

Metodika přípravy veřejných strategií

(aktualizovaná zkrácená verze)

Ministerstvo pro místní rozvoj

prosinec 2018

Obsah

1. Úvod	6
1.1. Účel a cíle Metodiky	6
1.2. Typologie strategických a prováděcích dokumentů	8
1.3. Databáze strategií	11
1.4. Odhad časové náročnosti přípravy strategií.....	11
1.5. Další důležité informace a upozornění	12
2. Principy tvorby veřejných strategií	14
2.1. Základní principy tvorby strategií	14
2.2. Využití poznatků ve strategické práci	15
3. Proces tvorby strategie	16
3.1. Fáze 1 – Identifikace potřeby tvorby strategie	18
3.1.1. Úvod	18
3.1.2. Vstupy.....	20
3.1.3. Aktivita 1: Organizace přípravných prací tvorby strategie	20
3.1.4. Aktivita 2: Sběr dat.....	20
3.1.5. Aktivita 3: Analýza současného stavu a prognóza možného vývoje	20
3.1.6. Aktivita 4: Analýza předběžné vize	21
3.1.7. Aktivita 5: Rozhodnutí o typu strategického dokumentu	21
3.1.8. Aktivita 6: Tvorba a schválení Vstupní zprávy.....	21
3.1.9. Aktivita 7: Ukončení fáze identifikace potřeby tvorby strategie	22
3.1.10. Výstupy.....	22
3.1.11. Šablony a nástroje.....	22
3.2. Fáze 2 – Nastavení přípravy strategie (projektu).....	22
3.2.1. Úvod	22
3.2.2. Vstupy.....	23
3.2.3. Aktivita 1: Obsazení organizační struktury	23
3.2.4. Aktivita 2: Vytvoření Plánu tvorby strategie.....	24
3.2.5. Aktivita 3: Vytvoření Plánu spolupráce a komunikace.....	24
3.2.6. Aktivita 4: Vytvoření Plánu řízení rizik tvorby strategie	24
3.2.7. Výstupy	24
3.2.8. Šablony a nástroje	25
3.3. Fáze 3 – Analytická a prognostická	25
3.3.1. Úvod	25
3.3.2. Vstupy.....	26
3.3.3. Aktivita 1: Identifikace zdrojů dat a zpracování primárních analýz	26
3.3.4. Aktivita 2: Analýza dosavadních řešení včetně mezinárodní praxe	27
3.3.5. Aktivita 3: Analýza současného stavu.....	27
3.3.6. Aktivita 4: Prognóza budoucího vývoje řešené oblasti (foresight)	27
3.3.7. Aktivita 5: Kompilace analytické části strategie	27
3.3.8. Výstupy	27
3.3.9. Šablony a nástroje	28
3.4. Fáze 4 – Stanovení strategického směřování	28

3.4.1.	Úvod	28
3.4.2.	Vstupy	29
3.4.3.	Aktivita 1: Ověření vize, formulace globálního cíle, strategických oblastí a variant strategických cílů	29
3.4.4.	Aktivita 2: Výběr variant(y) strategických cílů k rozpracování	29
3.4.5.	Výstupy	29
3.4.6.	Šablony a nástroje	29
3.5.	Fáze 5 – Rozpracování strategie	30
3.5.1.	Úvod	30
3.5.2.	Vstupy	31
3.5.3.	Aktivita 1: Zpracování dalších úrovní cílů strategie	31
3.5.4.	Aktivita 2: Nastavení soustavy indikátorů	31
3.5.5.	Aktivita 3: Identifikace variantních opatření	32
3.5.6.	Aktivita 4: Hodnocení a výběr opatření	32
3.5.7.	Aktivita 5: Kompilace strategické části strategie	33
3.5.8.	Výstupy	33
3.5.9.	Šablony a nástroje	33
3.6.	Fáze 6 – Nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie	33
3.6.1.	Úvod	33
3.6.2.	Vstupy	35
3.6.3.	Aktivita 1: Vytvoření hierarchické struktury prací	35
3.6.4.	Aktivita 2: Nastavení řídicí struktury implementace strategie	35
3.6.5.	Aktivita 3: Nastavení plánu řízení změn	35
3.6.6.	Aktivita 4: Vytvoření plánu řízení rizik a určení předpokladů úspěšné implementace strategie	36
3.6.7.	Aktivita 5: Nastavení systému monitorování naplňování cílů strategie	36
3.6.8.	Aktivita 6: Nastavení plánu evaluací strategie	37
3.6.9.	Aktivita 7: Sestavení komunikačního plánu implementace strategie	37
3.6.10.	Aktivita 8: Sestavení rozpočtu implementace strategie	37
3.6.11.	Aktivita 9: Sestavení časového harmonogramu implementace strategie	38
3.6.12.	Aktivita 10: Kompilace implementační části strategie a celého návrhu strategie	38
3.6.13.	Výstupy	38
3.6.14.	Šablony a nástroje	39
3.7.	Fáze 7 – Schvalování strategie	39
3.7.1.	Úvod	39
3.7.2.	Vstupy	40
3.7.3.	Aktivita 1: Revize a dopracování plánu schvalování strategie	40
3.7.4.	Aktivita 2: Interní připomínkování a schválení strategie	40
3.7.5.	Aktivita 3: Externí připomínkování a schválení strategie	41
3.7.6.	Aktivita 4: Uzavření tvorby strategie (projektu)	41
3.7.7.	Šablony a nástroje	41
3.8.	Logický rámec tvorby strategie	42
4.	Implementace strategie	43
4.1.	Úvod	43
4.2.	Vstupy	43

4.3. Aktivita 1: Obsazení řídicí struktury implementace strategie	43
4.4. Aktivita 2: Revize Plánu implementace strategie	43
4.5. Aktivita 3: Realizace strategie	44
4.6. Aktivita 4: Ukončení realizace strategie	44
4.7. Aktivita 5: Ex-post hodnocení strategie (včetně hodnocení dopadů).....	44
4.8. Výstupy.....	44
4.9. Šablony a nástroje.....	44
5. Aplikace Metodiky při tvorbě krajských veřejných strategií	45
6. Šablony a nástroje	46

Metodika přípravy veřejných strategií (dále také jen Metodika) byla usnesením vlády ČR ze dne 2. května 2013 č. 318 vzata na vědomí jako společný dokument Ministerstva financí a Ministerstva pro místní rozvoj a bylo uloženo členům vlády a vedoucím ostatních ústředních správních úřadů a doporučeno hejtmanům a primátorovi hl. m. Prahy vycházet z Metodiky při přípravě strategických dokumentů. Zároveň bylo uloženo ministru pro místní rozvoj zabezpečit ve spolupráci s ministrem financí udržitelnost projektu Metodiky. Ministerstvo pro místní rozvoj začlenilo Metodiku do systému Databáze strategií (www.databaze-strategie.cz), v rámci kterého lze pomocí elektronické Metodiky, interaktivních formulářů a šablon přímo vytvářet strategické dokumenty. Dále vydalo Metodický pokyn Typologie strategických a prováděcích dokumentů (MMR-NOK, březen 2017). Byl vytvořen nový vzdělávací program ke strategickému řízení ve veřejné správě STRATeduka vycházející z Metodiky přípravy veřejných strategií, určený pro zaměstnance státní správy i samosprávy, kteří se zabývají strategickým plánováním.

Na základě zkušeností s uplatňováním Metodiky podpořených příslušnými analýzami a současnými požadavky a možnostmi je Metodika přípravy veřejných strategií vydávána v této aktualizované verzi schválené usnesením vlády č. 71 ze dne 28. ledna 2019.

Metodika přípravy veřejných strategií je rozčleněna do následujících **šesti základních kapitol**:

1. **Úvod** – v této kapitole jsou představeny účel a cíle Metodiky, typologie strategických a prováděcích dokumentů, odhad časové náročnosti přípravy strategie, další důležité informace a upozornění.
2. **Principy tvorby veřejných strategií** – v této kapitole jsou uvedeny základní principy tvorby strategií, které by měly být dodrženy při přípravě každé strategie. Konkrétně je zde popsáno jedenáct základních principů tvorby strategií. Dále jsou zde uvedeny principy projektového řízení využitelné při tvorbě a implementaci strategie.
3. **Proces tvorby strategie** – v této kapitole jsou uvedeny konkrétní postupy v rámci procesu tvorby strategie. Celý proces je rozdělen do sedmi základních fází, v rámci kterých jsou dále popsány konkrétní kroky a aktivity (včetně popisu rolí jednotlivých aktérů, používaných nástrojů a technik apod.). Také jsou zde definovány základní výstupy tvorby strategie a jejich požadovaná struktura.
4. **Implementace strategie** – v této kapitole je pozornost věnována obsazení organizační struktury, vlastní realizaci strategie, jejím evaluacím, hodnocení naplňování strategie a jejích dopadů.
5. **Aplikace Metodiky při tvorbě krajských veřejných strategií** – v této kapitole jsou uvedeny základní odlišnosti tvorby krajských veřejných strategií a modelový postup přípravy krajské veřejné strategie.
6. **Šablony a nástroje** – v této kapitole je uveden přehled základních nástrojů a šablon použitelných při tvorbě strategických dokumentů, včetně například vzorové struktury strategie. Samotné šablony jsou přístupné na Portálu strategické práce v ČR (www.verejne-strategie.cz) a v Databázi strategií (www.databaze-strategie.cz).

Přílohou Metodiky je její širší verze obsahující podrobnější popis a postup v jednotlivých krocích.

1. Úvod

1.1. Účel a cíle Metodiky

Veřejnou strategií v kontextu Metodiky přípravy veřejných strategií **se rozumí** střednědobý až dlouhodobý strategický dokument veřejné správy tvořící ucelený soubor opatření směřujících k dosažení cílů ve stanovené oblasti.

Strategie v tomto pojetí má dostatečnou míru podrobnosti a vzájemně vyvážené a propojené tři části – analytickou, strategickou a implementační. Strategie obsahuje vymezení problému, souhrn podkladových dat a analýz, stanovení vize (tj. budoucí žádoucí stav v dané oblasti) a sady cílů, jichž má být dosaženo. Dále strategie obsahuje opatření, jejichž prostřednictvím jsou jednotlivé cíle naplněny.

Zároveň strategie stanoví způsob implementace, včetně vymezení aktérů implementace strategie, časový a finanční rámec implementace apod.

Strategie obsahuje způsob vyhodnocení plnění cílů a opatření, včetně sady indikátorů a termínů.

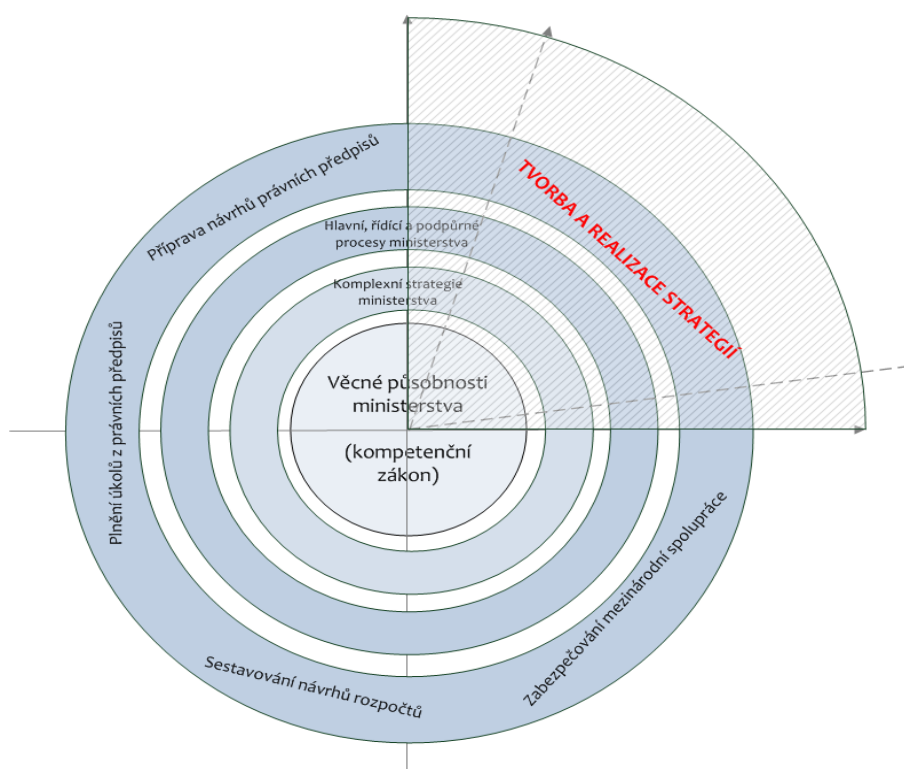
Metodika přípravy veřejných strategií je **určena všem tvůrcům a zadavatelům tvorby strategií** v rámci veřejné správy v České republice. Metodika je **v zásadě** (za podmínky jejího přizpůsobení míře komplexnosti a zadání vytvářené strategie) **využitelná na všech úrovních veřejné správy** (tj. jak na úrovni státní správy, tak územní samosprávy).

Metodika je určena pro **tvorbu veřejných strategií** ve smyslu výše uvedené definice. Pro **tvorbu jiných typů strategických dokumentů** lze využít její příslušné části. Pro zpracování **strategie rozvoje služebního úřadu** je určen Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech schválený usnesením vlády č. 214/2018. Jedním ze vstupů pro zpracování strategie rozvoje služebního úřadu jsou veřejné strategie.



Průnikem dvou uvedených sfér strategického řízení je tedy především vzájemná vazba mezi strategií rozvoje úřadu a veřejnými strategiemi.

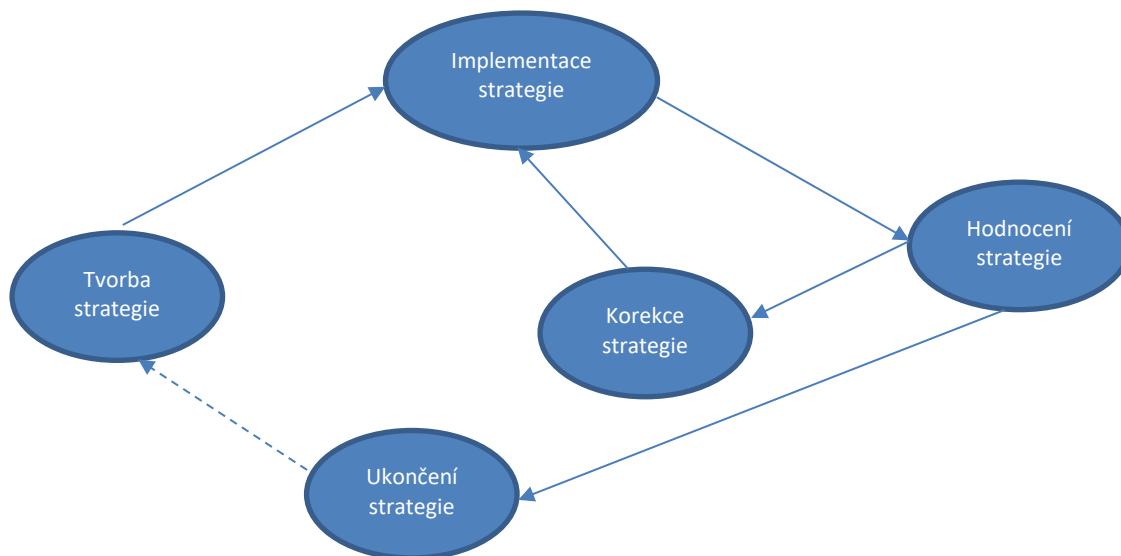
Postavení a význam tvorby a realizace veřejných strategií v ministerstvech a jiných ústředních orgánech státní správy lze znázornit takto:



Metodika je v rámci strategické práce zejména určena pro tvorbu veřejné strategie, ale pozornost věnuje i **činnostem předcházejícím tvorbě této strategie** a činnostem **následujícím** jak je zřejmé z následujícího schématu.



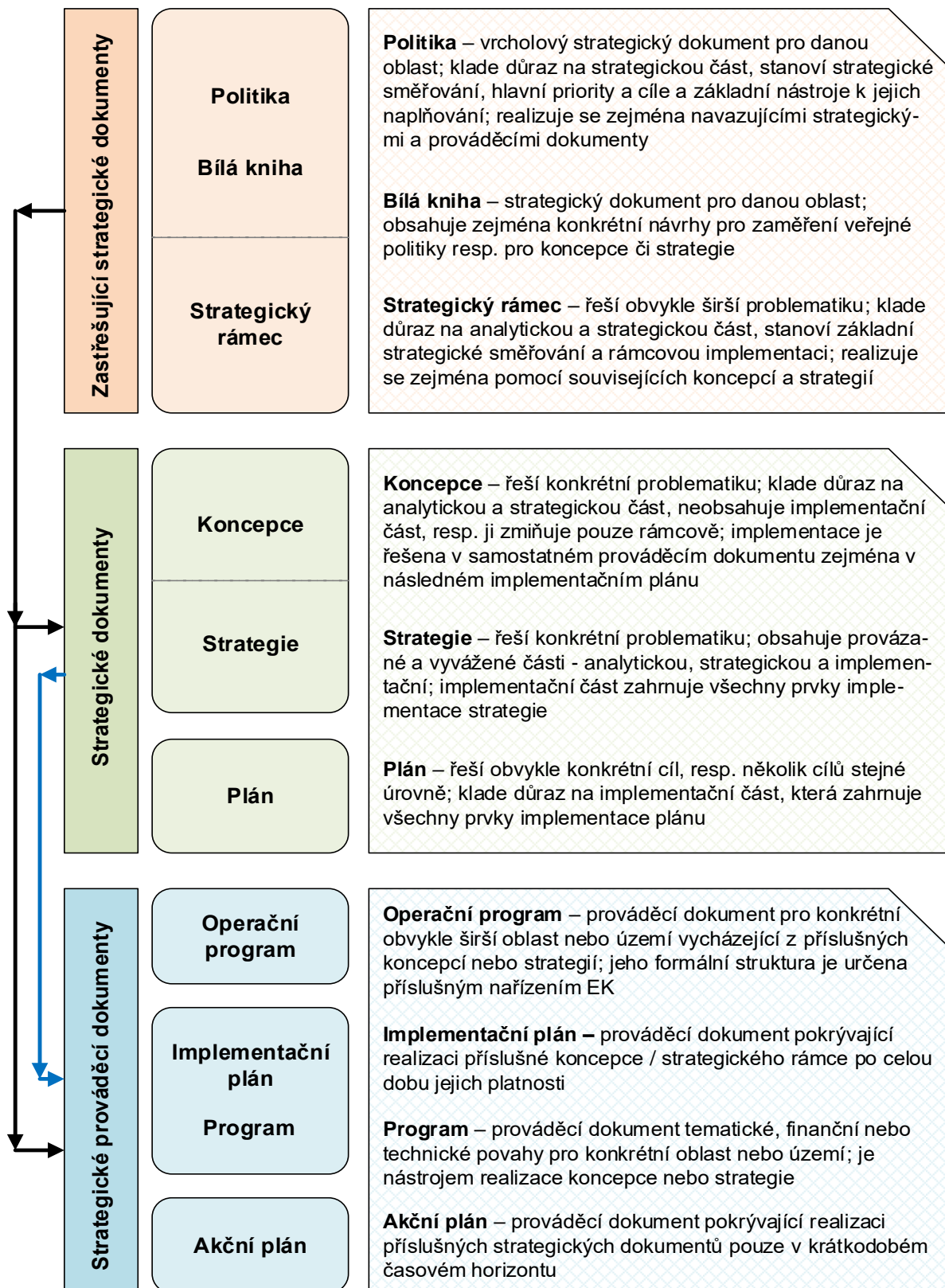
Uvedené schéma však nelze jako celek pojmát staticky ale **kontinuálně**, resp. cyklicky:



Klíčová v tomto cyklu je **implementace a hodnocení strategie** jako verifikace její správnosti, reálnosti a efektivity. Je třeba jí věnovat značnou pozornost, včetně vytvoření adekvátních politických, organizačních a kapacitních podmínek a předpokladů. V rámci nich by mělo sehrávat hlavní úlohu provázání realizace strategických záměrů na tvorbu rozpočtů a rozpočtových výhledů a v příslušných případech a koordinace s tvorbou a využitím územně plánovací dokumentace.

