

# Implementace veřejných strategií

Výstup v rámci aktivity KA1

Implementace metod a nástrojů pro strategické řízení a plánování

Aktivita 1.1 Metodická podpora pro strategické řízení a plánování

Nástroj č. 12/12: Implementace veřejných strategií

Název projektu: Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi  
Registrační číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_025/0016924



Název: Implementace veřejných strategií  
Autoři: Radim Misaček s využitím ostatních výstupů aktivity KA1  
Recenzenti: Petr Valenta, Igor Hartmann  
Počet stran: 33

Vzor citace: MISIAČEK Radim. *Implementace veřejných strategií*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2023

Text vznikl v rámci projektu „Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi“, registrační číslo CZ.03. 4. 74/0.0/0.0/15\_025/0016924, který byl podpořen finančními prostředky Evropského sociálního fondu, které byly na realizaci projektu poskytnuty z Operačního programu Zaměstnanost.

V rámci projektu „Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR“ realizovaného Ministerstvem pro místní rozvoj byl vytvořen soubor metodických nástrojů zaměřujících se na specifická témata strategického řízení a plánování. Vedle samotných textů metodických doporučení jsou k dispozici instruktážní videa a interaktivní šablony. Výstupy všech metodických nástrojů jsou zveřejněny na „Portále strategické práce v ČR“ ([www.verejne-strategie.cz](http://www.verejne-strategie.cz)) v sekci [Nástroje pro strategickou práci](#).

Série metodických nástrojů strategické práce se zaměřuje na následující témata:

- 1 Analýza, řízení a registr rizik
- 2 Využívání příležitostí ve vazbě na strategickou práci
- 3 Rozhodování a strategický přístup
- 4 SWOT Analýza v rámci veřejné strategie
- 5 Komunikace, participace a marketing strategií a projektů
- 6 Plánování a řízení projektů pomocí trojimperativu projektu
- 7 Plánování a řízení času v rámci strategické práce
- 8 Zdravé finanční řízení ve vazbě na strategické řízení
- 9 Metody pro získávání dat, informací a poznatků v rámci veřejné strategie
- 10 Využití procesního přístupu (procesní řízení) v rámci strategické práce
- 11 Posuzování vlivů koncepcí na životní prostředí (SEA) pro zpracovatele strategických dokumentů
- 12 Implementace veřejných strategií

Tato publikace neprošla redakční jazykovou úpravou.



## Obsah

<b>Souhrn</b>	<b>3</b>
<b>Summary</b>	<b>4</b>
<b>1 Úvod</b>	<b>5</b>
<b>2 Metodický rámec a struktura implementace</b>	<b>8</b>
<b>3 Vybrané problémy v oblasti implementace</b>	<b>9</b>
3.1. Implementační struktura a systém řízení implementace (A)	9
3.2. Časový harmonogram (A)	11
3.3. Rozpočet a zdroje financování (B)	11
3.4. Systém monitorování a evaluace realizace strategie (A)	11
3.5. Systém řízení rizik (B)	13
3.6. Tvorba akčního plánu a zásobníku projektů (A)	13
<b>4 Příklady a případové studie</b>	<b>16</b>
4.1. K Implementační struktuře a systému řízení implementace	16
4.2. K harmonogramu implementace	22
4.3. K systému monitorování a evaluace	24
4.4. K tvorbě Akčního plánu	26
<b>5 Vybraná doporučení pro implementační fázi</b>	<b>30</b>
<b>6 Závěr</b>	<b>31</b>
<b>Použitá literatura</b>	<b>32</b>



## Souhrn

Text se zabývá vybranými částmi problematiky Implementace veřejných strategií, která je nezbytnou podmínkou jejich úspěšné realizace. Mezi nastavením implementace různých veřejných strategií, resp. samotnou implementací, existují velké rozdíly. Na pozitivních příkladech ukazuje tento text možnosti, jak s jednotlivými částmi implementace naložit, jak rozdílné mohou být požadavky na implementaci podle charakteru samotné strategie a subjektu nositele v rámci struktury veřejné správy a zejména zdůrazňuje význam implementace pro úspěch veřejné strategie. Tento metodický nástroj je tedy především určen těm nositelům strategií, kteří vnímají přípravu strategie jako proces, nikoliv jako pouhou tvorbu dokumentu. Nástroje Implementace veřejných strategií se dotýkají a prolínají jím také některé další metodické nástroje, které byly zpracovány v rámci souvisejícího projektu strategické práce, na něž je v případě potřeby odkazováno. Text je zaměřen především na implementaci strategie krajů a obcí (měst), ale je podmíněně využitelný také obecně.

