



# Strategický management ve veřejné správě

**Ing. Eva Tomášková, Ph.D.**

Katedra finančního práva a národního hospodářství

**[Eva.Tomaskova@law.muni.cz](mailto:Eva.Tomaskova@law.muni.cz)**

# Tři modely řízení veřejné správy

- **Byrokratické řízení**
  - klasický model
- **New Public Management**
  - součástí i strategický management
- **Smíšený model omezeného uplatňování manažerských přístupů**
  - střední cesta, reakcí na byrokracii a zároveň na radikální systém NPM
  - založen na strategickém managementu

# Vývoj smíšeného modelu

- Irsko a Nizozemí – největším problémem při aplikaci nepříjemných kroků je malá politická vůle
- Irsko
  - SMI (Strategic Management Initiative) – principy:
    - Lepší kvalita poskytovaných služeb pro občany
    - Decentralizace rozhodovacích orgánů na regionální a místní správu (strategické plánování pro ekonomický rozvoj obce a kraje)
    - Redukce byrokracie a zjednodušení právních předpisů
    - Realizace systému výkonnostního managementu a rozvoje řízení lidských zdrojů
    - Rozpočtová odpovědnost, v rámci které byl zaveden nový systém finančního managementu a kontrol veřejných výdajů

# Strategický management



- Původně vyvinut pro potřeby soukromého sektoru
- Udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a prostředím, v němž organizace existuje
- Orientace na cíl a výsledek

# Strategie



- Způsob, jak dosáhnout stanovených cílů
- Určuje směr a rozsah aktivit organizace v dlouhodobém pohledu, propojuje disponibilní zdroje a měnící se prostředky, s cílem uspokojit požadavky občana
- Tvorba strategie
  - Vedoucí úředníci a politici, názor občanů a podnikatelů
  - Vhodné založit orgán (komisi) pro strategický rozvoj
  - Limitovaný prostor pro tvorbu strategie (některé činnosti dány zákonem)

# Znaky SM ve veřejné správě

- Cíle jsou komplexnější
- Realizace cílů někdy přesahuje jedno volební období
- Pojem zákazník má širší pojetí
- Do strategického rozhodování zasahují politické vlivy a vliv celkového politického prostředí a jeho stability
- Časové období pro definování a realizaci strategie je ovlivněno volbami
- Větší spektrum zainteresovaných subjektů, které od úřadu veřejné správy něco očekávají a mohou ovlivnit strategické cíle a jejich realizaci
- Existuje konkurence při získávání zdrojů (dotace)

# Opodstatnění SM ve veřejné správě

- Strategický management umožňuje:
  - Identifikovat trendy a faktory ovlivňující místní prostředí
  - Zachovat a podpořit základní znaky, silné stránky a prostředí místa, i když v okolí dochází k řadě ekonomických či politických změn
  - Připravit podmínky pro ekonomický rozvoj a přilákat investory

# Pojmy související se strategickým managementem



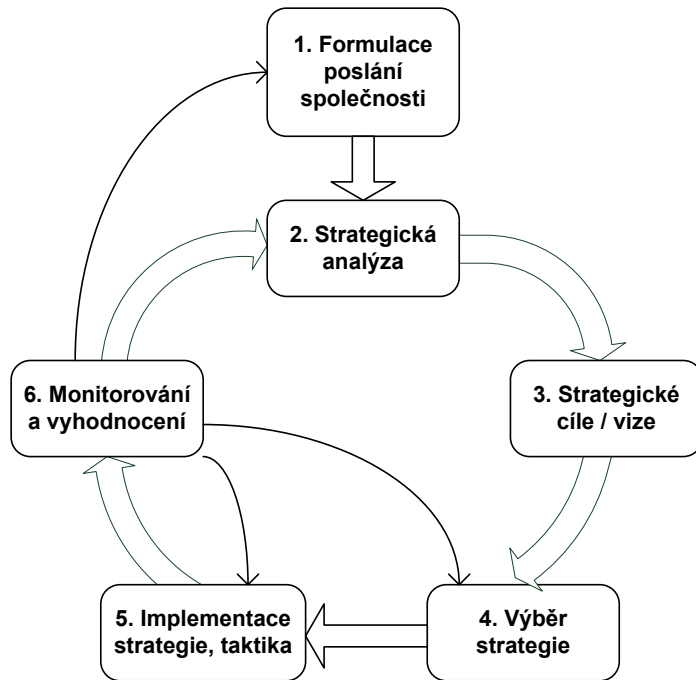
- Poslání, vize, strategický cíl
  - Strategie
  - Strategické plánování
  - Strategický management
- 
- Strategické plánování ≠ strategický management