1.2. Typologie strategických a prováděcích dokumentů

Pokud tomu současné platné právní předpisy nebrání, zpracovatelé strategického dokumentu volí takové typy strategických a prováděcích dokumentů a jejich názvy, které se v praxi ČR nejvíce vyskytují, tj. koncepce, strategie, akční plán, plán, program, politika, implementační plán, operační program a které zároveň nejvýstižněji odrážejí účel dokumentu a jeho obsah.



Bližší informace jsou uvedeny v metodickém doporučení Ministerstva pro místní rozvoj **Typologie strategických a prováděcích dokumentů** (MMR-NOK, březen 2017). Uvedenému členění strategických dokumentů je přizpůsobena i **Databáze strategií**, ve které lze podle této typologie vyhledávat již zavedené a zařazovat nové dokumenty. Určit typ strategického dokumentu lze s využitím nástroje **Model pro stanovení typu strategického dokumentu**. V závislosti na typu strategického dokumentu budou při jeho tvorbě použity příslušné části Metodiky.

Hlavním a konečným výstupem dle této Metodiky je kvalitní a realizovatelná strategie, jejíž tvorba prošla všemi fázemi uvedenými v metodice. Proto je účelné již na tomto místě uvést úplný přehled všech základních „komponent“, které by měla obsahovat „plnohodnotná“ strategie a základní logiku jejich uspořádání. Vzhledem k variabilitě strategických a prováděcích dokumentů však může být tato **vzorová struktura strategie** upravena a logicky přizpůsobena konkrétnímu typu strategického a prováděcího dokumentu, včetně rozsahu jeho jednotlivých částí.

Vzorová struktura strategie

I. Úvod (přibližně 10 % rozsahu strategie)

1. Základní informace o strategii
2. Kontext vzniku a existence strategie
3. Účel strategie
4. Uživatelé strategie
5. Základní používané pojmy, zkratky
6. Ostatní relevantní strategické dokumenty

II. Analytická část (přibližně 15 % rozsahu strategie)

- a. Definice a analýza řešeného problému
 1. Definice řešeného problému
 2. Prostředí a očekávaný budoucí vývoj
 3. Revize stávajících opatření
 4. Vývoj při tzv. nulové variantě
 5. Souhrn výsledků klíčových analýz

III. Strategická část (přibližně 45 % rozsahu strategie)

- a. Vize a základní strategické směřování
 1. Logika intervence, hierarchie cílů
 2. Vize, globální cíl a strategické oblasti
 3. Strategické cíle
- b. Popis cílů a opatření v jednotlivých strategických oblastech
 1. Popis specifických cílů, dopady jejich naplnění
 2. Přehled a popis opatření
 3. Výsledky a výstupy realizace jednotlivých opatření (aktivit), indikátory

IV. Implementační část (přibližně 25 % rozsahu strategie)

1. Implementační struktura a systém řízení implementace
2. Plán realizace aktivit
3. Časový harmonogram
4. Rozpočet a zdroje financování
5. Systém monitorování a evaluace realizace strategie
6. Systém řízení rizik a předpoklady realizace strategie

V. Postup tvorby strategie (přibližně 5 % rozsahu strategie)

1. Autoři strategie a zúčastněné strany
2. Popis postupu tvorby strategie

VI. Přílohy

1.3. Databáze strategií

Metodika je ve své elektronické podobě (eMetodika) zavedena do systému **Databáze strategií** (www.databaze-strategie.cz). Jedná se o celostátní funkční systém dokumentů strategického charakteru patřící mezi hlavní nástroje strategického řízení.

Databáze slouží jak k přehlednému zobrazení dokumentů ve vazbě na související cíle a opatření, indikátory, odpovědnosti, finanční prostředky i pro sledování dopadů intervencí či vzájemných vazeb a pro vyhodnocování či aktualizaci dokumentů stávajících, tak pro tvorbu nových strategických dokumentů. Přehledy jsou k dispozici všem uživatelům na veřejném webu, přímé využití všech funkcionalit umožňuje interní terminál (po registraci, dle dohody s Ministerstvem pro místní rozvoj, jež je gestorem Databáze). Za rozsah a kvalitu informací v Databázi nesou odpovědnost zástupci jednotlivých institucí (zejména ministerstev a krajů).

Rozsah funkcionalit v Databázi pro přípravu strategických dokumentů se s ohledem na její průběžný rozvoj a doplňování nových funkcionalit v čase mění (navyšuje). Průběžně aktualizované informace o jednotlivých dostupných modulech a funkcionalitách (pro přípravu, realizaci i hodnocení dokumentů) jsou uvedeny v Metodice a manuálu pro práci s Databází strategií, která je k dispozici na webu Databáze.

V rámci všech fází přípravy strategického dokumentu lze v Databázi využívat:

- ▶ volně přístupné informace, které Databáze, jakožto knihovna dokumentů nabízí (např. informace o schválených či připravovaných dokumentech v přehledech, třídění dokumentů, strategické mapy rezortů a krajů, zavedené vazby, vyhledávání dle deskriptorů, atp.),
- ▶ modul tvorby dokumentů dle Metodiky, ve kterém je možné dokument připravovat dle eMetodiky a sledovat jeho přípravu, vč. vytvoření pracovního týmu v prostředí Databáze s individuálním nastavením kompetencí pro jednotlivé členy týmu,
- ▶ strategické mapy – vizualizace (přehled a hierarchizace) strategických dokumentů ministerstev a krajů, vč. vyznačení vazeb na příslušné působnosti a zákony.

Ve Fázi 4 - Stanovení základního strategického směřování a zejména Fázi 5 - Rozpracování strategie lze využít speciální funkcionalitu, jako např. připomínkování, prioritizace či sbírání tezí.

Další funkcionalitu lze v Databázi využívat v průběhu realizace a následně hodnocení dokumentu.

1.4. Odhad časové náročnosti přípravy strategií

V této podkapitole je uveden **odhad celkové délky trvání jednotlivých fází i celého postupu tvorby strategie**, a to v rozlišení na příklad strategie velmi náročné na přípravu a strategie méně náročné na přípravu.

Uvedené hodnoty jsou pouze **rámcovým odhadem**, cílem je **ilustrovat obvyklou délku** trvání přípravy strategie (za předpokladu, že nedochází ke komplikacím v průběhu tvorby strategie). Každá příprava strategie má však svá **specifika** a v některých fázích se délka trvání postupu v praxi může **značně lišit** od zde uvedených odhadů. Některé fáze (aktivity i kroky) mohou probíhat současně (například aktivity analytické a prognostické fáze), čímž se celková délka trvání dané fáze (aktivity, kroku) může zkrátit.

Zároveň platí, že na délku trvání jednotlivých fází i přípravy strategie a dodržení stanoveného harmonogramu má **největší vliv**:

- ▶ splnění **legislativní požadavků** na tvorbu, hodnocení a schvalování strategických dokumentů, zejména posouzení vlivů koncepcí na životní prostředí (proces SEA),
- ▶ realizace **veřejných zakázek**,
- ▶ **spolupráce se zainteresovanými stranami** (čím více aktérů, tím větší riziko nedodržení stanovených termínů), proces **připomínkování a schvalování** strategie,
- ▶ **míra participace veřejnosti** a použité metody,

- ▶ realisticky a kvalitně nastavený **projektový plán tvorby strategie**¹, včetně harmonogramu,
- ▶ kvalitní **řízení rizik** tvorby strategie, které může eliminovat dopady výskyt rizik vedoucích například k prodloužení tvorby strategie,
- ▶ **dostatek personálních kapacit** věnujících se práci na organizaci projektu i samotné tvorbě strategie.

V následující tabulce jsou uvedeny **jednotlivé fáze** tvorby strategie (detailně popsané v kapitole 3 Metodiky) i s odhadem možné délky trvání tvorby strategie.

Fáze	Odhad možné délky trvání – strategie velmi náročná na přípravu	Odhad možné délky trvání – strategie méně náročná na přípravu
1. Fáze identifikace potřeby tvorby strategie	1 – 3 měsíce	0,5 – 2 měsíce
2. Fáze nastavení přípravy strategie (projektu)	2 – 4 měsíce	0,5 – 1 měsíc
3. Analytická a prognostická fáze	3 – 6 měsíců	1 – 2 měsíce
4. Fáze stanovení strategického směřování	3 – 4 měsíce	0,5 – 1 měsíc
5. Fáze rozpracování strategie	3 – 4 měsíce	1 – 2 měsíce
6. Fáze nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie	3 – 4 měsíce	1 – 2 měsíce
7. Fáze schvalování strategie	3 – 6 měsíců	1 – 3 měsíce
Odhad trvání tvorby strategie celkem	minimálně 18 měsíců	4 – 12 měsíců

1.5. Další důležité informace a upozornění

Při používání Metodiky přípravy veřejných strategií je třeba **upozornit** na následující skutečnosti:

- ▶ Možných přístupů, metod a postupů tvorby strategických dokumentů či jejich částí je celá řada. Předložená Metodika byla vytvořena jako logický a konzistentní celek, v případě jejího použití by tedy **měla být jako celek chápána, čtena a aplikována**. Zásadní je postupovat v souladu s Logickým rámcem tvorby strategie a Základními principy tvorby strategických dokumentů, odchylný postup musí být zdůvodněn. Při tvorbě jiného typu strategického dokumentu než je strategie, se Metodika použije způsobem odpovídajícím jeho struktuře. Metodika je určena pro tvorbu jakékoliv strategie, i z tohoto důvodu jsou postupy uvedené v Metodice **popsány v obecné rovině**. Při tvorbě každé jednotlivé strategie je **nutné aplikaci Metodiky přizpůsobit** tak, aby odpovídala co nejlépe zadání strategie a potřebám při její tvorbě.
- ▶ V případě, že **postup tvorby strategie je** upraven právním předpisem (např. stavební zákon) nebo konkrétním metodickým materiálem (např. Metodický pokyn pro přípravu programových dokumentů pro programové období 2014 – 2020), lze Metodiku využít pouze v rozsahu a způsobem, který zabezpečí dodržování těchto právních předpisů a metodických materiálů.
- ▶ Postup tvorby strategie popsáný v Metodice představuje ucelený a komplexní soubor činností. Tvorba strategie může být relativně dlouhým a nákladným procesem. Proto je potřeba při tvorbě strategie (i při její implementaci) postupovat maximálně efektivně – jednotlivé **postupy tvorby strategie** musí být realizovány při vědomí **(zhodnocení) jejich nákladů a přínosů**.

¹ V kontextu projektového řízení je využíván také pojem „směrný plán“.

- ▶ Stejně jako se může měnit vhodný postup tvorby strategií ve veřejné správě, tak i samotná Metodika byla vytvořena jako „**živý dokument**“, který by měl být **postupně (pravidelně) upravován a optimalizován**, a to i na základě zkušeností s jeho použitím.
- ▶ K dosažení nejlepších výsledků, cílů a požadované kvality tvorby strategických dokumentů by Metodika měla být využívána **pracovníky kompetentními v oblasti přípravy veřejných strategií** (případně externími zpracovateli).
- ▶ Při přípravě strategických dokumentů je **nezbytné postupovat v souladu s relevantní legislativou** a dalšími postupy (např. zákonem o archivnictví a spisové službě, Obecnými zásadami pro hodnocení dopadů regulace (RIA), interními předpisy instituce vytvářející strategii).
- ▶ Pokud bude zpracování strategie nebo její podstatné části zadáváno formou veřejné zakázky je nutné upozornit uchazeče na povinnost vycházet při plnění této zakázky z Metodiky.
- ▶ **Aktuální verze Metodiky** (včetně šablon) je dostupná na **Portále veřejných strategií** (www.verejne-strategie.cz).

2. Principy tvorby veřejných strategií

V této kapitole jsou uvedeny **základní principy** tvorby strategií, které by měly být **dodrženy při tvorbě každé strategie**. Konkrétně v této kapitole je popsáno:

- ▶ **čtrnáct základních principů** tvorby strategií,
- ▶ **využití poznatků** ve strategické práci.

2.1. Základní principy tvorby strategií

Při přípravě strategie dokumentu by měli její tvůrci **respektovat všechny níže uvedené principy**. Ve **vybraných případech** však některé principy **nemohou (respektive nemusí) být z různých důvodů dodrženy**. V takovém případě však zadavatel nebo tvůrce strategie musí vždy **adekvátně zdůvodnit** (zejména zadavateli, například ve Vstupní či Závěrečné zprávě zpracované v rámci tvorby strategie), proč některé principy tvorby strategie nebyly dodrženy (např. při tvorbě strategie v oblasti obrany není možné vždy postupovat absolutně transparentně, protože některé analýzy či strategické dokumenty musí zůstat nedostupné veřejnosti). Z toho vyplývá, že i struktura dokumentu navrhovaná dle Metodiky nemusí být zcela závazná a měla by být přizpůsobena jeho typu a potřebám.

Základní principy tvorby strategií

1. Strategie jsou připravovány **transparentně a objektivně**, do jejich přípravy je zahrnut široký okruh zainteresovaných stran (tedy aktéři, kteří na základě strategie mají nebo mohou provádět nějaké aktivity a aktéři, jejichž problémy mají být za pomoci dané strategie vyřešeny).
2. Strategie musí být připraveny v podobě a kvalitě, která umožní učinit vládě (respektive orgánu schvalujícímu strategický dokument) **informované a odpovědné rozhodnutí**.
3. Strategie jsou zaměřené (zacílené) na **řešení konkrétního významného problému** (případně sady souvisejících problémů).
4. Jednotlivé strategie **nejsou připravovány izolovaně**, strategické práce jsou **koordinovány jak horizontálně** (např. napříč resorty), tak **vertikálně** (tedy s ohledem na strategické dokumenty na vyšší i nižší úrovni veřejné správy, včetně ohledu na strategický rámec EU) i z hlediska jejich časové návaznosti a konzistence.
5. Při tvorbě strategií jsou **dodržovány základní postupy** a mandatorní požadavky na jejich kvalitu stanovené v metodických dokumentech, je aplikován **projektový přístup** jejich k tvorbě.
6. Vznikající strategie mají jasně **definovaný způsob financování** jejich implementace, realizace přijatých strategií je pravidelně promítána do rozpočtu (státního rozpočtu a ostatních veřejných rozpočtů, respektive rozpočtu dané instituce). Strategie by měly být při řešení daných problémů co nejvíce efektivní, zároveň by jejich negativní (nezamýšlený) dopad měl být minimalizován.
7. Strategie jsou vytvářeny na základě identifikovaných a reálných potřeb těch, jejichž problémy jsou (ve výhledu) řešeny. Přístup k tvorbě strategií je zejména **založený na důkazech** a je **hodnocen předpokládaný a reálný přínos a dopad** strategií (minimálně ekonomický, sociální a environmentální přínos a dopad).
8. V případech, kdy nejsou strategie přímo územně zacílené, je nutné brát v úvahu jejich **územní dopady** a jejich provazbu s **územním plánováním**.
9. Při tvorbě strategií se v případech možného dopadu na **rovnost žen a mužů** doporučuje provádět hodnocení takového dopadu² (tzv. gender impact assessment).
10. Strategie zahrnují **konkrétní a adresná opatření**, jasně **určují odpovědnost** za dosažení vytyčených cílů, **definují implementační strukturu** a procesy realizace dané strategie, stanovují metriky (a indikátory) pro měření úspěšnosti a postupu jejich implementace.

² blíže viz Metodika hodnocení dopadů na rovnost žen a mužů pro materiály předkládané vládě ČR

(https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Projekt_Optimalizace/Metodika_GIA.pdf)

11. Každá **strategie musí mít svého nositele (vlastníka)**, který bude mít celkovou odpovědnost za strategii, tj. za její implementaci, za splnění cílů strategie a realizaci očekávaných přínosů.
12. Efektivita opatření realizovaných v rámci strategie je **průběžně vyhodnocována**, jsou navrhovány korektivní mechanismy.
13. Všude, kde to bude možné a účelné, by měly strategie **přenášet rozhodovací pravomoci a odpovědnosti** za své plnění **na nižší úroveň/výkonné orgány**.
14. V rámci tvorby strategie musí být **zodpovězeny** následující **základní otázky**:
 - a. **proč** je daná strategie vytvářena,
 - b. **co** daná strategie řeší (jaký problém) a v jakém hodnotovém kontextu (tj. na základě jakých kritérií),
 - c. **jak** bude daný problém řešen (a zda vůbec bude řešen),
 - d. **jaký je cílový stav**, kterého by mělo být realizací strategie dosaženo,
 - e. **koho** se daná strategie týká (cílová skupina),
 - f. **jaké** může mít daná strategie dopady,
 - g. **kdy** se bude problém řešit a kdy bude vyřešen,
 - h. **kdo** bude problém řešit,
 - i. **jak dlouho** daná strategie platí,
 - j. **kolik** bude dané řešení stát (tj. jaké zdroje – finanční, lidské, organizační – bude nutno na dané řešení vynaložit) a kdo poskytne potřebné zdroje.

Na tvorbu strategie se doporučuje **aplikovat projektový přístup** a **tvorba strategie je tak považována za projekt**. Cílem projektu tvorby strategie a měřítkem jeho úspěšnosti je vytvoření dané strategie v požadované kvalitě a rozsahu, v definovaném čase (termínu) a se stanoveným rozpočtem. Obdobně je v tomto pojetí projektem i následná implementace vytvořené strategie.

2.2. Využití poznatků ve strategické práci

K přípravě strategie jsou zapotřebí kvalitní a relevantní vědecké poznatky, a to v průběhu celého procesu tvorby. Při přípravě strategie by měli její tvůrci smysluplně **využít již existující a ověřené vědění**. Za tímto účelem je vhodné zpracovat k řešenému problému systematický přehled poznatků.