Text se člení na 6 kapitol. První 2 kapitoly přinášejí úvodní informace a metodický rámec. Klíčová je kapitola 3, která v 6 podkapitolách popisuje základní problémové okruhy implementace. Část z nich je popsána podrobně, některé podkapitoly se odkazují na další nástroje souvisejícího Projektu, které se uvedené problematice věnují (rozpočet, rizika, apod.). Další část textu přináší příklady a případové studie, které ilustrují problémové okruhy a následující kapitola obsahuje doporučení, zaměřená na předkladatele strategií.



## Summary

The text deals with selected parts of public strategies implementation, which is the necessary condition of their successful realization. There are significant differences between implementation plans of various strategies as well as their realization concerns. This text shows possibilities how to deal with some implementation process steps using especially positive examples. Moreover differences of implementation demands are assessed according to the strategy type and the position of the strategy owner in the public administration system. It has underlined implementation significance for the public strategy success. The methodology tool is intended to be used by those strategy owners that consider their strategy elaboration as the process, not only a document itself. There are other methodology tools, which cover other aspects of public strategies elaboration, having been elaborated within the connected project on strategic work. There are links to them in case of necessity. The text is intended especially for the municipal and region administration use, however it can be used generally as well with some limitation.

The text is divided into six chapters. The first two chapters provide introductory information and methodological framework. The chapter three is the key one, which describes the basic problems of implementation in six sub-chapters. Part of them describe topics in details, some of them links to the other methodical tools focused on the similar issues, which are included in the connected Project (budget, risks, etc...). The following parts consist of case studies to illustrate selected problems and of recommendations for the public strategies owners.



## 1. Úvod

Text se zabývá problematikou Implementace veřejných strategií, která – byť je nezbytnou podmínkou dosažení cílů strategické práce - **bývá často upozadována** na úkor ostatních částí strategie, zejména návrhové a analytické části. Metodika přípravy veřejných strategií<sup>1</sup> sice přináší návrhy postupu a zdůrazňuje význam implementační části pro samotný úspěch realizace strategie, nicméně i tak bývá v řadě případů nastavení i provedení strategie podceňována. Tedy i v případě, že je implementační část nastavena kvalitně, bývá v praxi někdy ignorována, a realizace pak probíhá podle ustálených, ne vždy optimálních zvyklostí. **Správně nastavená implementace tedy „korunuje dílo“**, ta podceněná naopak kvalitně připravený návrh hendikepuje.

Význam optimálně nastavené implementace se projeví také v případě změny vedení nositele strategie, kterou v samosprávných subjektech zpravidla přinášejí volby. Při politické změně je vhodně nastavená implementace zárukou, že se případná změna projeví především/pouze odlišným nastavením priorit návrhové části strategie (legitimní prosazování politických záměrů), způsob implementace by však politicky motivovaným změnám měl podléhat minimálně, nedojde-li k významné změně struktury nositele strategie.

Zpracovatele strategických dokumentů se logicky a pochopitelně zaměřují především na obsah a kvalitu dokumentů, případně jejich akceptovatelnost relevantními cílovými skupinami a schvalovacími orgány. Ne vždy to platí i pro nastavení samotného procesu. I tady platí obdobné pravidlo, jaké lze často najít v rozdílu úsilí, věnovaného zpracování analytické a návrhové části. Bývá obvyklé, že se časová dotace a energie zpracovatelů, pracovních skupin a dalších subjektů, zapojených do přípravy veřejné strategie často vyčerpává v analytické fázi („*každý o něčem ví něco nejlépe*“), na návrhovou část pak obvykle zbývá méně času a energie. Analogicky ještě méně času a energie zbývá na nastavení implementace a tím pochopitelně trpí i realizace strategie. Někdy je nastavení implementace ponecháno na samotném zpracovateli, v ojedinělých případech není zpracování implementační části strategie ani součástí zadání výběrového řízení na zpracovatele strategie a tedy ani strategie samotné.

Hlavním příčinou zpravidla je, že **část zpracovatelů strategických dokumentů nevěnuje implementaci potřebnou pozornost**. Zdálo by se, že po mnoha letech strategického plánování si již všichni nositelé či zpracovatelé strategií význam implementace v celém procesu strategické práce uvědomují. Ukazuje se však, že **ve specifickém prostředí veřejné správy**, kde dochází k pravidelné obměně volených zástupců nositelů strategií (vedení ministerstev, zastupitelstva krajů a obcí), a také ke změnám na postech klíčových zaměstnanců úřadů, **nelze spoléhat pouze na historickou paměť či běžnou (dobrou) praxi**. V konečném důsledku tak může docházet k tomu, že úsilí, čas a finanční prostředky (**veřejné zdroje**) jsou vynaloženy zbytečně, protože i ten nejlepší dokument, který vznikl jako „dokument sám o sobě“, je bez nastavení procesu, který ho uvede do života, téměř zbytečný.

