

# Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě

V rámci aktivit projektu **Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR** realizovaného Ministerstvem pro místní rozvoj byl vytvořen soubor 12 **nástrojů pro strategickou práci** zaměřených na specifická témata strategického řízení a plánování. Nástroje sestávají z publikací doplněných instruktážními videi a interaktivními šablonami.

Dalšími výstupy projektu jsou **metodická doporučení pro dobrou praxi ve strategickém řízení a plánování**, která se zaměřují na problematiku propojení strategického plánování s finančními zdroji a uplatňování inovativních přístupů ve strategickém řízení a plánování.

Podrobné informace a výstupy metodických nástrojů naleznete na **Portálu strategické práce**.

[www.verejne-strategie.cz](http://www.verejne-strategie.cz) / Nástroje a metodická podpora / [Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě](#)

## Nástroje pro strategickou práci

### 1 Analýza, řízení a registr rizik

Analýza rizik patří mezi nejužitečnější analýzy při zpracování a realizaci veřejné strategie včetně strategií krajů a obcí. Připravený metodický nástroj seznamuje zájemce s postupy zpracování analýzy rizik (identifikace rizik, vyhodnocení, zvládání rizik a jejich monitoring).

### 2 Využívání příležitostí ve vazbě na strategickou práci

Využívání příležitostí je důležitou součástí strategické práce. V dnešní turbulentní době čelí společnost mnoha výzvám, které mohou být rizikem (hrozbou) nebo též příležitostmi. Zda půjde o hrozbu nebo příležitost velmi záleží na našich schopnostech a dovednostech. Z hlediska strategické práce lze k příležitostem řadit též rozvojový potenciál území / tématu.

### 3 Rozhodování a strategický přístup

Problematika rozhodování při strategické práci je velmi významná. Metodický nástroj seznamuje s postupy efektivního rozhodování ve strategické práci i s klíčovými charakteristikami strategického přístupu. Každé správné rozhodnutí nás posouvá k dosažení cílů, k efektivnímu nakládání s veřejnými prostředky i k úspoře času.

### 4 SWOT analýza v rámci veřejné strategie

SWOT analýza je jednou z nejužitečnějších a současně nejuniverzálnějších analýz pro řízení obcí, měst, krajů a jejich organizací. Metodický nástroj seznamuje zájemce se zásadami a postupy zpracování SWOT analýzy i vyhodnocením analytických zjištění. Podrobně také uvádí příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pro 16 tematických oblastí.

### 5 Komunikace, participace a marketing strategií a projektů

Správná komunikace je nezbytným předpokladem úspěchu strategické práce. Nástroj shrnuje základní principy dobré praxe v oblasti komunikace a strategického řízení a uvádí konkrétní metody a postupy pro kvalitní komunikaci i upozornění na rizika, kterých je radno se vyvarovat. V materiálu je popsán postup stanovení komunikačního plánu, metody analýzy cílových skupin nebo postupy zapojování veřejnosti.

## 6 Plánování a řízení projektů pomocí trojimperativu projektu

Zaměření a motivace projektového týmu na dosažení cíle projektu, schopnost realizovat aktivity v daném čase a bez překročení rozpočtu jsou považovány za klíčové faktory ovlivňující úspěch či neúspěch realizovaného projektu. Nástroj se zabývá plánováním a řízením projektů dle trojimperativu, tedy efektivním projektovým řízením z hlediska času, vynaložených nákladů a výstupů projektu.

## 7 Plánování a řízení času v rámci strategické práce

Z hlediska strategické práce je plánování a řízení času (neboli jeho efektivní využívání) velmi důležité. A to jak v rámci přípravy, schvalování, realizace nebo evaluace veřejných strategií, tak v rámci řízení klíčových projektů nebo ve vazbě na rozpočtování a také v rámci ostatních oblastí strategické práce. Vedle popisu základních pojmů, přístupů a metod v oblasti plánování a řízení času je pozornost věnována specifickému kontextu strategické práce – přípravě veřejných strategií, plánování projektů nebo rozpočtování.

## 8 Zdravé finanční řízení ve vazbě na strategické řízení

Pro strategickou práci je významné finanční řízení klíčových projektů. Nástroj se podrobně zabývá výsledky analýzy propojení strategických dokumentů s finančními zdroji, řeší strategickou práci ve vazbě na zákon o rozpočtové odpovědnosti a zákon o finanční kontrole (zejména problematika řízení rizik a 3E) a popisuje úvod do rozpočtování a finančního řízení. Uvedeny jsou rovněž čtyři fáze rozpočtového procesu, klíčové zásady zdravého finančního řízení a řada příkladů a případových studií.