Fáze Metodiky přípravy veřejných strategií, kde je vhodné využít systematický přehled poznatků:

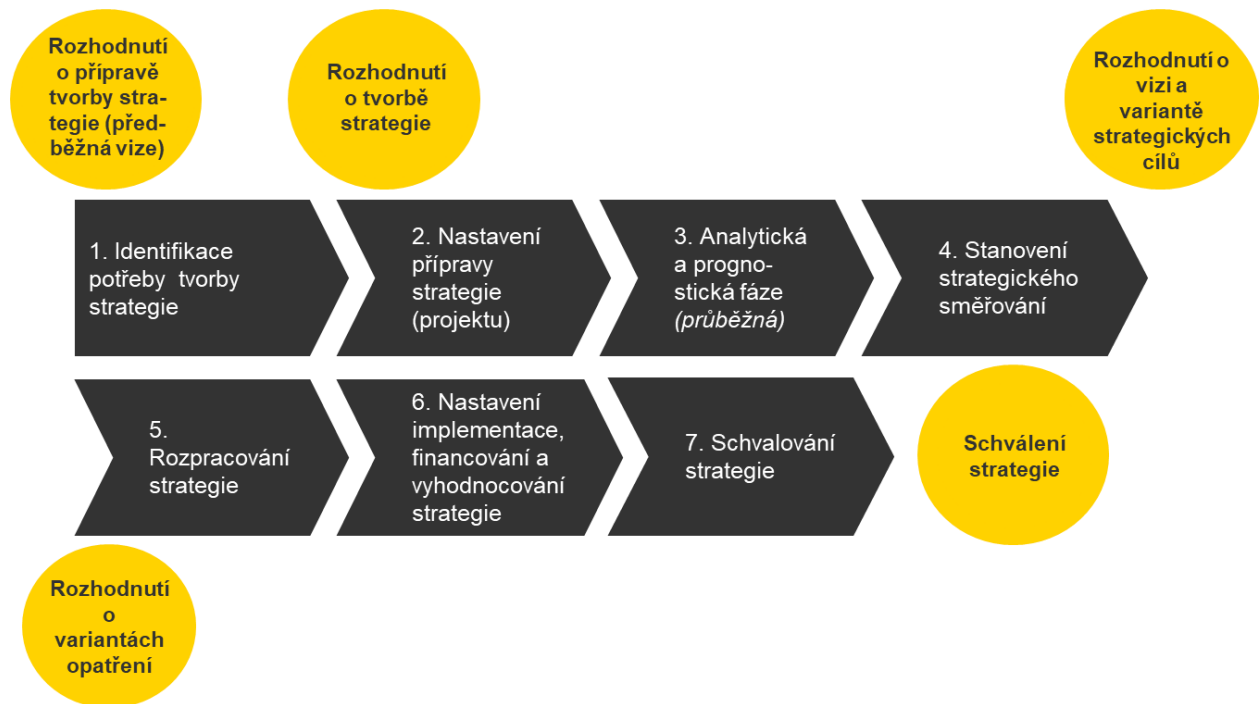
- ▶ **Identifikace potřeby tvorby strategie** (Fáze 1) – přehled poznatků umožňuje získat prvotní přehled o problémech, které je vhodné řešit na strategické úrovni, a stanovit předběžnou vizi.
- ▶ **Analytická a prognostická** (Fáze 3) – zde je role využití poznatků klíčová. Přehled dosavadních poznatků (a jejich případného nedostatku) by měl být zpracován před započítáním každé analýzy problému. Lze jej také využít při prognózování, kde vhodně doplňuje extrapolativní metody.
- ▶ **Stanovení strategického směřování** (Fáze 4) – stanovení cílů by mělo vycházet z jasné představy o žádoucích stavech. Jejich stanovení je především politickým rozhodnutím, nicméně přehled poznatků umožňuje strukturovat diskusi mezi aktéry celého procesu a opřít konečné rozhodnutí o dostupné poznání (*evidence-informed*).
- ▶ **Rozpracování strategie** (Fáze 5) – přehled poznatků umožňuje systematicky porovnat jednotlivé varianty z hlediska jejich efektivnosti při dosahování stanovených cílů a může tak být jedním z podpůrných nástrojů tvorby strategie založené na dostupném poznání (*evidence-based*).
- ▶ **Nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie** (Fáze 6) – přehled poznatků je možné zaměřit nejenom na posouzení dopadů jednotlivých opatření, ale také na získání informací o jejich implementaci (a případná implementační selhání).

V různých fázích procesu přípravy strategie je obvykle požadována různá hloubka poznatků. Je tedy nutné určit, zda se jedná o získání/doplnění několika konkrétních informací (např. při stanovení předběžné vize) nebo o komplexní přehled pro posouzení variant opatření dané strategie.

3. Proces tvorby strategie

V této kapitole jsou uvedeny **konkrétní postupy v rámci procesu tvorby strategie**. Celý proces je **rozdělen do sedmi základních fází**, v rámci kterých jsou dále popsány konkrétní aktivity a kroky tvorby strategie. Proces tvorby strategie nelze chápat pouze jako jednoznačnou časovou posloupnost zde uvedených fází, aktivit a kroků, předpokládají se časové smyčky mezi nimi.

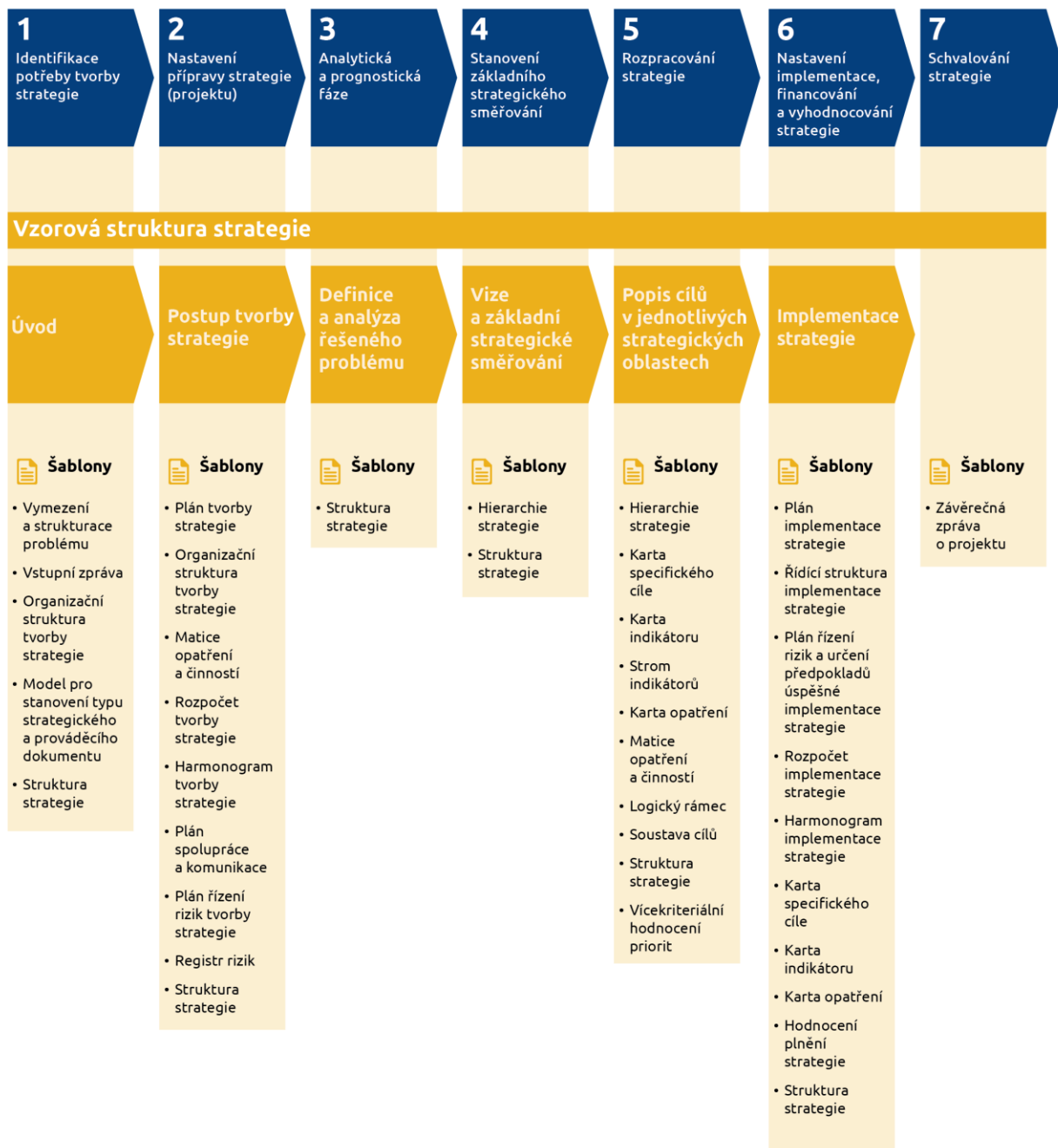
Postup tvorby strategie **rozdělený do fází** se zvýrazněním **základních rozhodnutí v průběhu tvorby strategie** graficky znázorňuje následující schéma:



Na základě realizace jednotlivých fází by měly vzniknout jednotlivé části vzorové struktury strategie:

Fáze procesu tvorby strategického dokumentu, vzorová struktura strategie a šablony

Fáze procesu tvorby strategického dokumentu



Z opačného pohledu, který je klíčový, lze znázornit vztah podrobné vzorové struktury strategie a fází procesu tvorby strategie takto:



3.1. Fáze 1 – Identifikace potřeby tvorby strategie

3.1.1. Úvod

Na počátku tvorby každé strategie stojí **rozhodnutí**, že identifikovaný problém je nutné řešit ve stanoveném **časovém horizontu prostřednictvím série koordinovaných opatření** – tedy s využitím strategického dokumentu. Ačkoli impuls pro tvorbu strategického dokumentu může vycházet z různých úrovní veřejné správy, zadavatelem tohoto rozhodnutí je zpravidla vláda České republiky. V ostatních případech to může být příslušný ministr, hejtman, či jiný politický zástupce. Ve většině případů přichází impuls pro vytvoření strategie z **úrovně politické**, případně je tento **impuls trvalého charakteru**, kdy **vychází z legislativy národní či mezinárodní**. Obecně platí, že podle kompetenčního zákona ministerstva a ostatní ústřední orgány státní správy zkoumají společenskou problematiku v okruhu své působnosti, analyzují dosahované výsledky a činí opatření k řešení aktuálních otázek. Zpracovávají koncepce rozvoje svěřených odvětví a řešení stěžejních otázek, které předkládají vládě a o návrzích závažných opatření přiměřeným způsobem informují veřejnost. Realizaci kroků je v rámci této fáze pověřena organizace veřejné správy, která obvykle dále pokračuje v procesu tvorby strategického dokumentu.

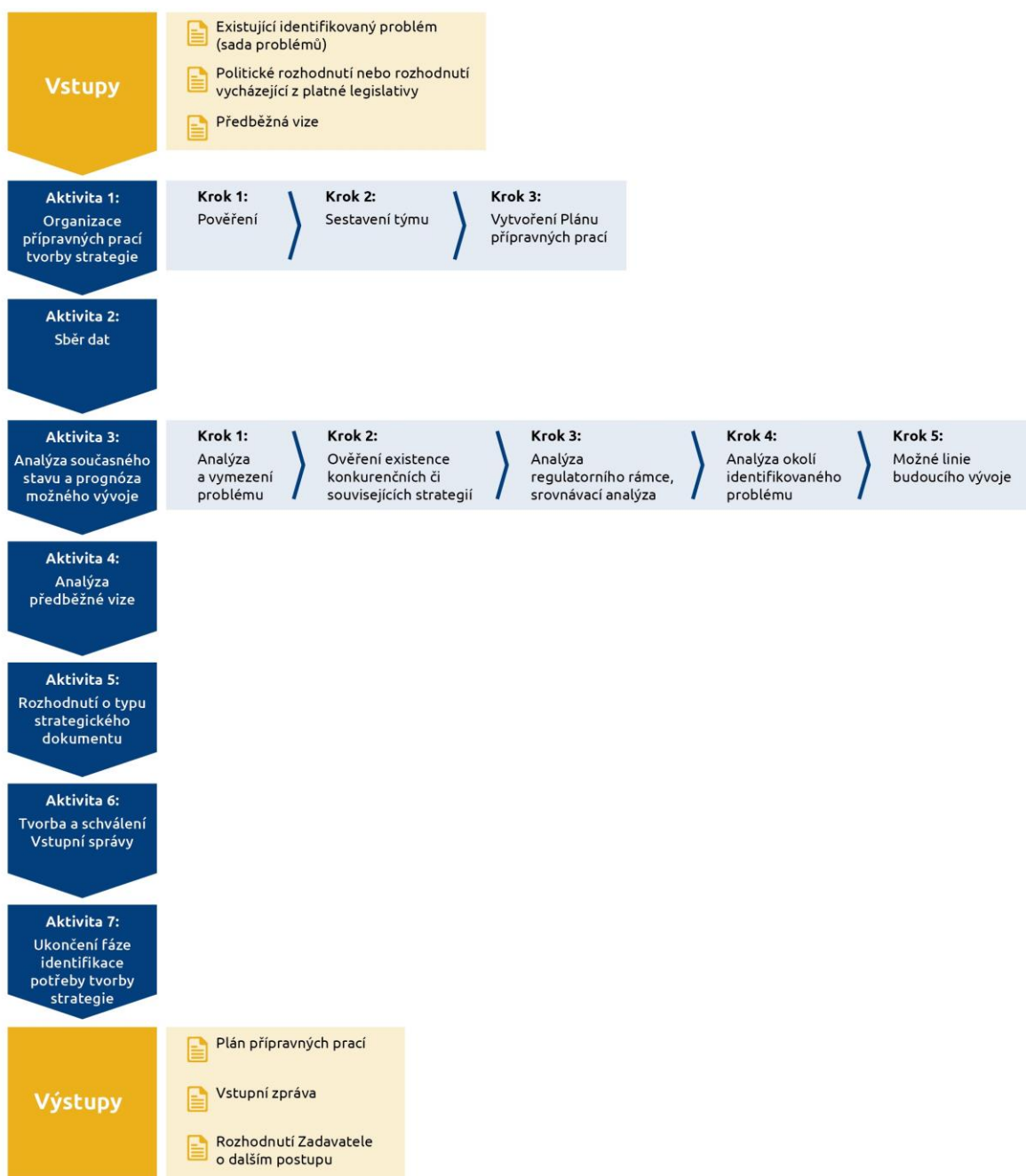
Cílem této fáze je především zjistit, zda je potřeba zpracovat strategii pro řešení identifikovaného problému. Obsahem fáze je provedení předběžných analýz, které jasněji vymezí zadaný problém, zmapují jeho rozsah a ověří, zda je již problém na některé úrovni veřejné správy řešen. **Výstupem této fáze jsou podklady pro odpovědné rozhodnutí o vytvoření strategie** ve formě tzv. **Vstupní zprávy**.

Důvody k rozhodnutí **vytvořit strategii** mohou být různé, od objektivních důvodů, vyplývajících z faktu, že řešená problematika je ze své povahy řešitelná pouze v dlouhodobém horizontu (např. energetická

koncepce, důchodový systém), až po potřebu vlády indikovat politickou prioritu dané oblasti. Mezi prvotní impulsy vytvoření strategie tedy patří zejména:

- ▶ **politické důvody** (např. na základě programového prohlášení vlády),
- ▶ **legislativa** (např. stavební zákon, zákon o podpoře regionálního rozvoje, zákon o odpadech),
- ▶ **vyšší strategie** (např. na základě vytvoření nadřazené strategie na úrovni EU),
- ▶ **reakce na vznik nových problémů** (např. růst nezaměstnanosti, sociální tenze apod.),
- ▶ **prognóza identifikovaných tendencí** (identifikace potenciálních budoucích problémů),
- ▶ **obnova (revize, aktualizace) strategie již existující** (např. vytvoření časově navazující),
- ▶ **rozpočtový impuls** (např. rozkládat realizaci finančně náročných opatření do více fiskálních období),
- ▶ **přirozená potřeba rozvoje** (inovace) v dané oblasti.

Vstupy, aktivity, kroky a výstupy Fáze 1 – Identifikace potřeby tvorby strategie



3.1.2. Vstupy

Základním vstupem pro tuto fázi je existující identifikovaný problém (sada problémů) a **politické rozhodnutí** (nebo rozhodnutí vycházející z platné legislativy národní či mezinárodní) o potřebě zabývat se vybranou společenskou problematikou a vytvořit za tímto účelem strategii. **Zadavatel strategie**, který vysílá k danému orgánu veřejné správy tento politický impuls, zadává zároveň **předběžnou vizi**, jakého stavu by mělo být dosaženo, případně jak by měl být vybraný problém v budoucnosti řešen či vyřešen. Tato **předběžná vize** bude Přípravným týmem strategie analyzována a tato analýza možného řešení (včetně formulace její možné varianty, pokud k ní Přípravný tým dospěje) bude součástí **Vstupní zprávy**.

3.1.3. Aktivita 1: Organizace přípravných prací tvorby strategie

Aktivita 1 popisuje základní organizaci přípravy tvorby strategie z hlediska rolí a odpovědností, od pověření jednotlivých osob až po sestavení týmu, obojí na základě předdefinovaných rolí a odpovědností.

3.1.3.1 Krok 1: Pověření

Zadavatel strategie jmenuje **Gestora přípravy tvorby strategie**, který tvorbu strategie v rámci organizace dále zaštiťuje. Gestor přípravy tvorby strategie dále jmenuje **Koordinátora přípravy tvorby strategie** (v souladu s terminologií projektového řízení jinými slovy „projektový manažer“), který odpovídá za řízení přípravy tvorby strategie.

3.1.3.2 Krok 2: Sestavení týmu

Koordinátor přípravy tvorby strategie sestaví **Přípravný tým**. Složení a velikost **Přípravného týmu** odpovídá náročnosti řešené problematiky. **Přípravný tým** se může skládat jak z jednotlivých odborníků v rámci organizace, tak z externích odborníků, pokud to povaha zadání strategie vyžaduje.

3.1.3.3 Krok 3: Vytvoření Plánu přípravných prací

Koordinátor přípravy tvorby strategie ve spolupráci s Přípravným týmem vytvoří tzv. **Plán přípravných prací**, který obsahuje **stručné zdůvodnění a kontext přípravy** tvorby strategie, stanoví **jednotlivé aktivity** fáze identifikace potřeby tvorby strategie včetně jejich rozsahu, obsahuje **harmonogram a rozpočet** fáze identifikace potřeby tvorby strategie, včetně požadavků na personální kapacity všech zapojených aktérů a popíše **základní organizační strukturu** a postupy realizace fáze identifikace potřeby tvorby strategie. Plán přípravných prací by měl vzniknout především v případě přípravy tvorby komplexních strategií. V případě přípravy tvorby strategií **menšího rozsahu** může mít Plán přípravných prací **neformální podobu** (např. jako zápis z jednání apod.).

3.1.4. Aktivita 2: Sběr dat

V rámci této aktivity shromažďuje Přípravný tým strategie vedený Koordinátorem relevantní materiál včetně existujících analýz, dostupných informací a příkladů dobré praxe.

3.1.5. Aktivita 3: Analýza současného stavu a prognóza možného vývoje

Základem této analýzy a prognózy jsou data získaná během sběru v předchozí aktivitě. Může se jednat jak o primární analýzu, tak o meta-analýzu či jejich kombinaci.