Základní rámec obsahu implementace přináší výše jmenovaná Metodika přípravy veřejných strategií. Cílem tohoto textu není komplexně pojmut problematiku implementace v celé šíři, ale zaměřuje se na problematické oblasti, s nimiž se zpracovatel strategie může setkat, resp. k nimž nositelé strategií v procesu přípravy strategie opakovaně kladou dotazy.

Text se tedy záměrně vyhýbá detailnímu popisu, který je dostatečně uveden v citované metodice, a v žádném případě nemá ambice metodiku vykládat, doplňovat ji, nebo s ní polemizovat. Také se

<sup>1</sup> Metodika přípravy veřejných strategií, aktualizovaná verze. MMR, Praha, 2018

<sup>2</sup> Metodika přípravy veřejných strategií, aktualizovaná verze. MMR, Praha, 2018



nevěnuje úplnému výčtu kroků, který tvoří obsah implementační fáze, ale pouze vybraným aktivitám, které umožňují uvedení vhodných (především pozitivních) příkladů z praxe.

Na druhé straně jsou do textu zahrnuty pasáže, dále doprovázené příklady, které metodika buď neřadí do implementační fáze (typicky tvorba indikátorů), nicméně se v praxi tvoří právě v nastavení implementační fáze. Dále také ty, které přesahují hranice strategie a jsou metodikou považovány např. za prováděcí dokumenty (typicky tvorba akčního plánu, pokrývajícího realizaci strategických dokumentů v krátkodobém časovém horizontu).

#### Průvodce textem:

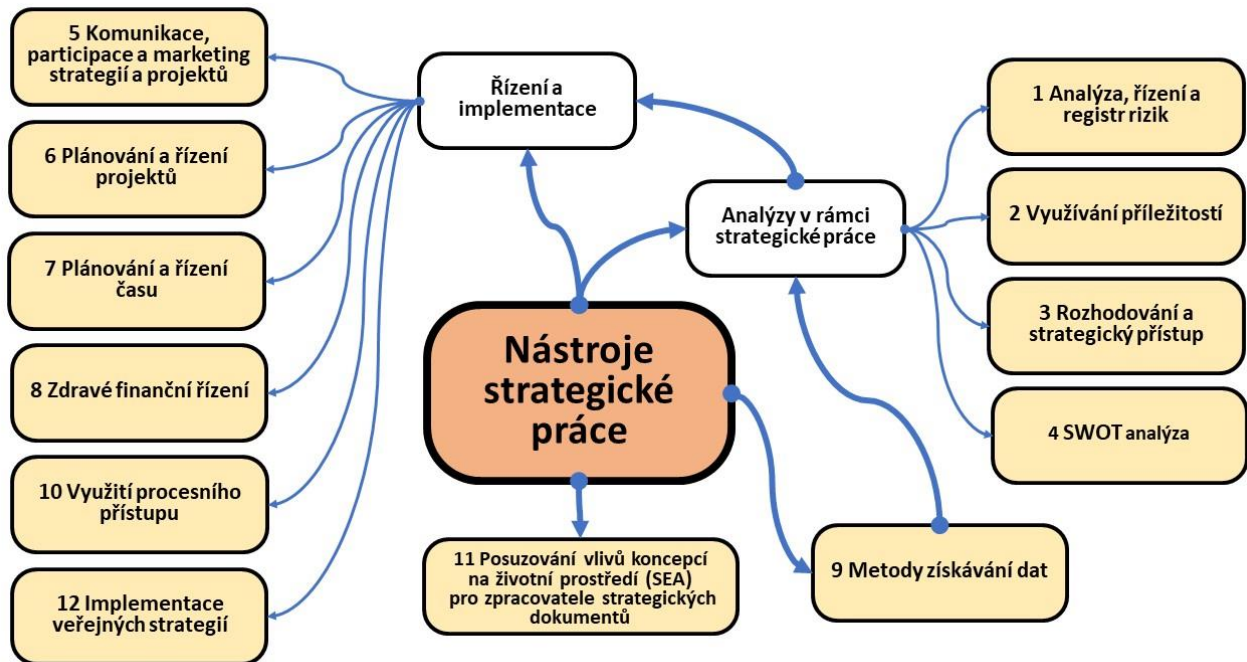
- Pokud základní principy implementace znáte, například z metodiky zpracování veřejných strategií, je možné přeskočit kapitolu 2, která základní principy, vycházející z citované metodiky, rámcově uvádí.
- Nejdůležitější částí textu je kapitola 3 – Vybrané problémy implementace, která rozpracovává jednotlivé fáze nastavení a realizace implementačního procesu.
- Kapitola 4 se věnuje příkladům/případovým studiím z praxe, které doprovázejí (ilustrují) popis problémů, které byly představeny v kapitole 3.
- Vybraná doporučení (případně omezení) jsou v kapitole 5.