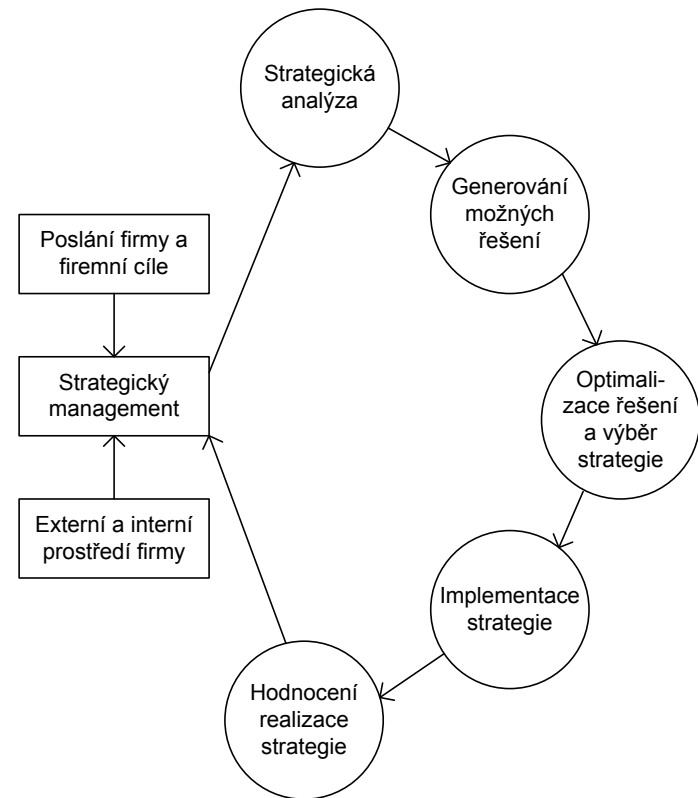
# Vývoj strategického managementu

- Pět fází vývoje:
  - Plánování (1945 – 1960)
  - Dlouhodobé plánování (1960 – 1973)
  - Strategické plánování (1973 – 1980)
  - Strategický management do roku 1995
  - Strategický management po roce 1995

# Model strategického managementu



Košťan a Šuleř (2002)



Keřkovský a Vykypěl (2002)

# Odlišnosti veřejné správy z pohledu SM

- Není problém se získáváním zákazníků, budováním postavení na trhu nebo tvorbou nového produktu
- Vymezeny komplexnější cíle (nejen zisk a přežití)
- Složitější definice vlastníků a spotřebitelů svých služeb
- Větší omezení týkající se investičního kapitálu i svobody rozhodování
- Hranice strategického rozhodování určovány více politickými podmínkami než stavem prostředí

# Omezení a rizika modelu postaveném na SM

- Podcenění přípravy
  - Součástí i finanční řízení, nutné silné vedení
- Omezený výběr partnera
  - Zapojení občanů, veřejných institucí, soukromých firem
- Automatická aplikace metod
  - Brát v úvahu specifika, stanovení cílů a priorit
- Nedostatečná komunikace
  - Všechny zainteresované skupiny

# Tři kroky k moderní, efektivní a výkonné veřejné správě

- Dělat (vybrat a prosadit) „správné věci“
- Provádět tyto „správné věci“ správným způsobem
- Správně komunikovat s veřejností

## Příklady, kde se tak neděje

- Strategie a strategický management = dělat správné věci

# Smart Administration

- „Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby: Strategie realizace Smart Administration v období 2007 – 2015“
  - Zhodnocuje současný stav strategického managementu ve veřejné správě v ČR
    - Značně nevyhovující především v oblasti státní správy
- Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020  
[https://www.dataplan.info/img\\_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/cz-strategicky-ramec-rozvoje-verejne-spravy-2014-2020.pdf](https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/cz-strategicky-ramec-rozvoje-verejne-spravy-2014-2020.pdf)
- Strategický rámec Česká republika 2030  
[OUR\\_Strategicky\\_ramec\\_20181015.pdf.002.002.pdf \(mzp.cz\)](OUR_Strategicky_ramec_20181015.pdf.002.002.pdf)