3.1.5.1 Krok 1: Analýza a vymezení problému

Má-li být problém úspěšně řešen, musí být nejprve přesně stanoven a vymezen („strukturován“). Ne všechny problémy je nutné či vhodné řešit pomocí strategie. Přípravný tým v tomto kroku provede **sérii analýz** za účelem bližšího vymezení („strukturace“) problému (respektive sady problémů), jeho pracovní **definice**, určení hranic a závažnosti problému. Výstupem těchto analýz bude pracovní vymezení (strukturace) problému a pracovní definice problému, které získají svou konečnou podobu ve Fázi 3.

3.1.5.2 Krok 2: Ověření existence konkurenčních či souvisejících strategických dokumentů

V této fázi Přípravný tým nejprve ověří, zda již neexistuje strategie zabývající se **podobnou oblastí**, či oblastí s ní **související** a zda neexistuje strategie **konkurenční**. Součástí ověření bude i stručný popis

toho, ve kterých oblastech dochází k překryvům. Výstupem bude **přehled konkurenčních a souvisejících strategií**, vč. stručného popisu překryvů a souvislostí. V případě vzniku strategie navazujícího na předcházející strategie bude využito vyhodnocení realizace této předcházející strategie,

3.1.5.3 Krok 3: Analýza regulatorního rámce, srovnávací analýza

Na začátku přípravy tvorby strategie bude provedena základní **analýza právního rámce**, případně **srovnávací analýza** se zahraničím. Výstupem tohoto kroku bude základní analýza právního rámce včetně možných rizik, překážek a problematických míst úpravy dané problematiky. Cílem **srovnávací analýzy** je porovnání současného stavu řešení dané problematiky v ČR se zahraničím a dobrou praxí.

3.1.5.4 Krok 4: Analýza okolí identifikovaného problému

Každá strategie by měla vycházet z analýzy **okolí (prostředí) identifikovaného problému** a analýzy **zainteresovaných stran**. Podstatou je posouzení všech relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na zadanou strategii, respektive společenskou problematiku, kterou řeší. Relevantní faktory mohou být **vnitřní a vnější**. **Vnitřní prostředí** se vztahuje na faktory, které mohou být organizací přímo řízeny a ovlivňovány. Identifikace a analýza zainteresovaných stran jsou blíže popsány ve Fázi 2 v Plánu spolupráce a komunikace. V této fázi jde o rámcovou identifikaci a základní analýzu těchto klíčových aktérů, která bude detailněji rozpracována až po schválení tvorby strategie.

3.1.5.5 Krok 5: Možné linie budoucího vývoje

Přípravný tým analyzuje možné linie budoucího vývoje v dané oblasti a jejího řešení z hlediska aktuální situace a prediktabilní budoucnosti. Ve fázi přípravy tvorby strategie, kdy ještě nebylo vydáno rozhodnutí o tom, že bude daná strategie skutečně vytvářena, nebude Přípravný tým provádět predikci vývoje prostředí v takovém rozsahu jako při samotné tvorbě strategického dokumentu. Hlavním cílem tak bude **predikovat vývoj** na základě sebraných dat, informací a realizovaných analýz v takové míře, aby bylo možné **zhodnotit**, zda je vhodné danou problematiku řešit pomocí strategie. Predikce vývoje prostředí a jeho možného vlivu na dosažitelnost vize strategie bude součástí **Vstupní zprávy**, jakožto výstupu Fáze 1.

3.1.6. Aktivita 4: Analýza předběžné vize

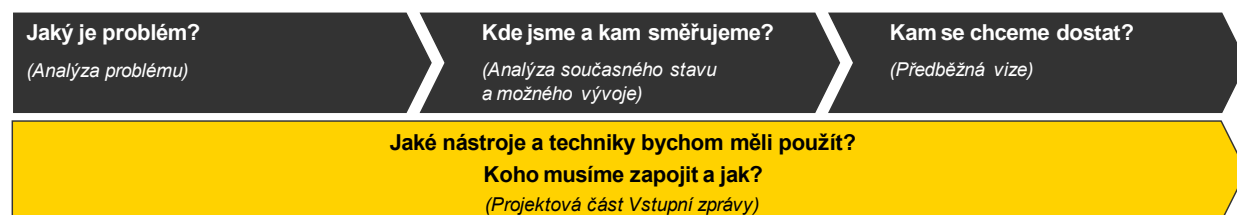
V rámci této aktivity Přípravný tým provede na základě sebraných dat a provedených analýz **zhodnocení předběžné vize**, které bude součástí Vstupní zprávy. Cílem je identifikovat, zda zadaná předběžná vize je realizovatelná a adekvátní k řešené problematice. V případě, že předběžná vize bude shledána nerealizovatelnou, navrhne Přípravný tým **upravené či upřesněné znění vize**, které bude součástí Vstupní zprávy.

3.1.7. Aktivita 5: Rozhodnutí o typu strategického dokumentu

Na základě provedených analýz Přípravný tým **určí vhodný typ strategického dokumentu odpovídající definovanému problému** a jeho úrovni obecnosti. Toto rozhodnutí musí vycházet z Metodického pokynu Ministerstva pro místní rozvoj **Typologie strategických a prováděcích dokumentů** (MMR-NOK, březen 2017). Součástí této aktivity je rovněž **kritické zhodnocení potřeby strategický dokument k řešení daného problému vytvářet** (např. pokud je problém již řešen v rámci běžně vykonávaných aktivit).

3.1.8. Aktivita 6: Tvorba a schválení Vstupní zprávy

V rámci této aktivity **zpracuje Přípravný tým Vstupní zprávu**. Tento dokument shrnuje klíčová zjištění nabytá v rámci předchozích aktivit. Vstupní zpráva obsahuje veškeré potřebné informace, na základě kterých Zadavatel strategie rozhodne o dalším postupu v rámci přípravy tvorby strategie. Vstupní zpráva by měla především (alespoň rámcově) odpovědět otázky uvedené na následujícím schématu:



Tento dokument obsahuje zejména předběžnou vizi, potřeby na sběr dat a realizaci analýz, návrh struktury a naplnění organizační struktury tvorby strategie, hlavní klíčové aktéry tvorby strategie a zainteresované strany, hlavní rizika tvorby strategie, rámcový harmonogram a rozpočet tvorby strategie.

Při tvorbě projektové části Vstupní zprávy je možné postupovat podobně jako při tvorbě Plánu tvorby strategie vytvářeného v rámci fáze 2 Nastavení přípravy strategie (projektu) s tím rozdílem, že obsah Vstupní zprávy (např. v oblasti identifikace rizik, harmonogramu, rozpočtu a dalších částí) bude pouze rámcový, stručnější a obecnější. Na závěr Vstupní zprávy **definuje Přípravný tým stanovisko (doporučení)**, zda ve tvorbě strategie pokračovat nebo nikoliv. Vstupní zprávu je možné nahradit evaluací současné strategie, pokud tato evaluace bude obsahovat všechny relevantní informace dle této kapitoly.

3.1.9. Aktivita 7: Ukončení fáze identifikace potřeby tvorby strategie

Přípravný tým v tomto kroku dále **ukončí spolupráci** s externisty a případně dodavateli (v případě ukončení tvorby strategie, nebo pokud se nepočítá s jejich účastí při samotné tvorbě strategie), **archivuje** veškeré dokumenty úředního charakteru, **předá relevantní dokumentaci** Týmu pro tvorbu strategie (v případě pokračování v tvorbě strategie), v případě rozhodnutí o tvorbě strategie zašle Přípravný tým **informaceo vznikající strategii do Databáze strategií**. Některé týmy a orgány přípravy tvorby strategie mohou existovat i nadále v rámci tvorby strategie.

3.1.10. Výstupy

- ▶ **Plán přípravných prací.**
- ▶ **Vstupní zpráva.**
- ▶ **Rozhodnutí Zadavatele** o dalším postupu.

3.1.11. Šablony a nástroje

- ▶ Vymezení a strukturace problému
- ▶ Vstupní zpráva.
- ▶ Organizační struktura tvorby strategie.
- ▶ Model pro stanovení typu strategického dokumentu
- ▶ Struktura strategie

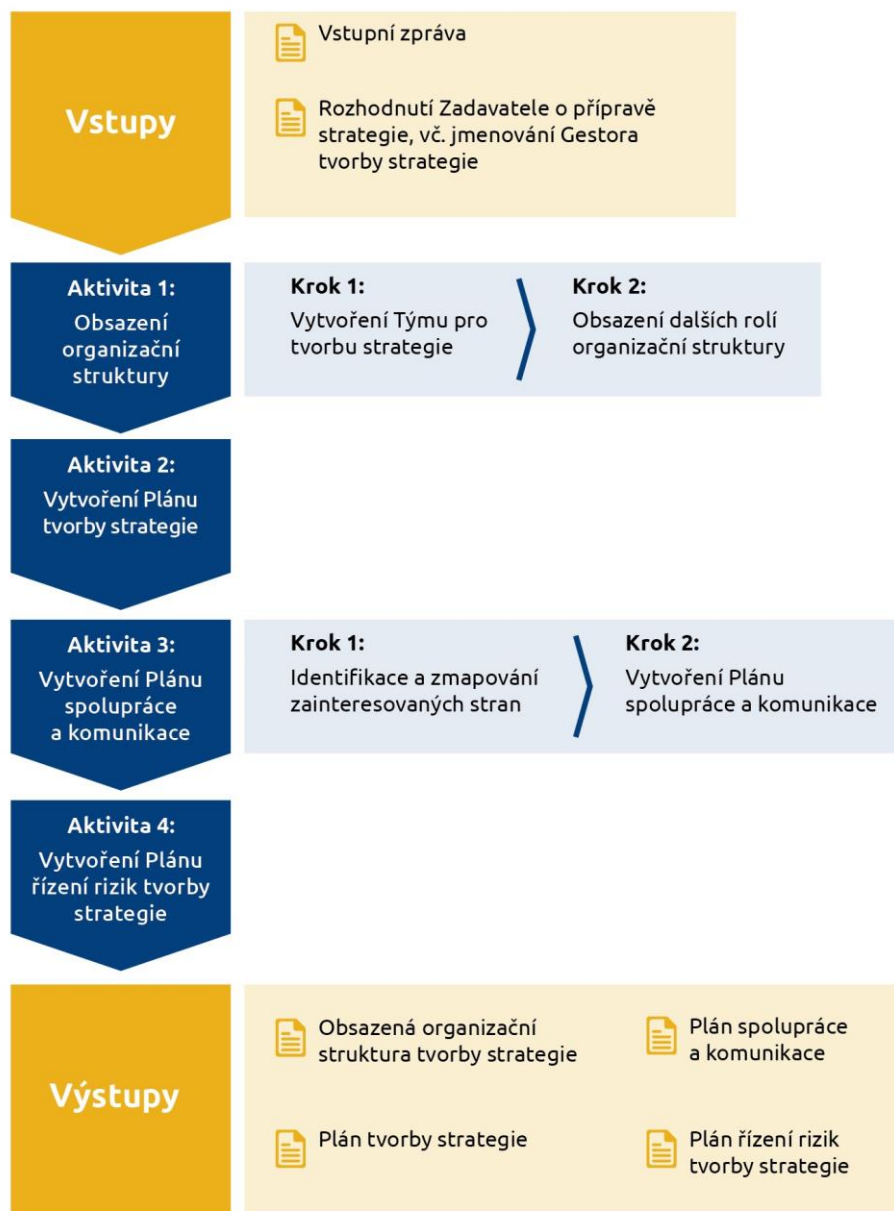
3.2. Fáze 2 – Nastavení přípravy strategie (projektu)

3.2.1. Úvod

Fáze Nastavení přípravy strategie (projektu) následuje poté, co Zadavatel schválí Vstupní zprávu. Schválením Vstupní zprávy tak Zadavatel zároveň potvrdí přesnější definici zadaného problému a jeho možného vývoje v budoucnosti, indikuje organizační strukturu tvorby strategie a zpřesní vizi přístupu řešení identifikovaného problému. Problém (který má být řešen strategií) bude dále analyzován v rámci následující (třetí) fáze.

Vytváření strategie je v zásadě samo o sobě **projektem**, proto je třeba k němu přistupovat z hlediska projektového řízení. Cílem je nastavit optimální a transparentní systém projektového řízení, který zajistí úspěšnou realizaci požadovaných aktivit, zabráni případným nedostatkům a bude předpokladem pro udržitelnost projektových výstupů. K tomu účelu budou v rámci této fáze určeny **osoby odpovědné** za plánování, delegování, monitoring a kontrolu všech aspektů projektu za cílem dosažení cílů projektu v předpokládaném časovém a finančním limitu. To se rovněž týká případů, kdy tvorba strategie nebo její části bude zadána ve formě veřejné zakázky.

Vstupy, aktivity, kroky a výstupy Fáze 2 – Nastavení přípravy strategie (projektu)



V rámci této fáze vytvářeny Plán spolupráce a komunikace a Plán řízení rizik tvorby strategie mohou být součástí Plánu tvorby strategie nebo mohou být koncipovány jako samostatné dokumenty (záleží na komplexnosti tvorby strategie). Zároveň však platí, že Plán tvorby strategie, Plán spolupráce a komunikace a Plán řízení rizik tvorby strategie jsou vzájemně propojeny a tvoří dohromady jeden celek – „**řídící dokumentaci**“ tvorby strategie. Tato řídicí dokumentace tvorby strategie by **měla vznikat souběžně**.

3.2.2. Vstupy

- ▶ **Vstupní zpráva.**
- ▶ **Rozhodnutí Zadavatele o přípravě strategie**, včetně jmenování Gestora tvorby strategie.

3.2.3. Aktivita 1: Obsazení organizační struktury

Základní určení **organizační struktury a obsazení rolí tvorby strategie** jsou součástí schválené Vstupní zprávy. Organizační struktura jasně stanoví, kdo bude projekt řídit, dodávat a kdo bude odpovědný za jeho výstupy v každé jeho fázi. Cílem této aktivity je vytvoření Týmu pro tvorbu strategie a obsazení dalších rolí organizační struktury.

3.2.3.1 Krok 1: Vytvoření Týmu pro tvorbu strategie, příp. Pracovních skupin

Na základě Vstupní zprávy se po rozhodnutí o tvorbě strategie koordinátor tvorby strategie sestaví (obsadí) Tým pro tvorbu strategie, který následně bude pokračovat v nastavení projektu – vytvořením Plánu tvorby strategie, Plánu spolupráce a komunikace a Plánu řízení rizik tvorby strategie. Pro řešení zvlášť významných otázek nebo vysoce odborných problémů lze vytvořit Pracovní skupiny. V dalším textu se spolupráce Týmu pro tvorbu strategie s Pracovními skupinami (pokud byly zřízeny) předpokládá a není dále uváděna.

3.2.3.2 Krok 2: Obsazení dalších rolí organizační struktury

V návaznosti na vytvořenou organizační strukturu uvedenou v Plánu tvorby strategie je v tomto kroku tato struktura „naplněna“, tj. obsazena konkrétními institucemi (osobami).

3.2.4. Aktivita 2: Vytvoření Plánu tvorby strategie

Tento dokument musí obsahovat všechny **postupy a údaje potřebné pro řízení projektu tvorby strategie**. Plán tvorby strategie obsahuje především organizační strukturu tvorby strategie, rozsah a cíle projektu tvorby strategie, postupy řízení tvorby strategie (včetně postupu schvalování výstupů tvorby strategie), hierarchickou strukturu prací tvorby strategie, rozpočet tvorby strategie, harmonogram tvorby strategie a plán řízení kvality tvorby strategie. Zároveň musí Tým pro tvorbu strategie **zohlednit legislativní rámec vzniku dané strategie** a naplánovat tedy postup tvorby strategie v souladu s legislativními požadavky (např. pokud daná strategie podléhá povinnosti posouzení hodnocení koncepce na životní prostředí – hodnocení SEA – musí tato skutečnost být v Plánu reflektována v harmonogramu, rozpočtu apod.).

3.2.5. Aktivita 3: Vytvoření Plánu spolupráce a komunikace

Spolupráce a komunikace se zainteresovanými stranami je jedním z nejdůležitějších procesů při tvorbě strategie. **Cílem** této aktivity je identifikace a zmapování zainteresovaných stran za účelem jejich zapojení (případně nezapojení) do tvorby strategie a vytvoření Plánu spolupráce a komunikace.

3.2.5.1 Krok 1: Identifikace a zmapování zainteresovaných stran

Vstupem pro tento krok je analýza zainteresovaných stran uvedená ve Vstupní zprávě. Za tímto účelem je třeba zvážit zapojení osob a organizací vč. organizací veřejné správy, jež mají nebo mohou na základě strategie provádět nějaké aktivity a osob či organizací, jejichž problémy mají být za pomoci strategie vyřešeny.

3.2.5.2 Krok 2: Vytvoření Plánu spolupráce a komunikace

Tento dokument musí obsahovat všechny **postupy a údaje potřebné pro spolupráci** se všemi zainteresovanými stranami tvorby strategie a také pro **poskytování informací** o postupu tvorby strategie směrem ke stanoveným cílovým skupinám. Plán spolupráce a komunikace obsahuje především základní cíle a účel, seznam zainteresovaných stran, způsob a aktivity spolupráce a komunikace, organizační strukturu řízení a postup realizace Plánu spolupráce a komunikace.

3.2.6. Aktivita 4: Vytvoření Plánu řízení rizik tvorby strategie

Vstupem pro tento krok je přehled hlavních rizik tvorby strategie uvedený ve Vstupní zprávě, který bude podkladem pro Registr rizik. Tento dokument musí obsahovat všechny **postupy související s identifikací, hodnocením, zabezpečováním, monitorováním, průběžnou kontrolou rizik tvorby strategie a příslušnými návrhy opatření k jejich eliminaci**.

3.2.7. Výstupy

- ▶ **Obsazená organizační struktura** tvorby strategie
- ▶ **Plán** tvorby strategie.
- ▶ **Plán spolupráce a komunikace**.
- ▶ **Plán řízení rizik** tvorby strategie.

3.2.8. Šablony a nástroje

- ▶ Plán tvorby strategie.
- ▶ Organizační struktura tvorby strategie.
- ▶ Matice opatření a činností
- ▶ Rozpočet tvorby strategie.
- ▶ Harmonogram tvorby strategie.
- ▶ Plán spolupráce a komunikace.
- ▶ Plán řízení rizik strategie.
- ▶ Registr rizik.
- ▶ Struktura strategie.

