracování strategie/politiky 2.6 Vytvoření Plánu implementace 2.7 Schvalování strategie/politiky 2.8 Vyhodnocování plnění strategie/politiky 2.9 Aktualizace strategie/politiky	43	62
			3. Hodnocení dopadů strategie/politiky 3.1 Interní hodnocení dopadů 3.2 Externí hodnocení dopadů 3.2.1 Environmentální dopady 3.2.2 Ekonomické a sociální dopady	18	26
4. Příklady možné náročnosti přípravy veřejných strategií 4.1. Náročnost přípravy strategií dle kategorizace (typu) strategie 4.2. Odhad časové náročnosti přípravy strategie					

Metodika přípravy veřejných strategií			Metodika tvorby a hodnocení dopadů strategických materiálů		
Název části	Počet stran	Podíl v %	Název části	Počet stran	Podíl v %
5. Slovník pojmů 5.1. Pojmy vztahující se k názvům strategických dokumentů 5.2. Pojmy označující úroveň strategických dokumentů 5.3. Pojmy vztahující se ke struktuře cílů 5.4. Pojmy vztahující se obecně ke strategické práci 5.5. Pojmy projektového řízení	10	13	5. Slovníček pojmů	4	6
6. Nástroje a šablony	1	1	4. Seznam příloh	1	1
			6. Seznam zkratk	1	1
			7. Seznam použitých zdrojů	1	1
			8. Seznam tabulek	0,5	1
			9. Seznam obrázků	0,5	1
Metodika celkem	76	100	Metodika celkem	70	100
Nástroje a šablony			Seznam příloh		
<ul style="list-style-type: none"> • Vstupní zpráva • Organizační struktura tvorby strategie • Harmonogram • Matice opatření a činností • Projektový plán tvorby • Plán spolupráce a komunikace • Plán řízení rizik tvorby strategie • Registr rizik • Rozpočet • Struktura strategie • Soustava cílů • Logický rámec • Závěrečná zpráva o projektu 			<ul style="list-style-type: none"> Příloha 1 – Vstupní zpráva Příloha 2 – Řídící dokument tvorby strategie/politiky Příloha 3 – Rozpočet tvorby strategie/politiky Příloha 4 – Harmonogram tvorby strategie/politiky Příloha 5 – Registr kvality tvorby strategie/politiky Příloha 6 – Registr rizik tvorby strategie/politiky Příloha 7 – PESTLE analýza Příloha 8 – Hodnocení variant strategických cílů Příloha 9 – Strom strategických cílů Příloha 10 – Strom indikátorů Příloha 11 – Karta indikátoru Příloha 12 – Hodnocení variant opatření Příloha 13 – Karta opatření Příloha 14 – Plán implementace strategie/politiky Příloha 15 – Rozpočet implementace strategie/politiky Příloha 16 – Harmonogram implementace strategie/politiky Příloha 17 – Registr rizik implementace strategie/politiky Příloha 18 – Závěrečná zpráva Příloha 19 – Vyhodnocení plnění strategických cílů Příloha 20 – Evaluace strategie/politiky Příloha 21 – Identifikace ekonomických a sociálních dopadů Příloha 22 – Posouzení významnosti dopadů 		

Odpovědi na otázky k metodikám používaným v ČR k přípravě strategických dokumentů

Otázka	MMR – Metodika přípravy veřejných strategií	MŽP – Metodika tvorby a hodnocení dopadů strategických materiálů	AK ČR – Metodika strategického řízení a plánování krajů ČR	MMR – metodiky tvorby programu, strategického řízení a kontroly a hodnocení realizace programu rozvoje obce
Jakou metodiku máte v gesci? Uveďte prosím, zda je tato závazná (příp. z čeho tato závaznost vyplývá), či zda je jen doporučující.	Metodika přípravy veřejných strategií, vzata na vědomí Usnesením vlády ČR č. 318 ze dne 2. 5. 2013. Usnesením <u>uloženo</u> členům vlády a vedoucím ostatních ústředních správních úřadů z Metodiky vycházet při přípravě strategických dokumentů. Usnesením <u>doporučeno</u> hejtmanům a primátorovi hl. m. Prahy z Metodiky vycházet.	Metodika tvorby a hodnocení dopadů strategických materiálů (Dále jen „Metodika“). Doporučující materiál	Metodika strategického řízení a plánování krajů ČR Metodika má pouze doporučující charakter, byla zpracována pro krajské úřady a jejich podřízené organizace.	Metodika tvorby programu rozvoje obce Metodika strategického řízení rozvoje obce Metodika kontroly a hodnocení realizace programu rozvoje obce Všechny tyto metodiky jsou pouze doporučující.
V čem vidíte soulad Vaší metodiky s vládní metodikou? Konkrétně popište shodné přístupy v metodikách.	Odpověď nerelevantní	Metodika je připravená v návaznosti na závaznou Metodiku přípravy veřejných strategií (dále jen „MPVS“).	AK ČR se při zadávání zpracování Metodiky opírala o fakt, že kraje již mají k dispozici dokument nazvaný „Metodika přípravy veřejných strategií“ (MPVS), pořízený v roce 2012 MF ČR a schválený usnesením vlády ČR zde dne 2. května 2013 č. 318 (s doporučením krajům ji využít). Vztah většiny krajů je sice k tomuto dokumentu poměrně kritický, zejména proto, že je tento podklad „šit na míru“ orgánům ústřední státní správy a nezohledňuje dostatečně specifické úkoly a podmínky, v nichž kraje mohou a mají rozvíjet systém svého strategického řízení. Vedle toho je předmětem MPVS pouze samotná tvorba strategických dokumentů, nikoli jejich následná implementace do postupů běžného řízení a koordinace rozvoje.	Soulad vládní metodiky s metodikou tvorby programu rozvoje obce je patrný již ze struktury obou metodik. Obě metodiky popisují proces tvorby strategického dokumentu (i když každá z jiné úrovně). Rovněž se obě metodiky shodují, že každá strategie by měla obsahovat analytickou (analýza současného stavu) a návrhovou (stanovení vize, cílů, příp. aktivit) část.