#### Pozice nástroje Implementace veřejných strategií v rámci Projektu

Na následujícím obrázku jsou zachyceny vazby mezi všemi nástroji strategické práce, které jsou zpracovávány v rámci projektu „Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi“<sup>3</sup>. Obrázek přináší mimo jiné i grafický přehled vztahu zpracovaných nástrojů a pozici nástroje Implementace veřejných strategií v uvedeném kontextu.

<sup>3</sup> <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>

Obr. 1 Vazby na ostatní nástroje zpracovávané v rámci projektu



Zdroj: autoři

Z obrázku je (při pohledu zprava doleva) zřejmé, že implementace vstupuje do hry až po zpracování analýz a dalších kroků přípravy strategií a je velmi úzce spojena s problematikou procesního řízení. Proto, jak je uvedeno výše, se implementační fáze strategie dotýkají další nástroje, které byly zpracovány v uvedeném projektu, zejména nástroje Rozpočet a zdroje financování, nástroje Systém řízení rizik, ad. Tam, kde to je účelné, je na další nástroje uvedeného projektu odkazováno, případně jsou příslušné pasáže citovány.





## 2. Metodický rámec a struktura implementace

Metodický rámec je uveden pouze přehledně, pro detaily odkazujeme především na již citovanou aktualizovanou verzi dokumentu „*Metodika přípravy veřejných strategií*“<sup>4</sup> (dále také Metodika), která podrobně uvádí jednotlivé části implementace. Další text je koncentrován na vybrané části implementace, které zejména ovlivňují využitelnost zpracované strategie.

Pro základní přehled je uveden obsah implementační fáze ve vzorové struktuře implementační části strategie dle Metodiky a jsou zvýrazněny a upřesněny ty oblasti, kterým se tento text zejména věnuje:

1. Implementační struktura a systém řízení implementace
2. Časový harmonogram
3. Rozpočet a zdroje financování
4. Systém monitorování a evaluace realizace strategie
5. Systém řízení rizik a předpoklady realizace strategie
6. Tvorba akčního plánu a zásobníku projektů

Aktivity, které nejsou zvýrazněny, jsou popsány jinými nástroji projektu „*Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi*“<sup>5</sup> (viz výše).

---

<sup>4</sup> Metodika přípravy veřejných strategií, aktualizovaná verze. MMR, Praha, 2018

<sup>5</sup> <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>



### 3. Vybrané problémy v oblasti implementace

Z výše uvedené struktury vyplývají i hlavní okruhy problémů, které obvykle řeší zpracovatel koncepce. Lze v ní odlišit několik klíčových oblastí, které jsou popsány níže.

Dílčí kapitoly jsou rozpracovány dvěma způsoby:

- A) Dílčí kapitoly rozpracované podrobně, včetně příkladů a doporučení
- B) Dílčí kapitoly, které se dotýkají problematiky, rozpracované v rámci dalších produktů Projektu. Ty jsou zmíněny pro úplnost a na konkrétní produkty Projektu je v nich především odkazováno.

O jaký typ kapitoly se jedná je uvozeno vždy v jejím názvu (v závorce)

#### 3.1. Implementační struktura a systém řízení implementace (A)

##### Soulad implementace základního a odvětvových strategických dokumentů

Obvykle platí, že se dostatečná pozornost implementaci věnuje zejména při zpracování klíčových dokumentů, jako jsou strategické plány rozvoje měst/obcí a strategie rozvoje krajů. Tam je nutnost implementace již zakořeněna a příslušné odbory strategického/regionálního rozvoje krajských a městských úřadů si její význam pro hladký průběh realizace strategie uvědomují.

Větší problém nastává při zpracování odvětvových strategiích (životní prostředí, doprava, školství, kultura, ad.), které jsou obvykle vytvářeny pod garancí dotčených odborů, a které se soustřeďují především na věcnou stránku strategie a méně již na fázi nastavení implementace. Pokud do procesu přípravy nejsou od počátku adekvátně zapojeny odbory strategického/regionálního rozvoje, pak může dojít k nekompatibilitě nastavení implementace odvětvové strategie s formou implementace stávajícího základního rozvojového dokumentu.

Pole pro „modelovou“ ukázkou vztahu implementace návrhů odvětvových a základních rozvojových dokumentů přinesl dotační titul MMR, který umožňoval v programovém období 2014-2021 v jednom městě zpracovat větší množství odvětvových strategií, včetně základního rozvojového dokumentu (strategického plánu). Jedním z vedlejších účinků této možnosti byla nutnost sladit ve „stejném okamžiku“ implementační fáze řady na roveň postavených dokumentů s implementací současně připravovaného strategického plánu (např. města Uherský Brod, Rožnov pod Radhoštěm, ad.). Tedy ve své podstatě ideální situace, která poukázala na většinu vznikajících problémů v reálném čase, a které se také daly (byť někdy i ad hoc) flexibilně řešit. Uvedené téma je demonstrováno v kapitole 4 Případové studie a příklady.