3.3. Fáze 3 – Analytická a prognostická

3.3.1. Úvod

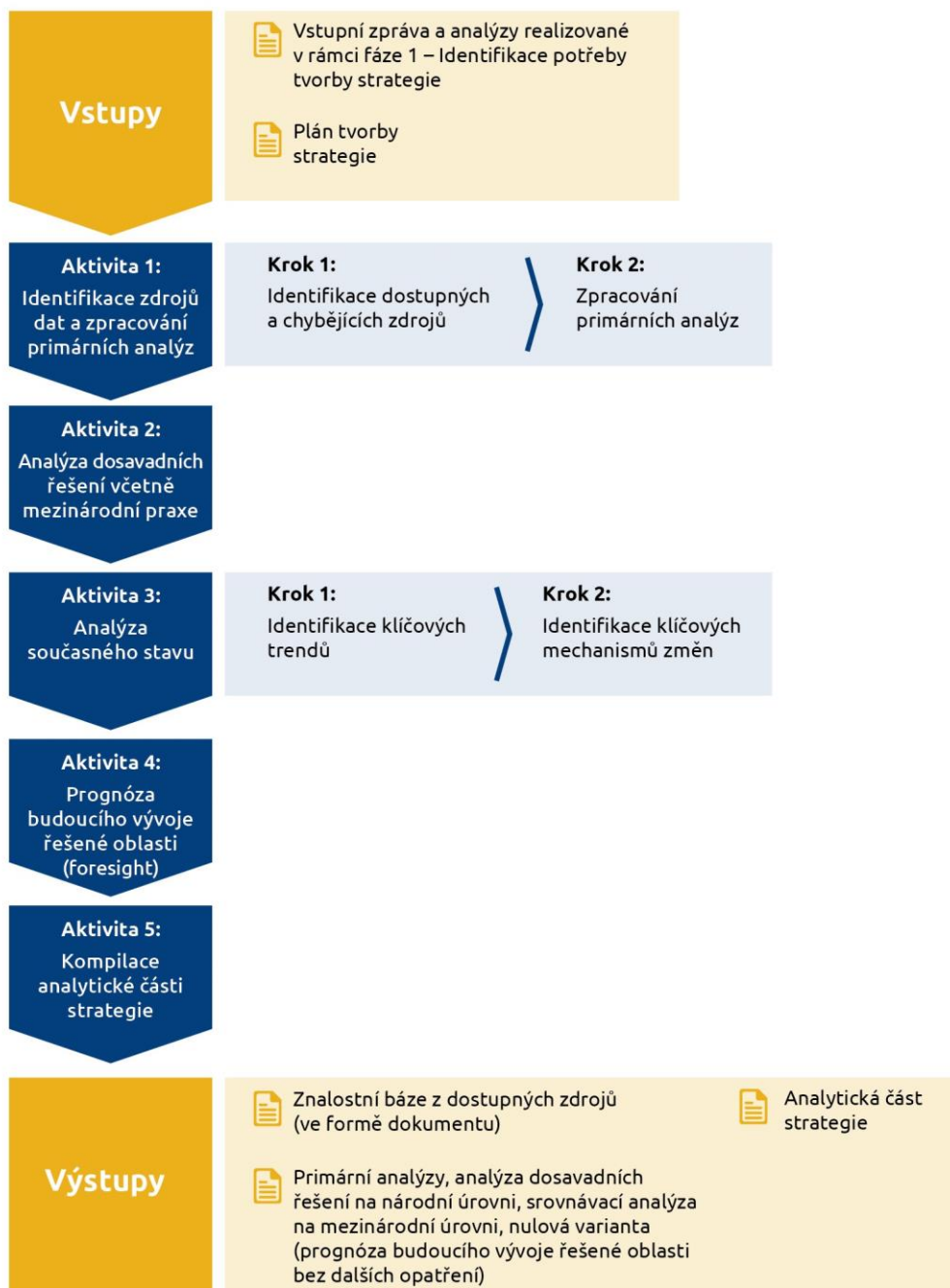
Analytická fáze je první fází, v jejímž rámci je fakticky formulován strategický dokument, respektive jeho analytická část. Cílem této fáze je definitivně vymezit problém, **shrnout znalostní bázi**, detailně **porozumět řešenému problému** a následně převést tyto poznatky do analytické části strategického dokumentu. Vhodným nástrojem problémové analýzy je sestavení tzv. stromu problémů.

Tým pro tvorbu strategie ve spolupráci s Pracovní skupinou posbírání všech relevantních dat, informace a znalosti vztahující se k dané problematice, s cílem dosáhnout definitivního vymezení a následně co nejlepšího pochopení problému, stejně jako pochopení efektivity či neefektivity současných a minulých řešení. Do kategorie relevantních dat spadají nejen data statistická, administrativní či expertní, ale též informace získané od zainteresovaných stran.

Analytické aktivity mají průřezový charakter a mohou probíhat i v rámci následujících fází. V rámci této fáze bude na základě sebraných informací vypracována prognóza vývoje v dané oblasti. Zároveň bude připraven **postup analytických prací**, který se využije v případě dodatečné potřeby provádět analýzy v rámci následujících fází.

Podobně jako u ostatních oblastí je struktura a robustnost nasazených analytických metod závislá na povaze řešeného problému a komplexnosti vytvářené strategie.

Vstupy, aktivity, kroky a výstupy Fáze 3 – Analytická a prognostická



3.3.2. Vstupy

- ▶ **Vstupní zpráva a analýzy** realizované v rámci Fáze 1 - Identifikace potřeby tvorby strategie.
- ▶ **Plán tvorby strategie.**

3.3.3. Aktivita 1: Identifikace zdrojů dat a zpracování primárních analýz

Cílem této aktivity je identifikace dostupných a chybějících zdrojů, na jejichž základě Tým pro tvorbu strategie spolu s Pracovními skupinami určí, zda bude nutné zpracovat primární analýzy a zpracuje je.

3.3.3.1 Krok 1: Identifikace dostupných a chybějících zdrojů

Tým pro tvorbu strategie ve spolupráci s Pracovními skupinami shromáždí dostupné relevantní informace. Výstupem je vytvořená znalostní báze z dostupných zdrojů. Na základě tohoto výstupu Tým pro tvorbu strategie dále identifikuje chybějící informace a doporučí v případě potřeby realizaci primárních analýz.

3.3.3.2 Krok 2: Zpracování primárních analýz

V případě, že Tým pro tvorbu strategie nemá po ukončení kroku 1 k dispozici všechny potřebné údaje, rozhodne Koordinátor tvorby strategie o vypracování primárních analýz včetně jejich formy a způsobu zpracování.

3.3.4. Aktivita 2: Analýza dosavadních řešení včetně mezinárodní praxe

V návaznosti na provedené mikro-analýzy ve fázi 1 podrobí Tým pro tvorbu strategie ve spolupráci s Pracovní skupinou analýze dosavadní opatření přijatá k řešení předmětné problémové oblasti. Výstupem této aktivity je analýza dosavadních řešení na národní (případně mezinárodní) úrovni, jejich slabých a silných stránek včetně posouzení toho, jak je lze uplatnit při tvorbě strategie.

3.3.5. Aktivita 3: Analýza současného stavu

Analýza současného stavu vychází z dostupných údajů a vypracovaných primárních analýz. Na základě těchto vstupů probíhají zejména následující dvě aktivity, a to identifikace klíčových trendů a identifikace klíčových mechanismů změn.

3.3.5.1 Krok 1: Identifikace klíčových trendů

Dostupné kvalitativní informace umožní za pomoci vhodných analytických metod zachytit klíčové trendy ve vztahu k politickým, ekonomickým, sociálním a dalším klíčovým oblastem. Při identifikaci těchto trendů jsou zohledněny nejen údaje, na jejichž základě se identifikují národní trendy, ale jsou rovněž zohledněny údaje zachycující globální vývojové tendence.

3.3.5.2 Krok 2: Identifikace klíčových mechanismů změn

V dalším kroku identifikuje Tým pro tvorbu strategie ve spolupráci s Pracovními skupinami sociální, technologické, ekonomické, environmentální či politické síly, které byly a jsou impulsem změn. Pochopení dynamiky mechanismu změn a relací mezi nimi je důležité jak pro pochopení aktuální situace na poli dané problematiky tak následně pro její řešení v budoucnosti.

3.3.6. Aktivita 4: Prognóza budoucího vývoje řešené oblasti (foresight)

Schopnost prognózovat je pro strategickou práci klíčová. Náročnost se odvíjí od komplexnosti strategie a řešeného problému / oblasti. Zjednodušeně vyjádřeno jde o zamyšlení nad scénáři možného budoucího vývoje a využití těchto poznatků na stanovení cílů a opatření strategie. Vstupem pro vypracování prognózy budoucího vývoje řešené oblasti je identifikace klíčových aktuálních trendů, které jsou aplikovány na informace získané na základě dostupných údajů a údajů získaných z primárních analýz. Na základě těchto postupů sestaví Tým pro tvorbu strategie prognózu dalšího vývoje (krátko, středně a dlouhodobou prognózu dle typu a rozsahu strategie) dané problematiky. Prognóza budoucího vývoje může být zpracována ve variantách (např. v optimistické, pesimistické a střední verzi budoucího vývoje). Dále by měla být také zpracována pasivní prognóza, respektive tzv. nulová varianta.

3.3.7. Aktivita 5: Kompilace analytické části strategie

Tato aktivita navazuje na fázi 2 a uzavírá fázi 3. V jejím rámci provede Tým pro tvorbu strategie odbornou redakci příslušných výstupů z identifikace potřeby tvorby strategie a průběžných analytických a prognostických výstupů a zkompiluje je do podoby analytické části strategie. Přitom provede vypořádání podnětů a připomínek zainteresovaných stran. Tato část zahrnuje definici řešeného problému, jeho prostředí a očekávaný budoucí vývoj, revizi stávajících opatření, vývoj při tzv. nulové variantě a souhrn výsledků klíčových analýz.

3.3.8. Výstupy

- ▶ **Znalostní báze** z dostupných zdrojů (ve formě dokumentu).
- ▶ **Primární analýzy**, analýza **dosavadních řešení** na národní úrovni, **srovnávací analýza** na mezinárodní úrovni, **prognózy budoucího vývoje**.
- ▶ **Analytická část** strategie.

3.3.9. Šablony a nástroje

- ▶ Struktura strategie.

Další nástroje v přílohách neuvedené:

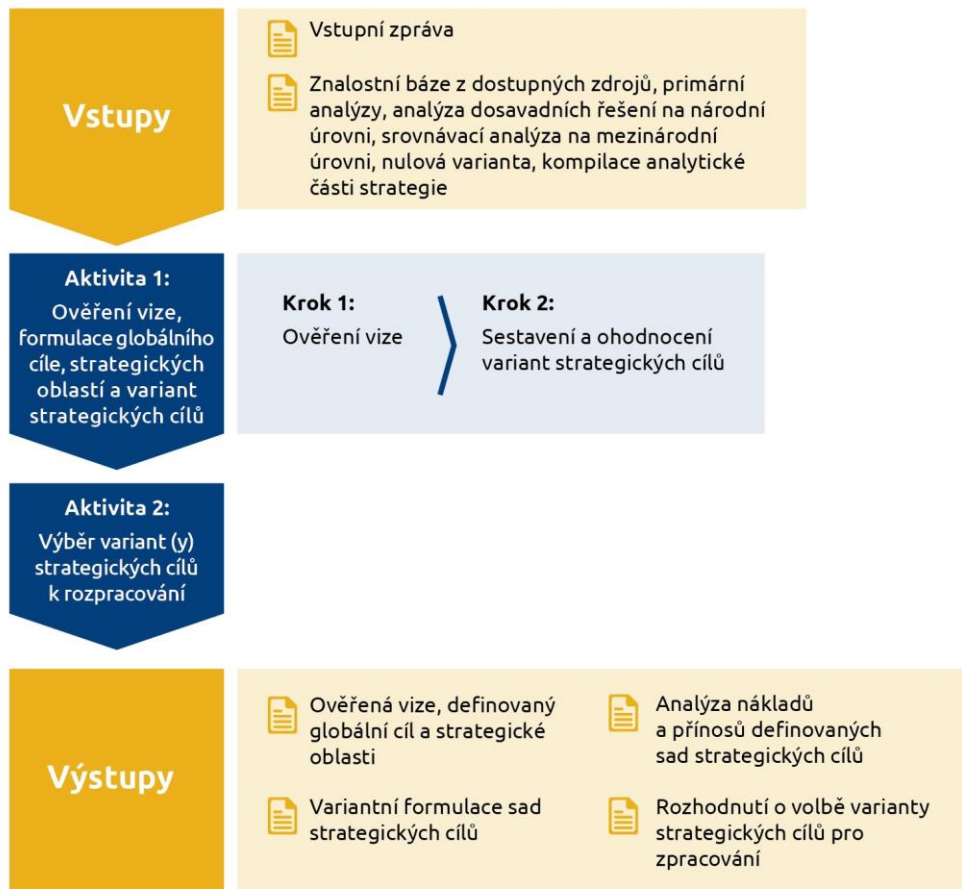
- ▶ Analýza dopadů (Business Impact Analysis, BIA).
- ▶ Analýza nákladů a přínosů (Cost-benefit analysis, CBA).
- ▶ Myšlenkové mapy (Mind maps).
- ▶ PEST(LE) analýza (PEST(LE) analysis).
- ▶ Strom problémů (Issue Tree) popř. Strom významnosti.
- ▶ Studie proveditelnosti (Feasibility study).
- ▶ SWOT analýza (SWOT analysis).

3.4. Fáze 4 – Stanovení strategického směřování

3.4.1. Úvod

Ve čtvrté fázi Tým pro tvorbu strategie ve spolupráci s Pracovní skupinou ověří vizi formulovanou ve Vstupní zprávě a v případě potřeby ji na základě dat získaných v předchozích fázích upraví či upřesní. Dále Tým pro tvorbu strategie ve spolupráci s Pracovní skupinou navrhne globální cíl strategie, strategické oblasti, sestaví a ohodnotí varianty strategických cílů, provede ohodnocení nákladů na jednotlivá řešení a analýzu nákladů a přínosů. Na základě těchto aktivit a kroků bude vybrána optimální varianta k rozpracování.

Vstupy, aktivity, kroky a výstupy Fáze 4 – Stanovení strategického směřování



3.4.2. Vstupy

- ▶ **Vstupní zpráva.**
- ▶ **Znalostní báze** z dostupných zdrojů, primární analýzy, analýza dosavadních řešení na národní úrovni, srovnávací analýza na mezinárodní úrovni, nulová varianta, kompilace analytické fáze strategického dokumentu.

3.4.3. Aktivita 1: Ověření vize, formulace globálního cíle, strategických oblastí a variant strategických cílů

Tým pro tvorbu strategie provede ověření vize předběžně formulované ve Vstupní zprávě. Na základě výstupů předchozích fází bude prověřeno, že vytyčená vize je realizovatelná a adekvátní s ohledem na řešenou problematiku.

3.4.3.1 Krok 1: Ověření vize, formulace globálního cíle a strategických oblastí

V rámci tohoto kroku Tým pro tvorbu strategie provede důkladné zhodnocení, zda zadaná vize (specifikovaná ve Vstupní zprávě) je realizovatelná a adekvátní k řešené problematice. Posouzení probíhá na základě poznatků analytické a prognostické fáze. V případě, že dosavadní vize bude shledána nerealizovatelnou, navrhne Tým pro tvorbu strategie **upravené či upřesněné znění vize**. Následně Tým pro tvorbu strategie formuluje **globální cíl** a určí **strategické oblasti**, kterými je nutné se zabývat. V rámci těchto strategických oblastí provede v následujícím kroku formulaci variant strategických cílů. Přitom je třeba již v této fázi přiměřeně vycházet z principů uvedených ve fázi 5. částech 3.5.3 Aktivita 1: Zpracování dalších úrovní cílů strategie a 3.5.4. Aktivita 2: Nastavení soustavy indikátorů.

3.4.3.2 Krok 2: Sestavení a ohodnocení variant strategických cílů

V rámci této fáze Tým pro tvorbu strategie provede formulaci variant strategických cílů. Tým pro tvorbu strategie zpracuje **analýzu nákladů a přínosů** jednotlivých variant strategických cílů s využitím vhodné metody (nástroje). Výstupem tohoto kroku jsou analýzy nákladů a přínosů definovaných sad cílů, hodnocení variant strategických cílů podle dalších hodnotících kritérií včetně označení optimální varianty.

3.4.4. Aktivita 2: Výběr variant(y) strategických cílů k rozpracování

Na základě předložené analýzy nákladů a přínosů definovaných sad cílů a na základě výsledků hodnocení stanovených kritérií rozhodne Zadavatel strategie, která varianta bude dále rozpracována.

3.4.5. Výstupy

- ▶ Ověřená **vize, definovaný globální cíl** a strategické oblasti.
- ▶ **Variantní** formulace sad strategických cílů.
- ▶ **Analýzy nákladů a přínosů** definovaných sad strategických cílů.
- ▶ **Rozhodnutí o volbě varianty** strategických cílů pro zpracování.

3.4.6. Šablony a nástroje

- ▶ Hierarchie strategie
- ▶ Struktura strategie
- ▶ **Další nástroje v přílohách neuvedené:**
- ▶ Analýza CBA (Cost-benefit Analysis)
- ▶ Analýza CMA (Cost-minimization Analysis)
- ▶ Analýza CEA (Cost-effectiveness Analysis)
- ▶ Analýza CUA (Cost-utility Analysis)

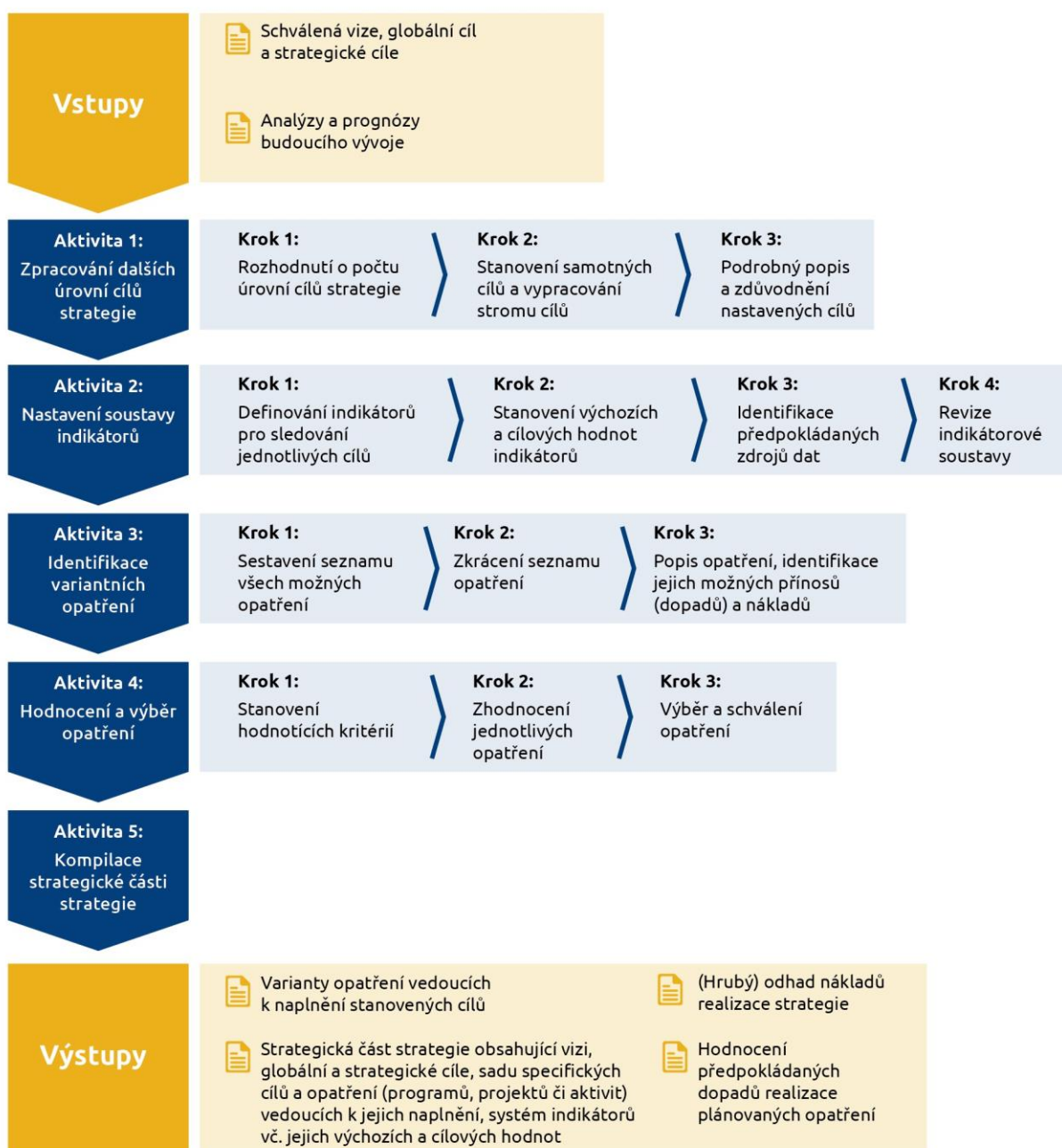
3.5. Fáze 5 – Rozpracování strategie

3.5.1. Úvod

Cílem této fáze je rozpracovat základní strategické směřování strategie (vizi, globální cíl, strategické oblasti a strategické cíle) stanovené v předchozí fázi a definovat další úroveň cílů strategie (např. specifické cíle, dílčí cíle apod.). Další důležitou aktivitou této fáze je nastavení soustavy indikátorů – ukazatelů sledujících stav plnění jednotlivých stanovených cílů. K jednotlivým indikátorům budou zejména nastaveny jak jejich cílové hodnoty (včetně data dosažení těchto hodnot), tak výchozí hodnoty (stav daného ukazatele v době tvorby strategie).