# Smart Administration – nedostatky SM ve veřejné správě

- Neexistuje systém SM (hierarchie strategií a jejich implementace)
- Neexistence všeobecně přijímané terminologie
- Vytvořené dokumenty vykazují řadu metodologických nedostatků
- Proces SM končí vytvořením dokumentu, který následně není implementován do praxe
- Strategické dokumenty jsou ve většině případů vytvářeny bez vazby na rozpočty a rozpočtový proces

# Strategie v regionu či obci



- Dlouhodobý dokument, v němž by měla být definována komplexní představa o budoucnosti ekonomického, sociálního a environmentálního rozvoje obce
- Zpracování dobrovolnou záležitostí
- Neexistuje žádná konkrétní forma zpracování
- Odbor regionálního rozvoje obcí



# Strategie v regionu či obci

- Problémy dle pracovníků odboru rozvoje obcí:
  - Podceňování úlohy zastupiteli i veřejností
  - Neoblíbenost pojmu „plánování“ (raději „programování“)
  - Nedodržování doporučených metodik
  - Nebývá brán zřetel na mínění obyvatel
  - Nedodržování plánů
  - Neochota aktualizovat plán při změně vnějších podmínek

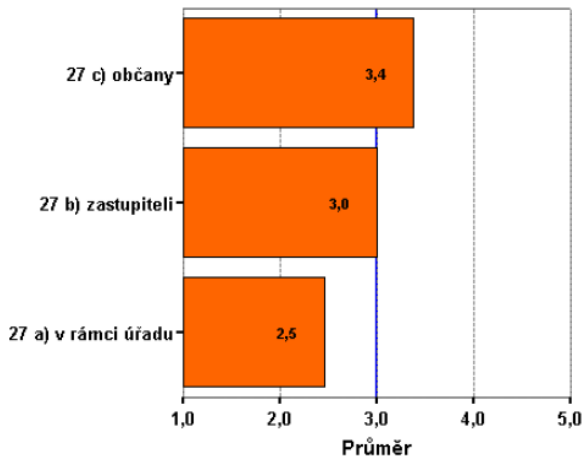
# Strategie v regionu či obci

Tabulka 11 – Postoj ke strategickému plánování

		nepodceňuje	indiferentní	podceňuje
počet	a) v rámci úřadu	33	17	15
	b) zastupiteli	18	28	20
	c) občany	10	27	29
%	a) v rámci úřadu	50,8%	26,2%	23,1%
	b) zastupiteli	27,3%	42,4%	30,3%
	c) občany	15,2%	40,9%	43,9%

Pozn.: *kategorie 1 a 2 jsou rekolapsovány na kategorii nepodceňuje, kategorie 3 se rovná kategorii indiferentní a kategorie 4 a 5 jsou rekolapsovány na kategorii podceňuje*

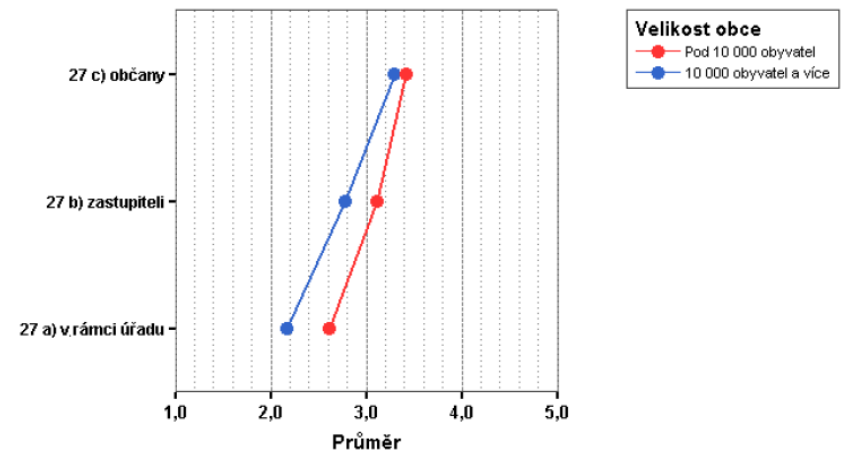
Graf - Postoj ke strategickému plánování dle jednotlivých subjektů