V praxi obvykle nastávají dvě hlavní a několik dílčích možnosti vztahu implementace základního rozvojového dokumentu a podřízené strategie:

**1) Podřízená odvětvová strategie vzniká v době, kdy je implementační část základního rozvojového dokumentu zafixována a funkční**

Optimálním úkolem zpracovatele je ve spolupráci s garantem odvětvové strategie (pokud se nejedná o jeden subjekt) „napojit“ implementaci nové odvětvové strategie na stávající implementaci nadřazeného dokumentu.

Jako příklad nastavení slouží specifický vztah mezi nově zpracovávanou odvětvovou Adaptační strategií statutárního města České Budějovice a stávajícím strategickým plánem (viz příklad v kapitole 4)



**2) Podřízená odvětvová strategie vzniká v době, kdy je implementační část základního rozvojového dokumentu zafixována a nefunkční**

Tato situace je nazvána téměř totožně, liší se jen jednou nepatrnou změnou, avšak s dalekosáhlým významem. Pokusy o napojení nové odvětvové strategie na nefunkční systém mohou vést ke dvěma výsledkům, z nichž jen jeden je žádoucí:

- a) Snaha o napojení implementace odvětvové strategie na implementaci základního rozvojového dokumentu vede k „vytvoření“ / „oživení“ procesu implementace druhého jmenovaného. Jedná se velmi náročný postup.
- b) Snaha o napojení implementace odvětvové strategie na implementaci základního rozvojového dokumentu vede k „rezignaci“, protože výše uvedené není možné a není po ní poptávka (typicky příklad, kdy dokumenty vznikají pouze jako podklad pro citaci do žádosti o financování projektů a jinak se na strategickém rozvoji subjektu nepodílejí).

**3) Podřízená odvětvová strategie vzniká v době, kdy se základní rozvojový dokument má v blízké době aktualizovat, nebo nově zpracovávat**

Zde se v praxi opět objevují dvě možnosti a pouze jedna z nich je žádoucí:

- a) Zpracovatel odvětvové strategie má možnost komunikovat se zpracovatelem základního rozvojového dokumentu (a opravdu tak činí) s cílem přizpůsobit implementaci budoucímu stavu. Zpravidla však je potřeba při postupu zpracování/aktualizaci základního strategického dokumentu následně implementační proces odvětvové strategie doladit
- b) Zpracovatel odvětvové strategie nemá možnost komunikovat se zpracovatelem základního rozvojového dokumentu (a tudíž tak nečiní), zpravidla vinou časového odstupu. Pak nezbývá než nastavit implementaci buď podle stávajícího procesu, existuje-li (varianta 1), případně postupovat podle varianty 2.

**4) Poslední variantu tvoří již zmíněná možnost, že jedna či několik odvětvových strategií vznikají současně, nebo ve vzájemné součinnosti.** Pak už jde jen o to, jak celý proces současného či fázově blízkého vzniku všech dokumentů „uřídí“ (viz kap. 4).

Výše uvedené varianty se v praxi týkají pouze těch strategií, jejichž vznik byl motivován snahou o kvalitnější strategický rozvoj území. V případě, že jediným, nebo hlavním motivem vzniku strategie (ať už odvětvové, nebo nadřazené) je pouze její existence z důvodu splnění podmínek žádosti o dotaci, jsou rozdíly mezi variantami zanedbatelné. Přílohy dotačních žádostí jsou zaměřeny na citaci příslušných pasáží návrhové části strategie (soulad cílů a opatření), nikoliv na skutečnou funkčnost strategie při rozvoji subjektu, který o financování žádá.

Z výše uvedeného plyne, že při plánování implementace strategie je vždy nutné promýšlet celý proces komplexně (více k uvedenému též nástroj Projektu Procesní řízení<sup>6</sup>). A to s ohledem na související implementaci všech existujících či připravovaných strategií a jejich horizontálním či vertikálním vztahům.

<sup>6</sup> <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>



### 3.2. Časový harmonogram (A)

Časový harmonogram implementace je závislý na pravidelných plánovacích cyklech samosprávného orgánu, tedy města (obce) nebo kraje. V případě nejsostikovanějších časových harmonogramů jsou jednotlivé kroky plánovány pro celý plánovací cyklus s cílem zajistit, aby jednotlivé kroky umožnily reagovat na průběžné výsledky evaluace strategie a tyto výsledky mohly být včas využity pro další plánovací procesy, tedy zejména tvorbu investičního plánu a rozpočtu na následující rok.