			Přes tyto slabiny poskytuje – zejména pokud jde o proces tvorby strategií – i pro kraje cennou inspiraci, kterou však je potřeba adaptovat pro potřeby strategického řízení krajů. Snaha o tvůrčí zvládnutí se tohoto úkolu se promítla jak do obsahu, tak do samotné struktury Metodiky.	
V čem vidíte rozdíly Vaší metodiky s vládní metodikou? Konkrétně popište a zdůvodněte rozdílné přístupy v metodikách.	Odpověď nerelevantní	V Metodice je projektová část popsána v „neprojektových termínech“, které by měly být srozumitelné úředníkům. Jsou zakomponovány zavedené a fungující úřední/administrativní postupy, které v MPVS chybí a které jsou z hlediska projektového řízení nepodstatné, nicméně jsou důležité např. při sestavování harmonogramu a určování odpovědnosti (organizační schéma projektu). Doplněna část věnovaná hodnocení dopadů (SEA) Doplněna poprojektová fáze – především vyhodnocení/evaluace a aktualizace strategie	Metodika strategického řízení a plánování krajů ČR se vůči vládní metodice vymezuje v jednotlivých oblastech přímo ve svém textu, zejména jde o následující témata: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Typologie strategických dokumentů ▪ Proces tvorby strategického dokumentu (fáze tvorby strategických dokumentů) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Přípravná fáze ▪ Analyticko – prognostická fáze ▪ Strategická fáze ▪ Programová fáze ▪ Implementační fáze ▪ Schvalovací fáze ▪ Implementace strategií ▪ Monitoring a hodnocení strategií Navíc oproti vládní metodice se Metodika strategického řízení a plánování krajů ČR zabývá problematikou participace při tvorbě, implementaci a hodnocení strategií.	Zásadní rozdíl je, že vládní metodika je pochopitelně koncipována v obecnější rovině, zatímco výše zmíněné metodiky cílí konkrétně na úroveň obcí. Rozdíl mezi vládní metodikou a metodikami řízení a hodnocení PRO (Metodika strategického řízení rozvoje obce, Metodika kontroly a hodnocení realizace programu rozvoje obce) je pak také v tom, že vládní metodika se zabývá zejména fází tvorby strategií, zatímco metodiky řízení a hodnocení PRO se zaměřují na fáze po vytvoření strategických dokumentů, tedy jejich realizaci a hodnocení.
V čem vidíte, že by se mohly metodiky vzájemně obohatit? Popište oblasti, na které doporučujete soustředit pozornost a proč.	Ad Metodika MŽP – využití některých šablon.	V nové MPVS použít jazyk bližší konečným adresátům/ uživatelům. Úředníci nejsou zvyklí pracovat s pojmy projektového řízení a mnohdy z něj mají strach i z důvodu zvýšení administrativní zátěže. Je třeba se zaměřit na zjednodušení MPVS.	Oba materiály by mohly být zaměřeny více pragmaticky (platí zejména pro Metodiku strategického řízení a plánování krajů ČR), poskytovat konkrétní návody a postupy pro implementaci přípravy strategií. Současně by měla být podchycena oblast do značné míry opomíjená, a to je práce se strategickým dokumentem po jeho vytvoření,	Vládní metodika by mohla být rozšířena o fázi realizace a hodnocení strategií. Využívání vládní metodiky by jistě pomohlo i vytvoření elektronického (interaktivního) nástroje/šablony, podobně