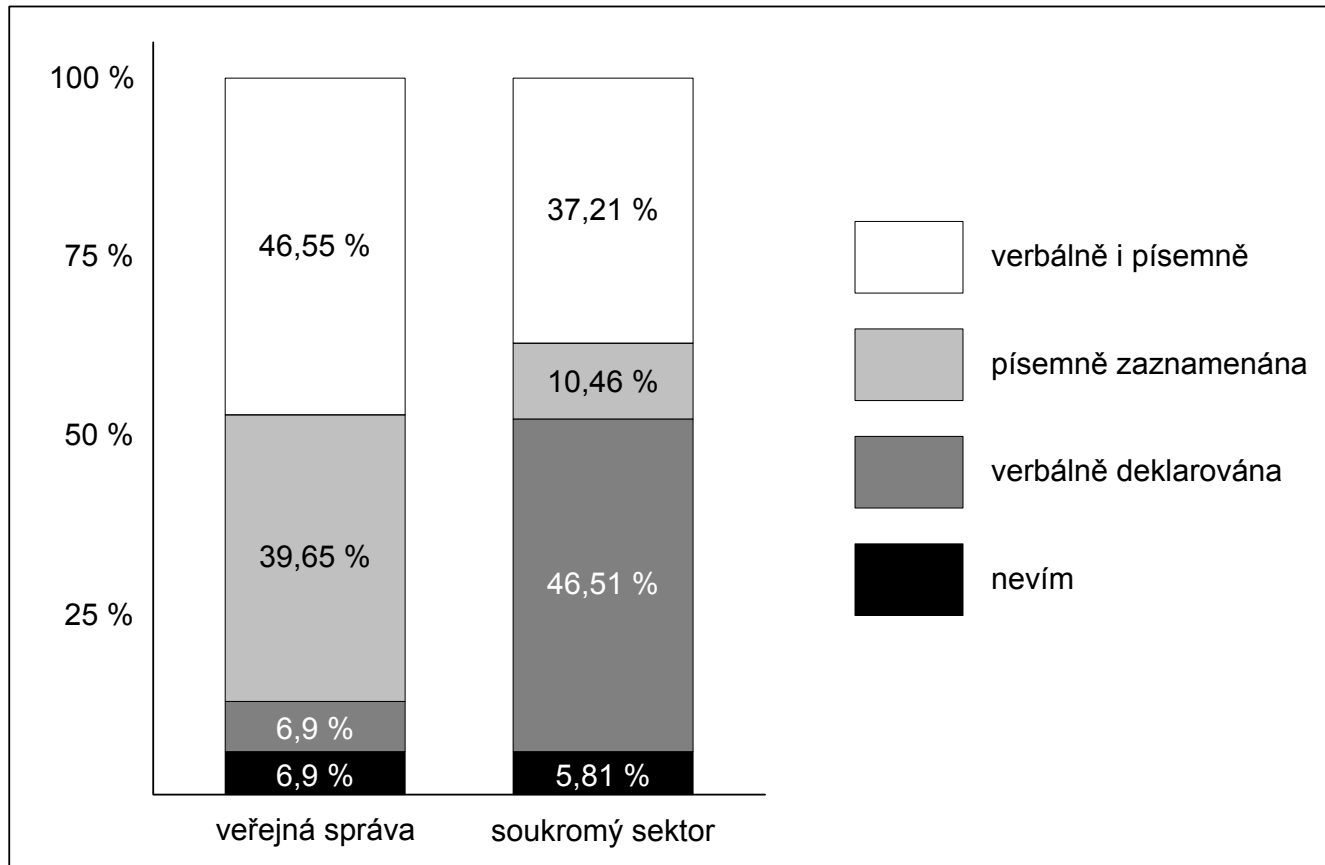
*Otázka – Myslíte si, že je podceňována úloha strategické plánování rozvoje obce*