Dalším úkolem této fáze je identifikovat možná opatření (programy, projekty či konkrétní aktivity), která povedou k naplnění nastavených cílů. Tato opatření jsou vypracována ve variantách a jsou následně hodnocena na základě stanovených kritérií. Po hodnocení jsou vybrána nejvhodnější opatření a je dopracován návrh strategie (obsahující již vizi, kompletní soustavu cílů, soustavu indikátorů a přehled opatření vedoucích k naplnění cílů).

Vstupy, aktivity, kroky a výstupy Fáze 5 – Rozpracování strategie



3.5.2. Vstupy

- ▶ Schválená **vize, globální cíl, strategické oblasti a strategické cíle** (vytvořené a schválené v předchozí fázi).
- ▶ **Analýzy a prognózy** budoucího vývoje (vytvářené průběžně, respektive především ve Fázi 3 – analytická a prognostická).

3.5.3. Aktivita 1: Zpracování dalších úrovní cílů strategie

Vypracovaná a schválená **vize, globální cíl** a na něj navazující limitovaný počet strategických cílů musí být v této aktivitě Týmem pro tvorbu strategie **rozpracovány do skupiny konkrétnějších cílů**. Obdobně jako u strategických cílů lze v případě potřeby rozpracovávat cíle nižší úrovně variantně. Tyto cíle mohou být (v závislosti na obsahu vize, globálního cíle a strategických cílů) krátkodobého, střednědobého i dlouhodobého charakteru.

3.5.3.1 Krok 1: Rozhodnutí o počtu úrovní cílů strategie

Počet úrovní cílů musí odpovídat složitosti a komplexnosti strategií řešeného problému. Z důvodu přehlednosti a srozumitelnosti se doporučuje zpracovat tři úrovně cílů (globální cíl → strategické cíle → specifické cíle). V případě potřeby může však hierarchie strategie obsahovat více úrovní, např. dílčí cíle.

3.5.3.2 Krok 2: Stanovení samotných cílů a vypracování stromu cílů

V souladu s vytvořenou strukturou cílů, tedy v návaznosti na strategické cíle, v tomto kroku vytvoří Tým pro tvorbu strategie cíle nižších úrovní. Souběžně s tvorbou cílů jednotlivých úrovní vytvoří Tým pro tvorbu strategie tzv. strom cílů, který v přehledné podobě zobrazí všechny cíle, jejich jednotlivé úrovně a vzájemné vazby. Pokud v analytické fázi tvorby strategie vznikl tzv. strom problémů, měl by ho Tým pro tvorbu strategie porovnat s vytvořeným stromem cílů. Při tvorbě strategie může být vhodné **stanovit prioritu jednotlivých cílů**. Prioritizace cílů může být prospěšná například tehdy, pokud **nejsou zajištěny všechny potřebné zdroje** pro jejich realizaci.

3.5.3.3 Krok 3: Podrobný popis a zdůvodnění nastavených cílů

V návaznosti na vytvořený návrh soustavy cílů musí Tým pro tvorbu strategie jednotlivé cíle popsat ve větší míře detailu. Tento popis obsahuje především zdůvodnění zařazení daného cíle, tj. především na jaké identifikované problémy reaguje, jakým způsobem přispěje k jejich odstranění (nebo omezení jejich dopadu), dopady dosažení daného cíle na cílové skupiny, předpoklady a rizika naplnění daného cíle a v případě stanovení priorit plnění daného cíle.

3.5.4. Aktivita 2: Nastavení soustavy indikátorů

Po vytvoření soustavy cílů je dalším úkolem Týmu pro tvorbu strategie nastavení soustavy indikátorů – ukazatelů sledujících stav plnění jednotlivých stanovených cílů.

3.5.4.1 Krok 1: Definování indikátorů pro sledování jednotlivých cílů

Indikátory musí být definovány pro všechny stanovené cíle, a to na všech úrovních hierarchie cílů. Ke každému indikátoru vytvoří Tým pro tvorbu strategie jeho popis (například ve formě tzv. karty indikátoru). Pokud je indikátorová soustava komplexní (respektive pokud je soustava cílů komplexní), je vhodné vytvořit v návaznosti na existující strom cílů také strom nebo mapu indikátorů znázorňující hierarchii indikátorů a jejich vertikální (případně horizontální) provázanost.

3.5.4.2 Krok 2: Stanovení výchozích a cílových hodnot indikátorů

Ke každému definovanému indikátoru následně Tým pro tvorbu strategie přiřadí jejich výchozí hodnoty (pokud je to relevantní) a zároveň stanoví cílové hodnoty. V některých oblastech cíle (respektive indikátory) nemohou být kvantifikovány, musí tak být definovány pouze kvalitativně tak, aby byly jasně vyhodnotitelné.

3.5.4.3 Krok 3: Identifikace předpokládaných zdrojů dat

Souběžně s předchozími dvěma kroky identifikuje Tým pro tvorbu strategie ke každému indikátoru potenciální zdroje dat. Konkrétní nastavení procesu monitorování aktuálních hodnot indikátorů je součástí

následující fáze přípravy strategie zaměřené na nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie.

3.5.4.4 Krok 4: Revize indikátorové soustavy

Cílem tohoto kroku je posouzení nově vytvořené soustavy indikátorů i jednotlivých indikátorů a jejich případně doplnění či úprava. Tým pro tvorbu strategie prověří, zda soustava indikátorů především přiměřeně a rovnovážně pokrývá jednotlivé cíle strategie, umožňuje objektivní, věrohodné a průběžné sledování plnění cílů a dopadů strategie, je efektivní a hospodárná apod.

3.5.5. Aktivita 3: Identifikace variantních opatření

Cílem této aktivity je identifikovat možná opatření (programy, projekty či konkrétní aktivity), která povedou k naplnění nastavených cílů. Tato opatření jsou Týmem pro tvorbu strategie vypracována ve variantách. Úkolem Týmu pro tvorbu strategie je identifikovat a vybrat nejvhodnější (účinná, hospodárná a efektivní) opatření pro realizaci strategie.

3.5.5.1 Krok 1: Sestavení seznamu všech možných opatření

Tým pro tvorbu strategie vytvoří přehled všech možných opatření, která mohou vést k naplnění cílů strategie. Ke každému cíli Tým pro tvorbu strategie identifikuje různé varianty opatření.

3.5.5.2 Krok 2: Zkrácení seznamu opatření

Seznam všech možných opatření vytvořený v předchozím kroku je vhodné zkrátit, a to zejména pokud ke každému cíli existují více jak tři až čtyři varianty opatření. V seznamu zůstanou pouze ta opatření, která jsou realistická, přijatelná, realizovatelná a naplňující stanovené cíle.

3.5.5.3 Krok 3: Popis opatření, identifikace jejich možných přínosů (dopadů) a nákladů

V tomto kroku popíše Tým pro tvorbu strategie jednotlivá opatření do větší míry detailu, včetně popisu jakým způsobem přispějí k naplnění příslušných cílů. Zároveň v této fázi Tým pro tvorbu strategie identifikuje dopady těchto opatření a kvantifikuje (v podobě indikátorů) jejich konkrétní výstupy. V neposlední řadě bude vytvořen na základě dostupných informací předběžný odhad nákladů realizace daného opatření. Jednotlivá opatření mohou být zpracována například do podoby přehledné karty opatření.

3.5.6. Aktivita 4: Hodnocení a výběr opatření

Cílem této aktivity je vyhodnotit varianty opatření vypracované v předchozí aktivitě na základě stanovených kritérií (zejména na základě jejich dopadu a nákladnosti). Po tomto hodnocení jsou vybrána nejvhodnější opatření.

3.5.6.1 Krok 1: Stanovení hodnotících kritérií

Nejdříve musí Tým pro tvorbu strategie stanovit kritéria, na základě kterých budou jednotlivá identifikovaná opatření hodnocena. Jednotlivá kritéria mohou mít nastaveny různé váhy důležitosti. Existuje několik hlavních obecných kritérií, která bychom měli vždy brát v úvahu, a to účinnost, účelnost, užitečnost, politická průchodnost, administrativní uskutečnitelnost a proveditelnost.

3.5.6.2 Krok 2: Zhodnocení jednotlivých opatření

Následně vyhodnotí Tým pro tvorbu strategie jednotlivá opatření a ke každému ze stanovených opatření uvede výsledek jejich hodnocení v daném kritériu. Součástí těchto hodnocení musí být také reálnost získání příslušných finančních zdrojů na realizaci daných opatření. Realizace těchto hodnocení může být časově i finančně náročná, proto musí Tým pro tvorbu strategie zvolit adekvátní rozsah hodnocení.

3.5.6.3 Krok 3: Výběr a schválení opatření

Na základě výsledků hodnocení vybere Tým pro tvorbu strategie k jednotlivým cílům příslušná nejvhodnější opatření, která nejlépe povedou k naplnění daných cílů. Celá soustava opatření musí být na závěr Týmem pro tvorbu strategie revidována například z hlediska úplnosti a pokrytí všech cílů, odhadovaných nákladů realizace všech opatření případně mohou být jednotlivá opatření prioritizována.

3.5.7. Aktivita 5: Kompilace strategické části strategie

Tato aktivita uzavírá fáze 4 a 5. V jejím rámci provede Tým pro tvorbu strategie odbornou redakci průběžných výstupů strategického směřování a rozpracování strategie a zkompiluje je do podoby strategické části strategie. Přitom provede vypořádání podnětů a připomínek zainteresovaných stran. Tato část zahrnuje logiku intervence, hierarchii cílů, vizi, globální cíl, strategické oblasti, strategické cíle, specifické cíle a opatření. Strategická část je následně předložena Řídícímu výboru ke schválení.

3.5.8. Výstupy

Výstupem této fáze jsou především následující dokumenty:

- ▶ **strategická část** strategie obsahující vizi, globální cíl, strategické oblasti, strategické cíle, sadu specifických cílů a opatření (programů, projektů či aktivit) vedoucích k jejich naplnění, systém indikátorů včetně jejich výchozích a cílových hodnot,
- ▶ **varianty opatření** (programů, projektů, aktivit) vedoucích k naplnění stanovených cílů,
- ▶ **hodnocení předpokládaných dopadů** realizace plánovaných opatření (programů, projektů, aktivit),
- ▶ (hrubý) **odhad nákladů** realizace strategie.

3.5.9. Šablony a nástroje

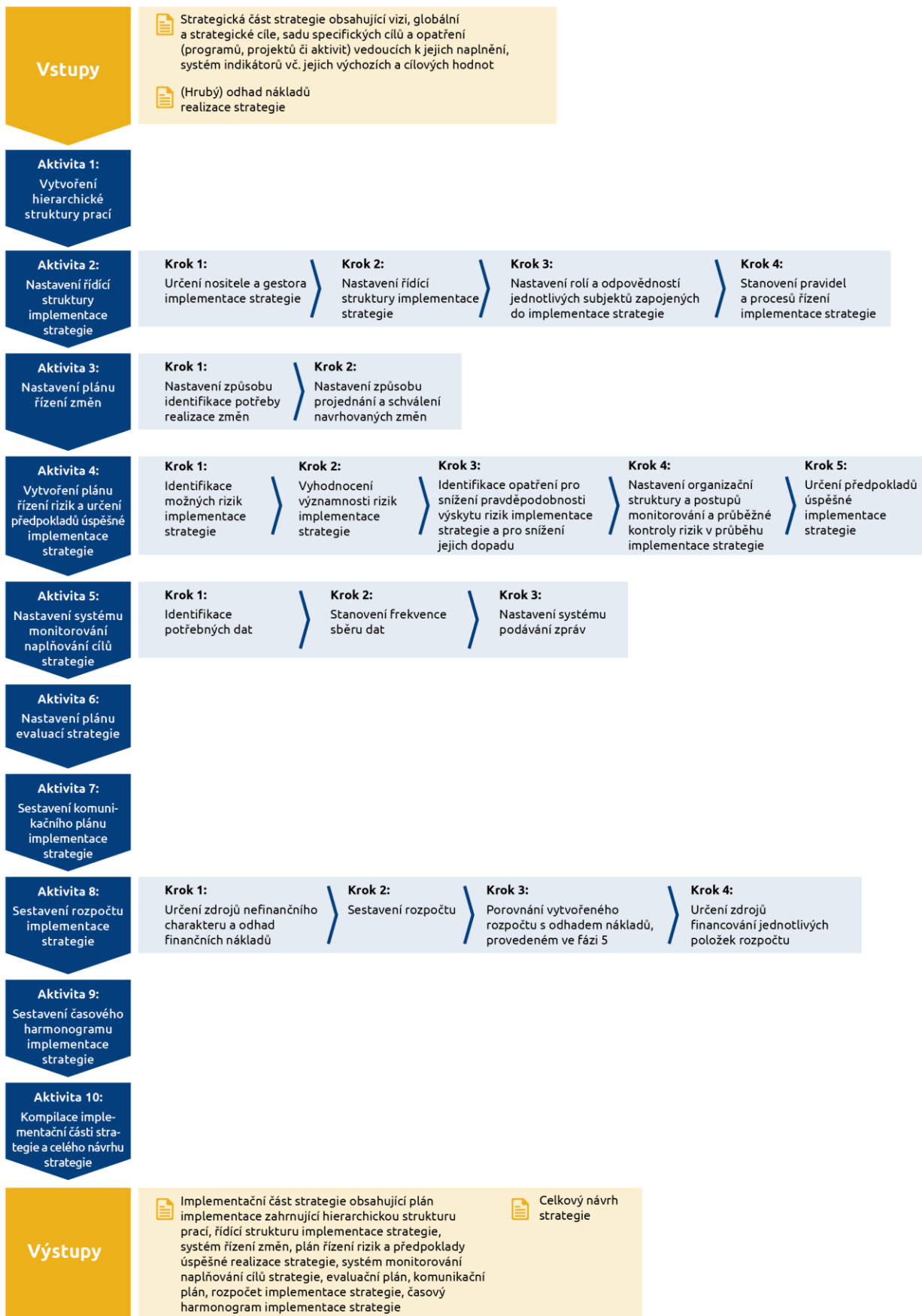
- ▶ Hierarchie strategie.
- ▶ Karta specifického cíle.
- ▶ Karta indikátoru.
- ▶ Strom indikátorů.
- ▶ Karta opatření.
- ▶ Matice opatření a činností.
- ▶ Logický rámeček.
- ▶ Struktura strategie.
- ▶ Vícekriteriální hodnocení priorit.

3.6. Fáze 6 – Nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie

3.6.1. Úvod

Cílem této fáze je vypracovat podrobný plán implementace strategie jako základní předpoklad její úspěšné realizace.

Vstupy, aktivity, kroky a výstupy Fáze 6 – Nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie



3.6.2. Vstupy

- ▶ **Strategická část** strategie obsahující vizi, globální cíl, strategické oblasti, strategické cíle, sadu specifických cílů a opatření (programů, projektů či aktivit) vedoucích k jejich naplnění, systém indikátorů včetně jejich výchozích a cílových hodnot,
- ▶ (Hrubý) **odhad nákladů realizace** strategie (vzniklý v rámci předchozí fáze během formulace opatření).

3.6.3. Aktivita 1: Vytvoření hierarchické struktury prací

Prvním úkolem Týmu pro tvorbu strategie při vytváření plánu implementace strategie bude sestavení tzv. hierarchické struktury prací. Ke všem opatřením vytvořeným v předcházející fázi tvorby strategie identifikuje Tým pro tvorbu strategie konkrétní činnosti a úkoly, které musí být realizovány, ke každé činnosti a úkolu jsou definovány jejich časová náročnost, je vytvořen odhad nákladů a potřebné zdroje a jsou přiřazeny subjekty nebo osoby odpovědné za jejich vykonání. Podoba hierarchické struktury prací se bude lišit v závislosti na komplexnosti strategie – v případě méně náročné strategie může mít podobu jednoduchého výčtu činností; u komplexních strategií se bude jednat o víceúrovňovou matici.

3.6.4. Aktivita 2: Nastavení řídicí struktury implementace strategie

Jednou z částí plánu implementace strategie bude **implementační struktura**, ve které musí být především přesně vydefinovány role jednotlivých subjektů zapojených do realizace strategie s dostatečnou a odpovídající kompetencí.

3.6.4.1 Krok 1: Určení nositele a gestora implementace strategie

Prvním krokem bude určení nositele a gestora implementace strategie. Nositelem se rozumí instituce odpovědná za implementaci strategie, gestorem implementace strategie pak osoba „zaštiťující“ implementaci strategie.

3.6.4.2 Krok 2: Nastavení řídicí struktury implementace strategie

V druhém kroku pak Tým pro tvorbu strategie ve spolupráci s Pracovní skupinou (respektive se subjekty, které budou zapojeny do implementace strategie) vytvoří základní řídicí strukturu implementace strategie. V řídicí struktuře by měly být rozlišeny orgány s řídicí, výkonnou a kontrolní funkcí. Jednotlivým orgánům řídicí struktury implementace strategie musí být stanovena jejich role, pravomoci a odpovědnosti.

3.6.4.3 Krok 3: Nastavení rolí a odpovědností jednotlivých subjektů zapojených do implementace strategie

Ve třetím kroku „obsadí“ Tým pro tvorbu strategie do jednotlivých rolí řídicí struktury implementace strategie konkrétní instituce (případně konkrétní osoby) podílející se na implementaci strategie.

3.6.4.4 Krok 4: Stanovení pravidel a procesů řízení implementace strategie

Ve čtvrtém kroku budou nastaveny mechanismy rozhodovacích a schvalovacích procesů, tj. kdo a jak bude především schvalovat průběžné výstupy implementace strategie, rozhodovat o dalším postupu a koordinovat aktivity zapojených subjektů (včetně například dodavatelů). Součástí základních pravidel a procesů řízení uvedených v plánu implementace strategie budou dále také postupy popsané v dalších aktivitách.