			<p>tj. implementace, vyhodnocování, revize strategie, vazba strategie na taktickou a operativní úroveň řízení, apod.</p>	<p>jako tomu bylo u „obecních“ metodik (aplikace obcepro.cz).</p>
<p>Jaké jsou zkušenosti s uplatňováním Vaší metodiky v praxi? Stručně shrňte, zda, jak a nakolik je Vaše metodika v praxi využívána.</p>	<p>Metodika je odhadem využívána v současné době cca z 50 %. Její využívání variuje - někteří se podle Metodiky neřídí vůbec, někteří částečně, někteří ano. Často je nepoužití Metodiky zdůvodněno nutností zpracovat strategický dokument na základě podkladů EU/EK či urč. zákona. V některých případech není Metodika využívána, pokud tvůrci/gestoři chtějí formou i obsahem navazovat na starší strategie, které měly např. jinou strukturu. V MPŘ dochází ze strany gestorů strategie k doplnění, ale ne vždy zcela uspokojivě. Ze strany MMR je snaha přimět gestory zpracovat alespoň nejdůležitější aspekty (chybějící gesce, termíny, implementace, apod.).</p>	<p>Od zpracování Metodiky jsou při přípravě strategických dokumentů více či méně úspěšně využívány principy projektového řízení, je kladen důraz na vyšší participaci veřejnosti. Z Metodiky používány především některé šablony, např. Řídící dokument, Harmonogram, Registr rizik, Karta opatření, Karta indikátoru, Závěrečná zpráva. Šablony, zejm. Karty) jsou většinou upravovány dle potřeby strategie.</p>	<p>Uplatnění metodiky v praxi bude předmětem zkoumání v rámci zajišťování udržitelnosti výstupů projektu. V současné době je připraven dotazník, který bude distribuován v nejbližších dnech na jednotlivé kraje a krajské úřady poměrně široké skupině respondentů. Vyhodnocení dotazníku by mělo být k dispozici v průběhu září 2016.</p>	<p>Zkušenosti s uplatňováním výše uvedených metodik v praxi jsou ve většině případů pozitivní. Nejvíce je zatím využívána Metodika tvorby programu rozvoje obce, a to i díky webové aplikaci obcepro.cz. V aplikaci je aktuálně evidováno 930 registrovaných obcí a cca 610 založených dokumentů (programů rozvoje obcí).</p>
<p>Jsou nějaké připomínky / doporučení pro úpravu k Vaší metodice z praxe? Pokud ano, uveďte prosím hlavní oblasti, jichž se připomínky/doporučení týkají. Uveďte také, zda na tyto připomínky budete reagovat, příp. jakým způsobem je</p>	<p>Vnitřní reflexi: terminologie; financování a implementace by šly více rozpracovat</p>	<p>V současné době probíhá ověřování postupů, které Metodika nastavuje. Dalším krokem bude Metodiku upravit dle získaných zkušeností a následně ji schválit jako závazný postup. Metodika bude aktualizovaná také tak, aby byla v souladu s aktualizovanou MPVS. Pokud bude na vládní úrovni schválen závazný, dostatečně konkrétní manuál aplikovatelný pro potřeby MŽP, nebude aktualizace Metodiky nutná.</p>	<p>Viz odpověď k bodu 5. Zjištění z provedeného průzkumu budou vyhodnocena a v případě, že budou obsahovat konkrétní doporučení k úpravě metodiky, budou tato doporučení zvažena a případně promítnuta do metodiky.</p>	<p>Zásadnější připomínky či doporučení na úpravu samotných metodik dosud nebyly zaznamenány. Nicméně je evidován zájem o vytvoření nové metodiky – tvorby programu rozvoje mikroregionu (DSO), resp. o rozšíření webové aplikace obcepro.cz o tento modul.</p> <p>Bude zde snaha reagovat na tuto poptávku, a to</p>

<p>hodláte zpracovat?</p>				<p>alespoň vytvořením elektronické šablony pro tvorbu rozvojových dokumentů mikroregionů (DSO).</p>
<p>Jste ochotni Vaši metodiku výhledově upravovat, doplňovat či rozpracovávat? Pokud ano, v jakých oblastech a směrech? Pokud ne, proč?</p>	<p>Upravovat či doplňovat ano, např. rozšíření o šablony, zpřesnění/upravení terminologického slovníku. Potřebnost případných dalších úprav či rozšíření vyplyne z výstupů projektů Analýza strategií (v části analýza souladu strategií s Metodikou) a Mapování strategické práce (s ohledem na nástroje používané ke strategické práci, práci s daty, apod.).</p>	<p>Ano. Bude záviset na vyhodnocení aplikace Metodiky. Cílem je Metodiku upravit dle získaných zkušeností a následně jí schválit jako závazný postup na MŽP, který je v souladu s MPVS. Záleží také na tom, zda bude k dispozici jiný dostatečně konkrétní manuál např. na vládní úrovni, který bude obsahovat celý „životní cyklus“ strategie. Ověřovanými oblastmi je nastavování organizační struktury. Dále je možná úprava pojmosloví, tak aby byla akceptovatelná koncovými adresáty, ovšem při zachování přínosů projektového řízení.</p>	<p>Viz odpověď k bodům 5 a 6. Stejně tak pokud budou získány konstruktivní připomínky z jiných zdrojů, bude jejich zapracování do metodiky zváženo a případně realizováno.</p>	<p>Dané metodiky jsme určitě ochotni upravovat či rozpracovávat na základě podnětných doporučení. Metodiku tvorby programu rozvoje obce by bylo vhodné navázat na vládní, příp. i „krajskou“ metodiku.</p>