*Škála: 1 – Rozhodně ne  
5 – Rozhodně ano*

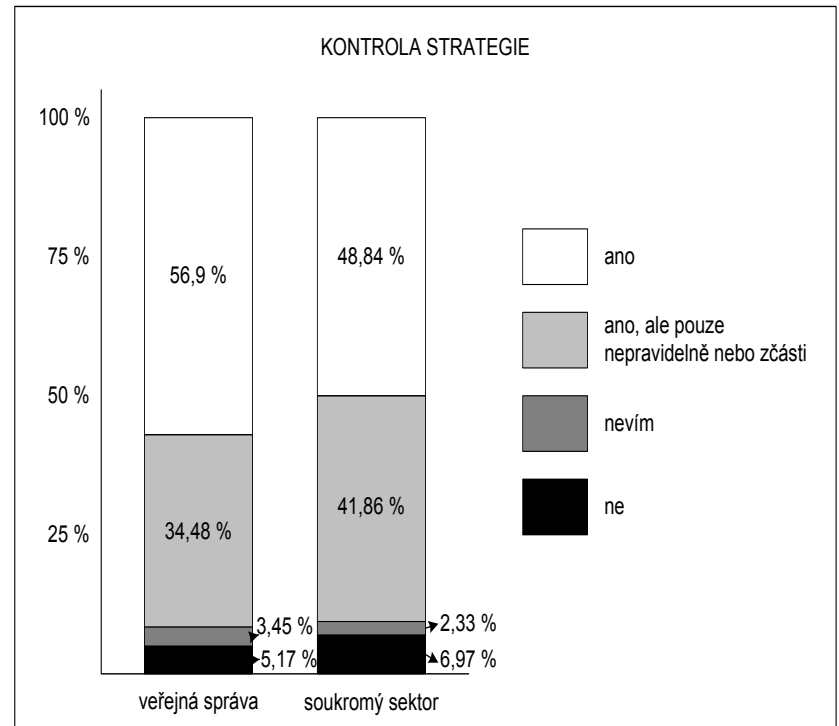
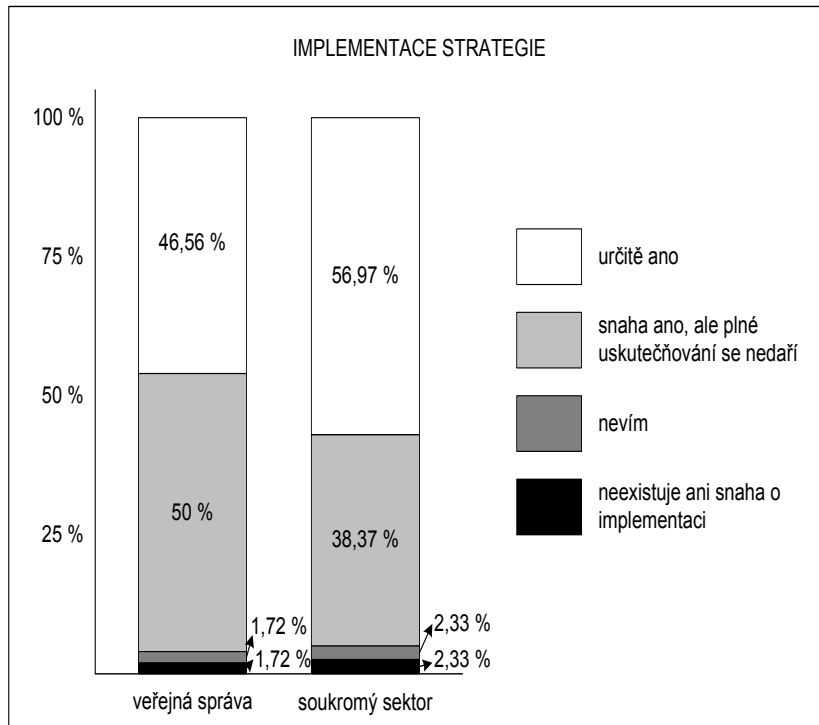
Graf 5 - Postoj ke strategickému plánování dle jednotlivých subjektů a dle velikosti obce