3.6.5. Aktivita 3: Nastavení plánu řízení změn

Tým pro tvorbu strategie nastaví plán řízení změn ve dvou krocích, a to nastavení způsobu identifikace potřeby realizace změn a nastavení způsobu projednání a schválení navrhovaných změn.

3.6.5.1 Krok 1: Nastavení způsobu identifikace potřeby realizace změn

Tým pro tvorbu strategie identifikuje a popíše možné iniciátory nebo původce změn. Subjekty odpovědné za uvedené procesy řízení implementace strategie (např. řízení rizik implementace strategie) budou odpovědné také za identifikaci potřeby změny strategie nebo jejího plánu implementace a za upozornění příslušného subjektu odpovědného za řízení implementace strategie, že je strategie nebo její plán implementace potřeba změnit.

3.6.5.2 Krok 2: Nastavení způsobu projednání a schválení navrhovaných změn

V dalším kroku stanoví Tým pro tvorbu strategie, jakým způsobem budou identifikované návrhy změn projednány a schváleny. Musí být stanoveny základní kroky projednání a schválení změn.

3.6.6. Aktivita 4: Vytvoření plánu řízení rizik a určení předpokladů úspěšné implementace strategie

Dalším krokem tvorby plánu implementace strategie je vytvoření plánu řízení rizik a určení předpokladů úspěšné implementace strategie. **Řízení rizik** znamená strukturovaný přístup k identifikaci, vyhodnocování a kontrole rizik, které mohou vzniknout v průběhu implementace strategie a ovlivnit její úspěšnost.

3.6.6.1 Krok 1: Identifikace možných rizik implementace strategie

V prvním kroku Tým pro tvorbu strategie identifikuje rizika, která mohou ovlivnit úspěšnou realizaci strategie. Výstupem této aktivity je tzv. registr rizik.

3.6.6.2 Krok 2: Vyhodnocení významnosti rizik implementace strategie

Všechna identifikovaná rizika následně Tým pro tvorbu strategie skupinově vyhodnotí, a to z hlediska jejich očekávané pravděpodobnosti výskytu a dopadu v budoucnosti. Hodnocení významnosti jednotlivých rizik je doplněno do registru rizik.

3.6.6.3 Krok 3: Identifikace opatření pro snížení pravděpodobnosti výskytu rizik implementace strategie a pro snížení jejich dopadu

Po hodnocení významnosti rizik identifikuje ke každému riziku Tým pro tvorbu strategie opatření pro snížení pravděpodobnosti výskytu daného rizika a opatření pro snížení dopadu rizika v případě jeho výskytu. Pokud registr rizik obsahuje značné množství rizik, může Tým pro tvorbu strategie vypracovat uvedená opatření pouze k nejvýznamnějším rizikům.

3.6.6.4 Krok 4: Nastavení organizační struktury a postupů monitorování a průběžné kontroly rizik v průběhu implementace strategie

Ve čtvrtém kroku nastaví Tým pro tvorbu strategie základní organizační strukturu řízení rizik implementace strategie, přičemž by tato struktura měla odpovídat samotné organizační struktuře implementace strategie. Dále definuje Tým pro tvorbu strategie postupy monitorování a průběžné kontroly rizik, tj. postupy zejména pro pravidelné sledování vývoje identifikovaných rizik, identifikaci nových rizik, podněty pro změnu v plánu implementace strategie apod.

3.6.6.5 Krok 5: Určení předpokladů úspěšné implementace strategie

Tým pro tvorbu strategie sestaví přehled podmínek úspěšné realizace strategie. Tento seznam bude představovat pozitivní vymezení okolností, které musí být zachovány pro dosažení stanovených cílů strategie. Prakticky jsou předpoklady úspěšné implementace strategie „obrácenými riziky“, tzn., jedná se o žádoucí stav nebo aktivitu. Předpoklady úspěšné implementace strategie by tak měly být formulovány především jako protíváha nejvýznamnějším rizikům z registru rizik.

3.6.7. Aktivita 5: Nastavení systému monitorování naplňování cílů strategie

Ve fázi rozpracování strategie byly ke každému cíli, kterých by mělo být realizací strategie dosaženo, stanoveny indikátory plnění těchto cílů. Indikátory budou stěžejním bodem systému monitorování. Systém monitorování bude sloužit k průběžnému vyhodnocování postupu realizace strategie z hlediska dosahování jejích cílů. Systém indikátorů a systém monitorování musí být nastaveny tak, aby dokázaly včas odhalit nedostatečné plnění cílů. Společně s evaluacemi může dobře nastavený a fungující systém monitoringu vést k úpravě (aktualizace) strategie již v průběhu její realizace. Zároveň systém monitorování bude sloužit k vyhodnocení výsledků a dopadů strategie po skončení její realizace.

3.6.7.1 Krok 1: Identifikace potřebných dat

Nejdříve Tým pro tvorbu strategie identifikuje data, která budou shromažďována pro účely monitorování naplňování cílů strategie, a to včetně jejich zdrojů. Tým pro tvorbu strategie musí vyhodnotit navržené druhy dat z pohledu efektivnosti jejich sběru a rozhodnout, zda jsou nezbytná pro sledování pokroku implementace strategie. Vstupem pro tento krok bude předběžná identifikace zdrojů dat realizovaná ve fázi rozpracování strategie.

3.6.7.2 Krok 2: Stanovení frekvence sběru dat

V dalším kroku stanoví Tým pro tvorbu strategie frekvenci, způsob a rozsah sběru a vyhodnocování dat (v závislosti na druhu implementované strategie). Dále bude stanovena odpovědnost za sběr dat a za jejich vyhodnocení.

3.6.7.3 Krok 3: Nastavení systému podávání zpráv

Ve třetím kroku Tým pro tvorbu strategie určí, jak bude nastaven systém podávání zpráv o plnění cílů (indikátorů), tj. kdo bude odpovědný za vyhotovování zpráv, jakou formu budou tyto zprávy mít, komu budou tyto zprávy předkládány ke schválení a zda a kým budou zprávy oponovány.

3.6.8. Aktivita 6: Nastavení plánu evaluací strategie

V návaznosti na nastavený systém monitorování (který je postaven především na sběru a vyhodnocení dat o postupu plnění indikátorů / cílů strategie) nastaví Tým pro tvorbu strategie také evaluační plán, který bude obsahovat zejména druhy evaluací, které se budou provádět, data nezbytná pro jejich provedení, kdo a kdy evaluace provede a komu budou evaluační zprávy předkládány ke schválení. U méně náročných strategií může být evaluace méně formální a bude tak propojena především s procesem monitorování plnění indikátorů.

3.6.9. Aktivita 7: Sestavení komunikačního plánu implementace strategie

Komunikace o průběhu realizace strategie, o jejích cílech a dopadech je jedním ze stěžejních prvků pro její úspěšnou implementaci. V rámci přípravy strategie již byl nastaven Plán spolupráce a komunikace, jehož cílem bylo především zapojení zainteresovaných osob a veřejnosti do procesu přípravy strategie s cílem dobře vymezit problém, získat potřebné informace a usnadnit akceptaci strategie. V této fázi budou použity stejné techniky a metody pro sestavení komunikačního plánu, tentokrát však půjde o komunikační plán pro průběh realizace strategie. Komunikační plán musí obsahovat alespoň popis cílových skupin komunikace, co bude komunikováno, způsob (aktivity, nástroje, formy a metody) komunikace, základní časový plán jednotlivých aktivit komunikace a kdo bude odpovědný za komunikaci.

3.6.10. Aktivita 8: Sestavení rozpočtu implementace strategie

Jednou z klíčových částí plánu implementace strategie je samotný rozpočet strategie. Úkolem Týmu pro tvorbu strategie bude v rámci této aktivity zejména stanovit zdroje nezbytné pro implementaci strategie, sestavit rozpočet implementace strategie a identifikovat zdroje financování jednotlivých položek rozpočtu.

3.6.10.1 Krok 1: Určení zdrojů nefinančního charakteru a odhad finančních nákladů

V prvním kroku určí Tým pro tvorbu strategie s pomocí hierarchické struktury prací, jaké zdroje nefinančního charakteru budou potřebné pro realizaci strategie. Mezi zdroje nefinančního charakteru se řadí takové zdroje organizace, které má organizace již k dispozici a nemusí být tedy pořizovány nově kvůli zabezpečení implementace strategie. Odhad finančních nákladů realizace strategie je výstupem Fáze 5 – Rozpracování strategie.

3.6.10.2 Krok 2: Sestavení rozpočtu

Ve druhém kroku sestaví Tým pro tvorbu strategie rozpočet implementace strategie. V běžném chápání jde o souhrn finančních požadavků potřebných pro realizaci strategie a návrh na jejich pokrytí / zajištění (většinou z různých finančních zdrojů). Měl by být sestaven jako souhrn výdajů potřebných pro realizaci strategie a příjmů pokud je strategie generuje, a to v jednotlivých letech platnosti strategie a celkově. Je velmi důležité, aby do rozpočtu byly zahrnuty náklady nezbytné na realizaci všech opatření v celém jejich

rozsahu. Rozpočet strategie by měl být sestaven v relevantním rozsahu v souladu s rozpočtovými pravidly státu nebo územních rozpočtů.

3.6.10.3 Krok 3: Porovnání vytvořeného rozpočtu s odhadem nákladů, provedeném v předchozí fázi

Ve třetím kroku porovná Tým pro tvorbu strategie sestavený rozpočet s odhadem nákladů provedeným v předchozí fázi formulace strategie. Vytvořený rozpočet by se neměl výrazně lišit od původního odhadu. V případě významných rozdílů mezi odhadem a rozpočtem musí Tým pro tvorbu strategie tento rozdíl odůvodnit, především jestliže sestavený rozpočet překračuje původní odhad. V takové situaci je také nutné zvážit, zda plánované zdroje jsou opravdu nezbytné pro realizaci strategie, nebo vyloučit či omezit některá opatření resp. cíle, případně zda realizace strategie má probíhat i za výrazně vyšších nákladů, než bylo původně realizováno.

3.6.10.4 Krok 4: Určení zdrojů financování jednotlivých položek rozpočtu

Ve čtvrtém kroku určí Tým pro tvorbu strategie ve spolupráci se subjekty zapojenými do implementace strategie zdroje financování jednotlivých položek sestaveného rozpočtu. Klíčovým krokem je však reálné zajištění prostředků na financování strategie, respektive získání přiměřeného ujištění o možnosti financovat realizaci strategie z identifikovaného (určeného) zdroje.

3.6.11. Aktivita 9: Sestavení časového harmonogramu implementace strategie

Tým pro tvorbu strategie na základě časových požadavků na splnění jednotlivých úkolů stanovených v hierarchické struktuře prací a termínů určených v plánu monitorování, evaluačním plánu, systému řízení rizik, komunikačním plánu a rozpočtu sestaví časový harmonogram implementace strategie.

3.6.12. Aktivita 10: Kompilace implementační části strategie a celého návrhu strategie

Tato aktivita uzavírá fázi 6. V jejím rámci nejprve provede Tým pro tvorbu strategie odbornou redakci průběžných výstupů implementace a zkompiluje je do podoby implementační části strategie. Tato část zahrnuje implementační strukturu, systém řízení implementace, plán realizace aktivit, časový harmonogram, rozpočet a jeho financování, systém monitorování, evaluace realizace strategie, systém řízení rizik a předpoklady realizace strategie. Následně Tým pro tvorbu strategie propojí analytickou, strategickou a implementační část strategie do jednoho logického celku. Při kompilaci celého návrhu strategie je vhodné u složitějších strategií mít připravenou i její zjednodušenou verzi, která bude určena pro širší veřejnost.

3.6.13. Výstupy

- ▶ **Implementační část** strategie tvořená především **plánem implementace strategie** obsahujícím následující části:
- ▶ **Hierarchická struktura prací** – grafické a tabulkové znázornění činností a úkolů vedoucích k realizaci jednotlivých opatření.
- ▶ **Řídící struktura** implementace strategie – organizační struktura znázorňující vazby a hierarchickou strukturu jednotlivých orgánů a subjektů, které budou zapojené do implementace strategie.
- ▶ **Systém řízení změn** – nastavení způsobu identifikace potřeby realizace změn a způsobu projednání a schválení navrhovaných změn.
- ▶ **Plán řízení rizik a předpoklady úspěšné realizace strategie** – registr rizik, plán monitorování rizik vč. odpovědné osoby a termínů a způsobu aktualizace registru rizik. Seznam předpokladů úspěšné implementace strategie.
- ▶ **Systém monitorování naplňování cílů strategie** – popis dat, která budou shromažďována, jakým způsobem a jak často budou shromažďována, kdo bude odpovědný za sběr a vyhodnocení těchto dat.
- ▶ **Evaluační plán** – druhy evaluací, které se budou provádět, data nezbytná pro jejich provedení, kdo a kdy evaluace provede, komu budou evaluační zprávy předkládány ke schválení.

- ▶ **Komunikační plán** – cílová skupina, co bude komunikováno, způsob a termíny komunikace, kdo bude odpovědný za komunikaci.
- ▶ **Rozpočet implementace strategie** – souhrn zdrojů potřebných pro realizaci strategie.
- ▶ **Časový harmonogram implementace strategie** – hlavní fáze implementace strategie, výstupy, klíčové aktivity, termíny, klíčové milníky, odpovědné osoby, termíny monitorování indikátorů, evaluací a aktualizace registru rizik.
- ▶ **Celkový návrh strategie** obsahující analytickou, strategickou a implementační část.

3.6.14. Šablony a nástroje

- ▶ Plán implementace strategie.
- ▶ Řídící struktura implementace strategie.
- ▶ Plán řízení rizik a určení předpokladů úspěšné implementace strategie.
- ▶ Rozpočet implementace strategie.
- ▶ Harmonogram implementace strategie.
- ▶ Karta specifického cíle.
- ▶ Karta indikátoru.
- ▶ Karta opatření.
- ▶ Hodnocení plnění strategie
- ▶ Struktura strategie.

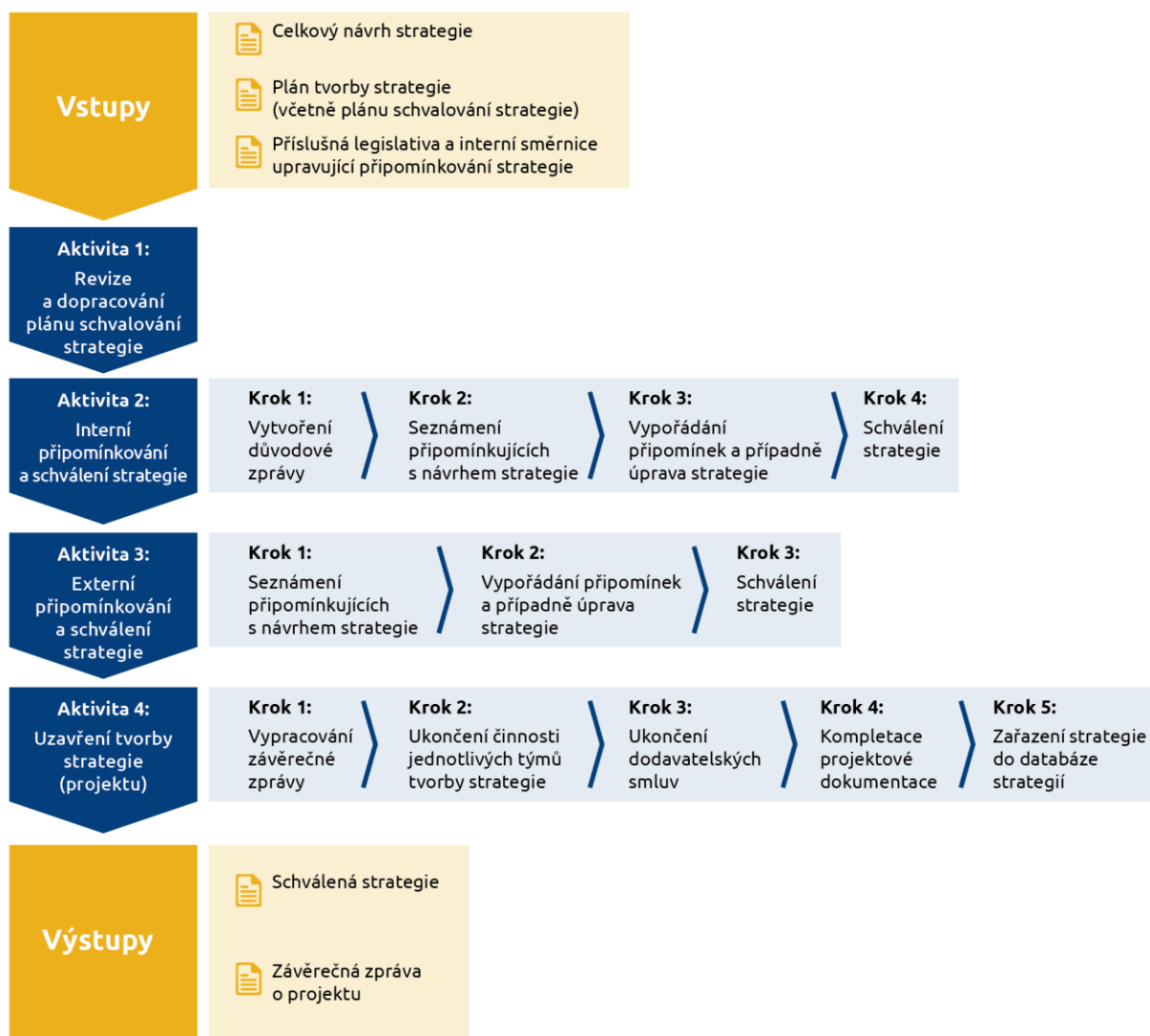
3.7. Fáze 7 – Schvalování strategie

3.7.1. Úvod

Cílem této fáze je schválit vypracovanou strategii včetně jejího plánu implementace, případně strategii upravit podle požadavků příslušných aktérů tak, aby následně byla schválena.

V případě, že je strategie schválena, je zároveň v této fázi celý projekt tvorby strategie ukončen a formálně uzavřen. Pokud strategie schválena není, tak tím buď projekt tvorby strategie také končí a musí být uzavřen, nebo je strategie vrácena k přepracování a vrací se (v závislosti na míře potřebných změn) do některé z dřívějších fází tvorby strategie.

Vstupy, aktivity, kroky a výstupy Fáze 7 – Schvalování strategie



3.7.2. Vstupy

- ▶ **Celkový návrh strategie** obsahující analytickou, strategickou a implementační část.
- ▶ **Plán tvorby strategie** (včetně plánu schvalování strategie).
- ▶ **Příslušná legislativa a interní směrnice** upravující postup připomínkování strategie.