V následující kapitole č. 4 Příklady a případové studie je uveden jeden z příkladů detailního harmonogramu implementační části Aktualizace Strategického plánu statutárního města Olomouce (2021). Uvedený příklad navíc podává přehled o vztazích mezi strategickým plánem a podřízenými strategiemi (viz kap. 3.1. tohoto textu). Příklad je dostatečně přehledný, takže jej není potřeba podrobněji komentovat, nicméně slouží také jako jeden z podkladů pro závěrečná doporučení. Vzhledem k účelu použití je přiměřeně krácen.

Kromě uvedeného příkladu existuje řada podstatně jednodušších harmonogramů implementační fáze, zejména v případě strategií menších obcí. Vždy je však potřeba zajistit, aby výsledky pravidelné evaluace strategie mohly být zahrnuty do rozhodování, tedy aby připravovaný investiční plán i rozpočet mohl na předchozí kroky navazovat, a aby nešlo o mimoběžné procesy.

### 3.3. Rozpočet a zdroje financování (B)

Rozpočtu veřejné strategie se podrobně věnuje jeden ze zpracovaných nástrojů projektu. Je jím dokument „Zdravé finanční řízení ve vazbě na strategickou práci“, Půček, Linhartová (2023)<sup>7</sup>, který se v rámci kapitoly Rozpočet, rozpočtování, finanční řízení věnuje rozpočtování dle Metodiky přípravy veřejných strategií<sup>8</sup>. Součástí dokumentu je také řada příkladů a případových studií, z nichž část se věnuje finančnímu řízení v rámci nastavení implementace strategie. Mimo jiné příkladu řešení vazby mezi rozpočtem a strategickým plánem pomocí akčního plánu (Litoměřice), vazbou mezi strategickým plánem města a finančními zdroji (Týnec nad Sázavou), harmonogramem přípravy a projednávání rozpočtu ve vztahu ke strategii města (Uherské Hradiště), ad.

Z výše uvedených důvodů nejsou k rozpočtu a zdrojů financování v nastavení implementace strategie doplňovány další údaje a v kap. 4 nejsou uváděny také žádné případy/případové studie k této části implementace.

### 3.4. Systém monitorování a evaluace realizace strategie (A)

Sledování realizace strategie je nezbytnou podmínkou v těch případech, kdy strategie primárně slouží k rozvojovým cílům, nikoliv pouze jako dokument, deklarující připravenost k čerpání dotací. Nicméně i v případě druhého jmenovaného cíle může monitorování realizace strategie druhotně „probudit“ zájem o její úpravu a využití k primárnímu účelu.

Ke sledování průběhu realizace strategie a jejímu vyhodnocování je nezbytné navrhnout a sledovat ukazatele (indikátory), s jejichž pomocí lze hodnotit soulad realizace strategie s deklarovanými cíli rozvoje. Z praxe autorů z přípravy desítek strategií vyplývá, že se jedná o zpravidla

<sup>7</sup> <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>

<sup>8</sup> Metodika přípravy veřejných strategií, aktualizovaná verze. MMR, Praha, 2018



nejkomplikovanější proces v procesu přípravě strategie. A to zejména proto, že na sebe zásadně narážejí metodické požadavky, nereálné představy/očekávání a realita.

### Metodický přístup ke tvorbě indikátorů

Pro účely sledování naplňování strategie je však potřeba, aby indikátory splňovaly několik důležitých, avšak současně platných atributů. Těmi jsou mimo jiné:

- **Reprezentativnost** / vypovídající schopnost, tedy schopnost popisu skutečné změny hodnocené oblasti
- **Akceptovatelnost** / pochopitelnost – indikátor musí být pochopitelný a tím i akceptovatelný nejen autory strategie, ale také klíčovými aktéry, případně i veřejností
- **Srovnatelnost** – indikátor by měl umožňovat srovnání jak s jinými městy/kraji (benchmarking), tak i srovnatelnost na vertikální ose (s evropskými či národními indikátory či na ose kraj-obec).
- **Dostupnost** / snadná zjistitelnost – reálně (ekonomicky úsporně) umožňuje zjišťování hodnot

Poslední z atributů je podtržen z toho důvodu, že cílem nositele strategie je primárně používat především takové indikátory, které jsou veřejně dostupné a nositel strategie je běžně používá. Takto zvolené strategie nezatěžují rozpočet nositele strategie při jejich získávání, resp. správce indikátoru/ů tím, že bude trávit významný čas vyhledáváním, zjišťováním hodnot, vyhodnocováním a vykazováním hodnot indikátorů na úkor realizace strategie.

Proto je ideální použít postup, který při dodržení ambicí reprezentativnosti, akceptovatelnosti a srovnatelnosti, bere v úvahu i reálné možnosti ekonomického zjišťování hodnot indikátorů.