## 9 Metody pro získávání dat, informací a poznatků

Z hlediska strategické práce jsou správná data a jejich pochopení nutnou podmínkou pro úspěšné vytvoření funkční strategie. Data využijeme jak ve fázi přípravy strategie, tak při jejím schvalování. Během realizace potřebujeme data aktualizovat a na základě jejich analýzy hodnotit, zda připravená strategie funguje, případně některé parametry upravit, aby se zvýšila efektivita. Také při plánování a řízení projektů je úloha dat a jejich pochopení nezastupitelná.

## 10 Využití procesního přístupu (procesní řízení) v rámci strategické práce

Nástroj se věnuje procesnímu řízení (přístupu), které se zaměřuje na optimální fungování opakovaných činností (neboli procesů). V rámci strategické práce se vyskytuje řada opakovaných činností, které se vyplatí podrobně popsat, analyzovat, hodnotit a zlepšovat (neboli zefektivnit a optimalizovat). Jedná se například o vyřizování námětů a podnětů, zpracování pravidelných zpráv a reportů, provádění propagace strategií a projektů či organizaci pravidelných akcí.

## 11 Posuzování vlivů koncepcí na životní prostředí (SEA) pro zpracovatele strategických dokumentů

Text se zabývá problematikou Posuzování vlivů koncepcí na životní prostředí a veřejné zdraví (SEA) dle zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí, ve znění pozdějších předpisů, a je určen zejména pro předkladatele veřejných strategií. Procedura SEA může zpracování veřejných strategií významně ovlivnit. V pozitivním případě může zvýšit jejich kvalitu, zejména když je aplikována formou ex ante a spolupráce s týmem zpracovatelů SEA umožňuje do strategie postupně zapracovat potřebné environmentální principy. Tím je také možné se následně vyhnout negativním dopadům realizace strategie na životní prostředí.

## 12 Implementace veřejných strategií

Nástroj se věnuje implementaci veřejných strategií, identifikuje základní problematické okruhy nastavení implementace i jejího skutečného provádění. Uvádí konkrétní, ve většině pozitivní příklady, které mohou čtenáři sloužit jako příklad dobré praxe, případně umožňují se vyhnout některým nástrahám implementace. Nástroj je řazen jako poslední, to však neznamená, že je nejméně významný. Naopak do jisté míry provazuje část předchozích nástrojů (plánování a řízení, analýza a řízení rizik, plánování a řízení projektu, ad.), na které odkazuje, případně uvádí příslušné provazby.

## Metodická doporučení

### **Propojení strategických dokumentů s finančními zdroji**

Metodické doporučení je zaměřeno na propojení strategických dokumentů s finančními zdroji na jejich realizaci a implementaci, včetně způsobu zajištění financí v rámci rozpočtu města, kraje, respektive státního rozpočtu. Metodické doporučení je zpracováno na základě předchozích dvou aktivit zakázky, konkrétně se jedná o analýzu finančního propojení 25 strategických dokumentů na lokální/regionální/národní úrovni, doplněnou o detailní analýzu 4 příkladů dobré praxe v této oblasti, ale také o identifikaci slabých míst a nedostatků.

Metodické doporučení **navrhuje a doporučuje možné přístupy pro zajištění dostačené úrovně finančního propojení, které zajistí efektivní implementaci dokumentů** a maximalizaci využití potenciálu finančních zdrojů. Doporučení obsahuje obecnou část, která obsahuje doporučení obecná pro všechny řešené úrovně veřejné správy, dále části specifické obsahující zvláštní přístupy na úrovni obcí, krajů a státu. Navržené metodické doporučení respektuje již existující materiály (např. Metodika přípravy veřejných strategií, Metodika strategického řízení a plánování krajů ČR, Metodika tvorby programu rozvoje obce) a platná legislativní pravidla (například legislativa v oblasti veřejných rozpočtů).

### **Inovativní přístupy ve strategickém řízení a plánování**

Cílem Metodického doporučení je nabídnout samosprávám (všech velikostí) ucelený rámec a přístup, který úřadům pomůže při **implementaci vybraných inovativních nástrojů strategického plánování a řízení**. Ty mají potenciál lépe předvídat budoucí vývoj tak, aby strategická a politická rozhodnutí vznikala jen v minimální míře na základě ad-hoc situací, tedy aby samosprávy zvýšily svou připravenost a reakční kapacitu, stejně jako schopnost zachytit blížící se negativní či pozitivní stavy, např. prostřednictvím slabých signálů.

Představené inovativní nástroje – **megatrendy, foresight, forecast, tvorba scénářů a systém včasného varování**, a aplikované přístupy jsou zacílené na zvýšení schopnosti předpovídat budoucí stavy a identifikovat příležitosti a hrozby. Tímto způsobem je umožněno se na tyto stavy lépe a odpovědně připravit. Uvedené přístupy a doporučení vychází ze zkušeností nabytých v rámci pilotní aplikace výše jmenovaných nástrojů v prostředí České republiky (v pěti vybraných městech různé velikosti).