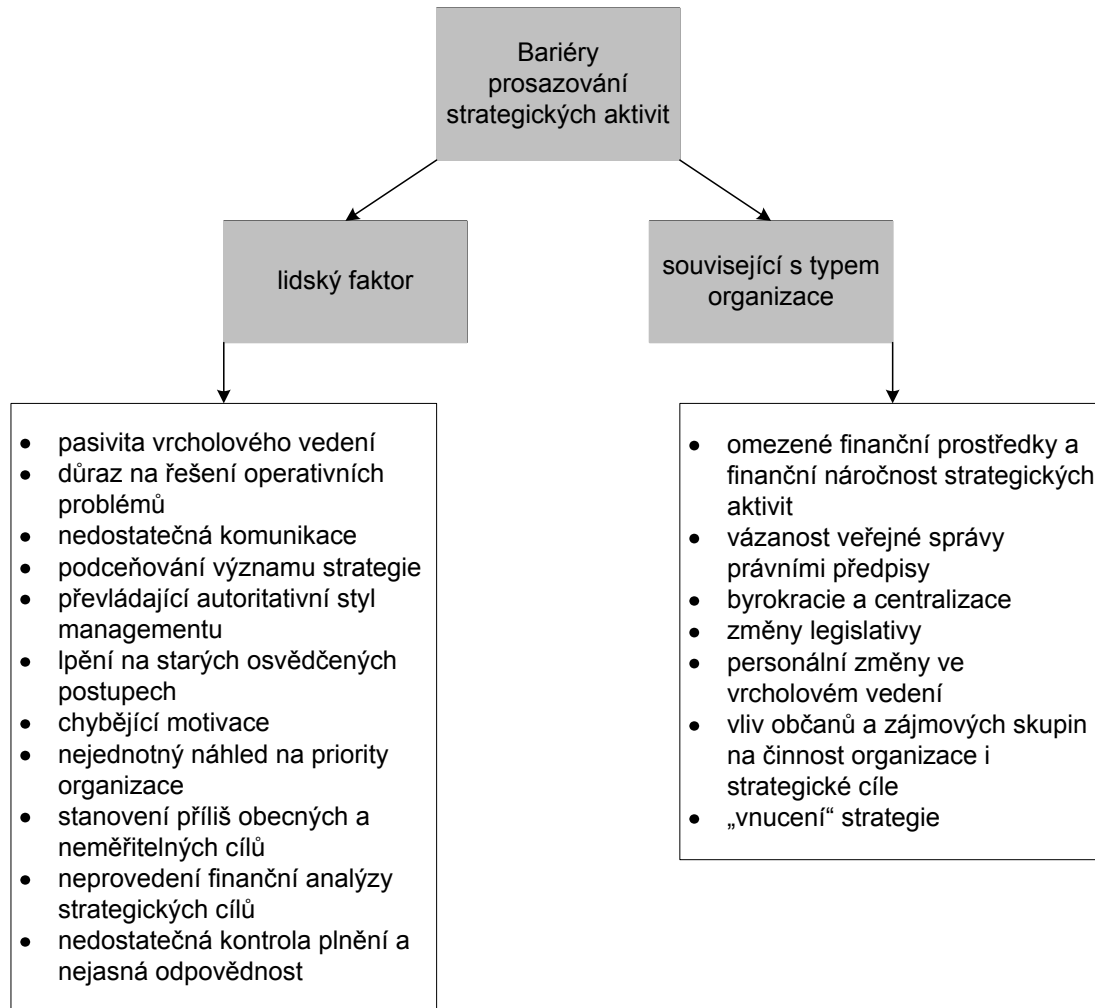
# Strategie ve veřejné správě – porovnání se soukromým sektorem



# Strategie ve veřejné správě – porovnání se soukromým sektorem



# Aplikace SM ve veřejné správě - vlivy



# Strategické dokumenty v úřadech místní správy

- Náhodně vybráno 30 měst a obcí
- 6x dokument nenalezen, 6x nalezen s obtížemi
- Ve 3 případech nalezen jen Integrovaný plán rozvoje města (měl by navazovat na celkovou vizi a strategii města – 5 měst má vypracované oba dokumenty)
- Obsahově a strukturou se dokumenty příliš neliší
- Samostatná činnost úřadu ve většině strategických dokumentů není řešena (3 výjimky)
- Není nalezeno naplňování přijaté strategie (1 výjimka)
- Metody strategického managementu – SWOT, jinak nic (výjimka Vsetín – BSC, benchmarking, CAF)
- Asistence externí organizace – 11x spolu s pracovníky úřadu, 9x pouze externí organizace

# Doporučená literatura

- Kerlinová, A. a Tomášková, E. Management veřejné správy, 2014.
- Strategický rámec Česká republika 2030.  
[OUR Strategicky ramec 20181015.pdf.002.002.pdf \(mzp.cz\)](#)
- Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020  
[https://www.dataplan.info/img\\_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/cz-strategicky-ramec-rozvoje-verejne-spravy-2014-2020.pdf](#)