### Nereálné představy

Návrh indikátorů často podléhá nereálným představám účastníků procesu. Bývá vyvolán očekáváním, že v rozvoji je vše měřitelné, exaktně popsatelné a tím i vyhodnotitelné. Stačí tedy jen vybrat patřičný počet vhodných ukazatelů, doplnit je daty a na jejich základě snadno vyhodnotit realizaci strategie.

V rámci přípravy strategie je proto účastníky vyžadováno použití velkého množství indikátorů, z nichž velký podíl nemá ve skutečnosti vliv na možnou úpravu strategie, nejsou reprezentativní, nebo srovnatelné.

Problém vytváří zejména indikátory dopadu, na jejichž ovlivnění se strategie může v konečném důsledku podílet jen minimálně<sup>9</sup>.

Velmi častým tvůrcem požadavků na zařazení indikátorů bývají odvětvové odbory městských a krajských úřadů, které se obvykle nechtějí „smířit“ s tím, že strategie neobsahuje mezi přiměřeným množstvím indikátorů také ty „jejich a počet navrhovaných indikátorů bobtná a ani v rámci diskuzí pracovních skupin nelze dospět k racionální redukci, pokrývající přiměřeně rozsah strategie. Jak naložit s takovým problémem je uvedeno v kapitole 4.

### Výběr a popis indikátorů

Po projednání a rozhodnutí o struktuře a počtu indikátorů je vhodné všechny navržené indikátory popsat standardním způsobem, nejlépe ve formě fiše. Příklad jednoduché indikátorové fiše je uveden v kap. 4.

<sup>9</sup> Např. indikátor „koncentrace vybrané škodliviny v ovzduší“, který bývá ovlivněný nejen řadou zdrojů, na něž konkrétní strategie nemá rozhodující vliv, ale na jehož hodnotách se zásadně může podílet například i chod počasí



### 3.5. Systém řízení rizik (B)

Systému řízení rizik se podrobně věnuje jeden ze zpracovaných nástrojů projektu. Je jím dokument „Analýza, řízení a registr rizik v rámci veřejné strategie“, Půček, Křápek (2023)<sup>10</sup>, který v rámci řízení rizik veřejné strategie detailně uvádí jeho jednotlivé fáze, tedy Identifikaci rizik, Hodnocení rizik, Návrh opatření zvládnutí rizik a jejich Monitoring. Součástí dokumentu je také popis registru rizik, který bývá standardní součástí nastavení implementace strategie a příklady registru rizik, zpracovaného v rámci strategického plánu na úrovni velkých měst (Pardubice, Ústí nad Labem) i menší obce (Klimkovice).

Z výše uvedených důvodů nejsou k systému řízení rizik v nastavení implementace strategie doplňovány další údaje a v kap. 4 nejsou uváděny také žádné případy k této části implementace. Pro zájemce však doporučujeme konzultovat implementační část dokumentu „Strategický plán rozvoje statutárního města Olomouce“ (2018, aktualizace 2021), který má uvedenou pasáž detailně propracovanou.

### 3.6. Tvorba akčního plánu a zásobníku projektů (A)

Tvorba akčního plánu bývá dosti často zaměňována s formulací návrhové části strategie. Návrhová část strategie pak obsahuje namísto typových aktivit a projektů, které doprovázejí popis (fiši) jednotlivých opatření, také konkrétní projekty, povětšinou získané formou „sběru“ projektů, které jsou následně rozmístěny do rámců jednotlivých opatření.

Tento postup v praxi naráží na nezbytnou aktualizaci projektů, která v takovém případě znamená také nutnost aktualizace strategie, jehož jsou projekty součástí, se všemi z toho vyplývajícími důsledky (otevírání strategie nejen na základě nastavení evaluace).

Proto je rozumné Akční plán a samotnou strategii oddělit a počítat pouze s pravidelnou klouzavou (1-2 letou) aktualizací Akčního plánu, která neovlivní platnost či evaluační proces strategie.

#### Akční plán jako podmnožina zásobníku projektů

Aktivity a projekty „teoreticky“ naplňují opatření strategie, která v předcházejícím kroku přípravy strategie reagují na závěry analýzy. Bez dlouhodobé přípravy projektů však nelze projekty v horizontu platnosti Akčního plánu dokončit. V praxi lze tedy Akční plán považovat za způsob, jak z množiny potenciálních či připravovaných projektů vybrat ty prioritní na základě testu jejich souladu s rámcem strategie. Uvedený postup ovšem vyžaduje dlouhodobou práci při přípravě projektů a jejich zařazování do **pravidelně aktualizovaného zásobníku projektů**. Takový postup ovšem není zcela běžný a v řadě případů lze narazit na to, že oficiální seznam (zásobník) neexistuje, nebo není pravidelně aktualizován.

Proto jedním ze základních doporučení je udržovat zásobník projektů, rozdělený podle témat a termínů jejich možného zahájení, aktualizovat jej a při každé přípravě či změně Akčního plánu testovat projekty oproti zpracované verzi strategie.