3.7.3. Aktivita 1: Revize a dopracování plánu schvalování strategie

Postup schvalování strategie musí stanovit Koordinátor tvorby strategie již v průběhu přípravy Plánu tvorby strategie. Při tvorbě plánu schvalování strategie vychází Koordinátor tvorby strategie z příslušné legislativy, pravidel a dalších dokumentů upravujících postup připomínkování a schvalování strategických dokumentů. Na úvod fáze schvalování strategie tak musí Koordinátor tvorby strategie nejdříve stanovený postup revidovat, v případě potřeby pak upravit a rozpracovat do větší míry detailu. V plánu schvalování strategie (který je součástí Plánu tvorby strategie) Koordinátor tvorby strategie identifikuje klíčové aktéry. V průběhu tvorby strategie s nimi průběžně komunikuje a připravuje na konečnou fázi tvorby strategie – její schválení. U každého aktéra je v plánu schvalování strategie zároveň popsána jeho úloha v průběhu procesu schvalování.

3.7.4. Aktivita 2: Interní připomínkování a schválení strategie

Interní připomínkování je aktivitou, během které vyjadřují svoje připomínky k návrhu strategie zástupci instituce, která je za přípravu strategie zodpovědná. V praxi se jedná například o vnitroresortní připomínkové řízení. Tato aktivita probíhá podle platných interních směrnic (předpisů) dané instituce.

3.7.4.1 Krok 1: Vytvoření důvodové zprávy

V prvním kroku vytvoří Tým pro tvorbu strategie důvodovou zprávu, ve které budou shrnuty především informace o popisu iniciace tvorby strategie a zdůvodnění její potřeby, vysvětlení účelu strategie a jejího přínosu a průběhu tvorby strategie.

3.7.4.2 Krok 2: Seznámení připomínkových s návrhem strategie

V tomto kroku jsou připomínkové seznámení Koordinátorem tvorby strategie, případně ve spolupráci s Gestorem, s konečným návrhem strategie. Zvolena musí být vhodná forma, v závislosti na způsobu zapojení připomínkových do předchozích fází a aktivit tvorby strategie.

3.7.4.3 Krok 3: Vypořádání připomínek a případně úprava strategie

Všechny došlé připomínky jsou zaevidovány a Tým pro tvorbu strategie vypořádány. Po rozhodnutí o způsobu vypořádání připomínek je návrh strategie odpovídajícím způsobem Tým pro tvorbu strategie upraven.

3.7.4.4 Krok 4: Schválení strategie

V případě, že jsou vypořádány všechny připomínky a obsah strategie je Tým pro tvorbu strategie dopracován do konečné podoby, zajistí Koordinátor tvorby strategie samotné konečné interní schválení strategie všemi potřebnými aktéry podle Plánu přípravy strategie.

3.7.5. Aktivita 3: Externí připomínkování a schválení strategie

Pro realizaci této aktivity je využita důvodová zpráva vytvořená v předchozí aktivitě interního připomínkování, případně je důvodová zpráva doplněna o informace pro externí subjekty (na základě jejich požadavků a potřeb). Ostatní kroky jsou stejné jako v předchozí fázi – tj. nejdříve jsou externí aktéři seznámeni s návrhem strategie, následuje vypořádání připomínek, úprava strategie a nakonec její schválení.

3.7.6. Aktivita 4: Uzavření tvorby strategie (projektu)

Po schválení strategie (nebo v případě jejího neschválení a rozhodnutí v přípravě strategie nepokračovat) musí být Koordinátorem tvorby strategie formálně ukončen projekt tvorby strategie. Tato aktivita se skládá z vypracování Závěrečné zprávy o projektu tvorby strategie, ukončení činnosti jednotlivých týmů tvorby strategie, ukončení dodavatelských smluv, kompletace projektové dokumentace a zařazení strategie do Databáze strategií. Některé týmy a orgány tvorby strategie naopak mohou existovat i nadále v rámci implementace vytvořené strategie, za účelem její aktualizace apod.

Výstupy

Výstupem této fáze budou především následující dokumenty:

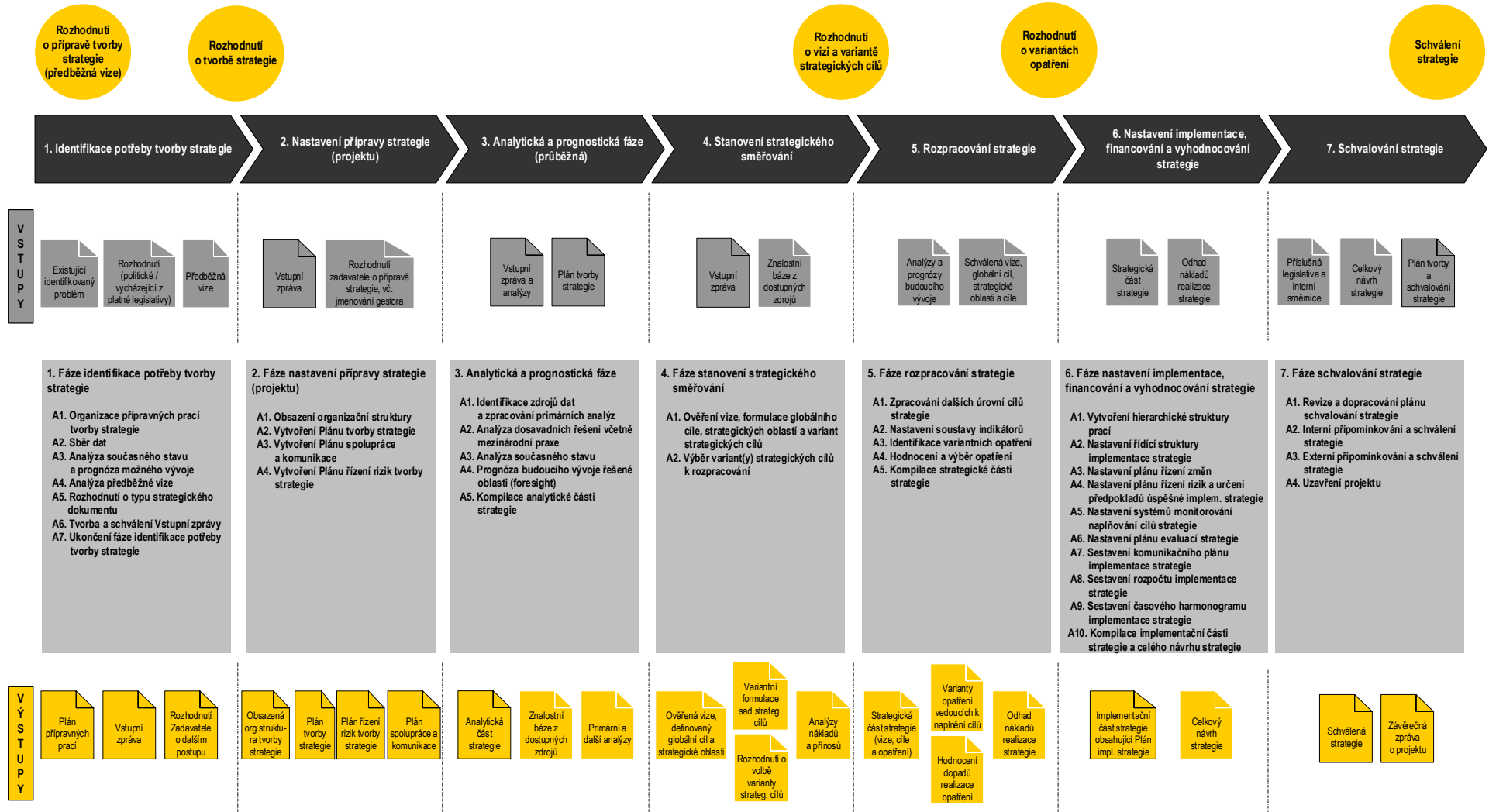
- ▶ **Schválená strategie.**
- ▶ **Závěrečná zpráva o projektu.**

3.7.7. Šablony a nástroje

- ▶ Závěrečná zpráva o projektu.

3.8. Logický rámec tvorby strategie

Logický rámec tvorby strategie do úrovně aktivit



4. Implementace strategie

4.1. Úvod

Vlastní implementace strategie logicky navazuje na její schválení. Realizaci strategie stejně jako její tvorbu lze považovat za **projekt**, proto je třeba k ní přistupovat z hlediska projektového řízení. Tato činnost vychází zejména z Plánu implementace (řídící dokumentace) strategie vytvořeného v rámci fáze 6. Implementace obsahuje v nejširším kontextu **převod strategie do praxe** a zahrnuje tři skupiny souběžně probíhajících činností: (i) **realizaci** (vlastní proces realizace strategie) a (ii) **zpětnou vazbu** (průběžné sledování a vyhodnocování průběhu realizace strategie a návrhy na její zlepšení) a (iii) **průběžnou publicitu a osvětu** (průběžné informování o existenci a realizaci strategie).

Základní aktivity

- 1) *Obsazení řídicí struktury implementace strategie.*
- 2) *Revize Plánu implementace strategie.*
- 3) *Realizace strategie.*
- 4) *Ukončení realizace strategie.*
- 5) *Ex-post hodnocení strategie (včetně hodnocení dopadů).*

4.2. Vstupy

- ▶ **Schválená strategie.**
- ▶ **Plán implementace strategie** (obsahující hierarchickou strukturu prací, řídicí strukturu implementace strategie, systém řízení změn, plán řízení rizik a předpoklady úspěšné realizace strategie, systém monitorování naplňování cílů strategie, evaluační plán, komunikační plán implementace, rozpočet implementace strategie, časový harmonogram implementace strategie).

4.3. Aktivita 1: Obsazení řídicí struktury implementace strategie

Prvním krokem implementace strategie po jejím schválení je **obsazení řídicí struktury** implementace strategie. Tato struktura je součástí Plánu implementace strategie vytvořeného v rámci fáze 6 a měla by jasně stanovit, kdo bude realizaci strategie **řídít, jaké kdo bude mít role a odpovědnosti**. Jako první musí být stanoven zejména **gestor strategie** a **koordinátor realizace strategie**. Následně by měl vzniknout **Řídící výbor** a **Realizační tým**. Pak podle potřeby mohou být obsazeny další role dle stanovené organizační struktury. Organizační struktura i její obsazení by měly do jisté míry a dle potřeby navazovat na organizační strukturu tvorby strategie.

4.4. Aktivita 2: Revize Plánu implementace strategie

V dalším kroku reviduje Koordinátor realizace strategie Plán implementace strategie vytvořený v rámci fáze 6 a ideálně schválený společně se samotnou strategií. Revize Plánu implementace strategie není nutná v případě, že mezi vytvořením strategie, jejím schválením a začátkem implementace není významnější časová prodleva a všechny tyto kroky na sebe plynule navazují. V opačném případě je nutné revidovat, zda není nutné některé **části Plánu implementace strategie upravit a aktualizovat**. Dále tato aktivita může sloužit jako **kontrola toho, zda Plán implementace strategie obsahuje všechny potřebné součásti** definované podrobněji ve fázi 6. V případě, že některé tyto části chybí, je nutné je v rámci této aktivity vhodným způsobem dopracovat.

4.5. Aktivita 3: Realizace strategie

Jde o klíčovou aktivitu probíhající v souladu s Plánem implementace strategie, případně celým souborem řídicí dokumentace, stanovených pravidel a procesů. Během realizace strategie jsou uskutečňovány všechny aktivity a opatření směřující k naplnění vize a cílů strategie podle Plánu implementace strategie (hierarchické struktury prací), v souladu s rozpočtem a harmonogramem implementace strategie. Zejména půjde o naplňování přijatých opatření k plnění jednotlivých cílů strategie. Řízení realizace strategie má na starosti zejména Koordinátor realizace strategie, další odpovědnosti, role a pravomoci jsou stanoveny v řídicí struktuře implementace strategie. V průběhu realizace strategie jsou dále vykonávány zejména činnosti (v souladu s nastaveným Plánem implementace strategie / řídicí dokumentací) jako fungování řídicí struktury implementace strategie, pravidelné monitorování plnění Plánu implementace strategie a plnění cílů strategie / stanovených indikátorů, sledování čerpání rozpočtu implementace strategie, sledování plnění časového harmonogramu plnění strategie, realizace průběžných hodnocení plnění cílů strategie a realizace strategie jako takové v souladu s plánem evaluací, průběžné hodnocení dopadů implementace strategie, pokud je to možné a účelné, identifikace potřeby změn v realizaci strategie / Plánu implementace a případně jejich projednání a schválení, postupy řízení rizik (včetně jejich pravidelného vyhodnocování a průběžné kontroly) a průběžná komunikace a informování o postupu realizace strategie.

4.6. Aktivita 4: Ukončení realizace strategie

V rámci této aktivity uzavře Koordinátor realizace strategie formálně projekt realizace strategie, a dále ukončí činnost jednotlivých týmů realizace strategie, uzavře případně dodavatelské smlouvy, zkompletuje veškerou relevantní projektovou dokumentaci a zpracuje Závěrečnou zprávu o realizaci strategie.

4.7. Aktivita 5: Ex-post hodnocení strategie (včetně hodnocení dopadů)

Závěrečné nebo také ex-post hodnocení strategie zaměřené na **vyhodnocení naplnění cílů strategie a vyhodnocení přínosů a dopadů realizace strategie** je náročnou aktivitou. Vzhledem k tomu, že přínosy a dopady realizace strategie většinou nenastávají ihned při realizaci strategie ani bezprostředně poté, je nutné toto ex-post hodnocení realizovat s časovým odstupem. Jeho délka závisí na typu strategie a realizovaných aktivitách a opatřeních. Tato aktivita, i když přichází po samotné realizaci strategie a nemá tak na ni vliv, je **klíčová pro zpětnou vazbu ohledně fungování jednotlivých veřejných intervencí**. Informace získané prostřednictvím ex-post hodnocení tak mohou být využity nejen pro další strategickou, a to nejen v předmětné oblasti. Hodnocení dopadů strategie probíhá ve dvou režimech, a to hodnocení environmentálních dopadů a hodnocení ekonomických a sociálních dopadů.

4.8. Výstupy

- ▶ **Průběžná hodnocení** realizace strategie.
- ▶ **Závěrečná zpráva** o realizaci strategie.
- ▶ **Ex-post hodnocení přínosů a dopadů realizace strategie** (případně plán jeho realizace).

4.9. Šablony a nástroje

- ▶ Plán implementace strategie.
- ▶ Řídicí struktura implementace strategie.
- ▶ Plán řízení rizik a určení předpokladů úspěšné implementace strategie.
- ▶ Rozpočet implementace strategie.
- ▶ Harmonogram implementace strategie.
- ▶ Karta specifického cíle.
- ▶ Karta indikátoru.
- ▶ Karta opatření.
- ▶ Hodnocení plnění strategie

5. Aplikace Metodiky při tvorbě krajských veřejných strategií

Metodika přípravy veřejných strategií může být použita při přípravě a tvorbě jakékoli strategie ve veřejné správě neohledně na její velikost, závažnost, oblast, jež řeší, problémy, jimiž se zabývá, či aktéry, jež jsou do její tvorby a přípravy zahrnuti. Může mít však omezenou platnost v případech, kdy je postup tvorby strategie upraven právním předpisem, jinou metodikou apod. Je třeba zachovat základní postup (fáze, aktivity) popsany v této metodice. Hlavní rozdíly přípravy různých strategií tak budou především v míře detailu realizovaných aktivit tvorby strategie.

Postupy uvedené v Metodice přípravy veřejných strategií lze uplatnit i při tvorbě krajských veřejných strategií. Určité specifika se však objevují v prostředí, ve kterém krajské veřejné strategie vznikají a realizují se, a to zejména:

- ▶ zda jde o strategie týkající se samostatné nebo přenesené působnosti krajů,
- ▶ kraje povinně vytvářejí zastřešující strategický dokument Strategii rozvoje územního obvodu kraje, na který navazují další krajské strategické dokumenty, které v řadě případů zároveň navazují na státní strategické dokumenty,
- ▶ významná vazba krajských strategických dokumentů na Zásady územního rozvoje kraje,
- ▶ krajské strategické dokumenty se připravují a jejich realizace se zabezpečuje v gesci jednoho subjektu – krajského úřadu,
- ▶ odlišný systém schvalování krajských strategických dokumentů na úrovni rady a zastupitelstva kraje,
- ▶ výraznější participace při tvorbě a realizaci krajských strategických dokumentů.

6. Šablony a nástroje

V této kapitole je uveden přehled základních **nástrojů a šablon použitelných při tvorbě a implementaci strategií** vytvořených v rámci tvorby Metodiky. Tyto dokumenty jsou v **aktuální podobě** přístupné **na Portálu strategické práce v ČR** (www.verejne-strategie.cz), respektive jsou uvedeny v samostatných dokumentech. Cílem nástrojů a šablon je především **doplnit popis postupu tvorby a implementace strategie** a usnadnit tvůrcům strategických dokumentů jejich práci. Některé nástroje a šablony obsahují především **vzorovou strukturu a popis obsahu** daného dokumentu (např. Projektový plán tvorby strategie), jiné jsou **určené pro přímé použití** (např. Registr rizik, Harmonogram apod.)

Součástí Metodiky jsou dále **následující nástroje a šablony** (v tabulce jsou seřazené podle fází tvorby strategie, ve kterých by měly být primárně využívány):

Fáze tvorby strategie podle kapitoly 3 Metodiky	Šablony
Fáze 1 – Identifikace potřeby tvorby strategie	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vymezení a strukturace problému ▶ Vstupní zpráva ▶ Organizační struktura tvorby strategie ▶ Model pro stanovení typu strategického a prováděcího dokumentu ▶ Struktura strategie
Fáze 2 – Nastavení projektu	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plán tvorby strategie. ▶ Organizační struktura tvorby strategie ▶ Matice opatření a činností ▶ Rozpočet tvorby strategie ▶ Harmonogram tvorby strategie. ▶ Plán spolupráce a komunikace ▶ Plán řízení rizik strategie ▶ Registr rizik ▶ Struktura strategie.
Fáze 3 – Analytická a prognostická fáze	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Struktura strategie
Fáze 4 – Stanovení strategického směřování, priorit a variant	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hierarchie strategie ▶ Struktura strategie

Fáze tvorby strategie podle kapitoly 3 Metodiky	Šablony
Fáze 5 – Rozpracování strategie	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hierarchie strategie. ▶ Karta specifického cíle. ▶ Karta indikátoru. ▶ Strom indikátorů. ▶ Karta opatření. ▶ Matice opatření a činností ▶ Logický rámec ▶ Soustava cílů ▶ Struktura strategie ▶ Struktura strategie. ▶ Vícekriteriální hodnocení priorit
Fáze 6 – Nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plán implementace strategie. ▶ Řídicí struktura implementace strategie. ▶ Plán řízení rizik a určení předpokladů úspěšné implementace strategie. ▶ Rozpočet implementace strategie. ▶ Harmonogram implementace strategie. ▶ Karta specifického cíle. ▶ Karta indikátoru. ▶ Karta opatření. ▶ Hodnocení plnění strategie ▶ Struktura strategie.
Fáze 7 – Schvalování strategie	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Závěrečná zpráva o projektu
Implementace strategie	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plán implementace strategie. ▶ Řídicí struktura implementace strategie. ▶ Plán řízení rizik a určení předpokladů úspěšné implementace strategie. ▶ Rozpočet implementace strategie. ▶ Harmonogram implementace strategie. ▶ Karta specifického cíle. ▶ Karta indikátoru. ▶ Karta opatření. ▶ Hodnocení plnění strategie