Zásobník projektů lze udržovat v základní verzi v podobě databáze (např. MS excel či jím podobné), obsahující základní údaje: ustálený název, oblast, stručný popis/charakteristika, termíny možného zahájení/dokončení, stav přípravy, předpokládaný finanční rozpočet, možný zdroj financování, garant ve struktuře nositele strategie, apod. Projekty, jejichž příprava pokročila, pak mohou být

<sup>10</sup> <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>



dále rozpracovány do podoby standardní projektové fiše, resp. doprovázeny odkazem na podrobný popis, projektovou dokumentaci, apod.

### **Zařazování projektů do Akčního plánu**

Při tvorbě Akčního plánu je optimální vycházet z výše uvedeného zásobníku projektů a provádět jejich zařazení do Akčního plánu podle několika klíčových kritérií, případně pomoci dalších více sofistikovaných metod. Současně je potřeba vzít v úvahu, že samotný proces zpracování nebo aktualizace strategie generuje aktivity či projekty, které zásobník neobsahuje (vliv nových podmínek, zdroje financování, změna priorit, apod.), proto je potřeba zásobník o tyto nové projekty doplnit. Tento postup zabraňuje situaci, kdy by existovaly dvě různé databáze, tedy zásobník projektů a seznam projektů, vygenerovaných v rámci zpracování strategie.

### **Výběr projektů pro zařazení**

Při zařazování projektů do Akčního plánu z (aktualizovaného) zásobníku lze zvolit několik metod. Od nejjednodušší, až po sofistikovanější.

Tím základním je hledání souladu cílů projektů v zásobníku s cíli a rámcem opatření strategie. Pochopitelně je nutno vycházet z několika omezení, kdy tím základním je proveditelnost, tedy připravenost projektu a možnost jeho zpracování (zahájení) v horizontu platnosti Akčního plánu, který činí zpravidla 1-2 roky. Další omezení se týkají rozpočtu, možných finančních zdrojů, apod.

Nicméně i v takovém případě bývá zpravidla projektů k zařazení více, než kolik je možné v daném období zafinancovat, či obecně provést. Při výběru je možné použít řadu metod, z nichž zde uvádíme dvě, a příklad třetí – multikriteriální hodnocení – je zařazen v následující kapitole 4.

#### **1) Kombinace významu a délky zpracování projektu**

Projekty významné vyžadují zpravidla více času na zpracování i vyšší rozpočet. Naopak projekty rychle proveditelné s viditelným výsledkem bývají málokdy (až na výjimky) pro rozvoj obce/kraje zásadní. Proto je vhodné zařadit do Akčního plánu oba typy projektů<sup>11</sup>. Cílem je dosáhnout rychlého a viditelného pokroku, byť v nepříliš významných oblastech a současně pracovat na projektech zásadních, jejichž dopad bude patrný až později. Pro rozhodování se dá použít zjednodušený diagram, na jehož ose x lze pro každý projekt znázornit význam projektu a na ose y čas potřebný k dosažení viditelného výsledku. Podle rozložení průsečíků pro jednotlivé projekty v grafu pak lze zvažovat úpravu Akčního plánu ve prospěch projektů jednoho nebo druhého typu.

#### **2) Diskuse o zařazení projektů do Akčního plánu v pracovních skupinách**

Pokud se strategie zpracovává se zapojením klíčových aktérů, je optimální zapojit pracovní skupiny i do diskuse k výběru projektů. I pro tento postup pochopitelně platí výše uvedená omezení časová i finanční, nicméně doporučení výběru pracovními skupinami lze považovat za významný podklad pro finální rozhodnutí nositele strategie. Do diskuzí lze pochopitelně zapojit také veřejnost, například v rámci participativního rozpočtu.

#### **3) Multikriteriální hodnocení a výběr**

Nezávisle na výše uvedených postupech, případně i jako jejich završení lze použít multikriteriální hodnocení, v němž lze jednotlivá kritéria zařadit, včetně vah, které určí ve výběru jejich význam. Příklad takového hodnocení je součástí kapitoly 4.

---

<sup>11</sup> Pochopitelně by bylo ideální zařazovat projekty významné a přitom snadno proveditelné, ale těch bývá menšina. Za projekt rychlý a méně významný lze například považovat podporu zaměstnanců úřadu pro dojíždění do zaměstnání na kole (stojany, sprchy, apod.), za významný a časově náročnější například výstavbu cyklostezky.



Je však potřeba zdůraznit, že zařazení projektu do Akčního plánu je ve výsostné pravomoci nositele strategie a všechny výše uvedené postupy by měly sloužit ke kvalitnějšímu rozhodování. Zodpovědnost za rozvoj však zůstává legitimně na politických rozhodnutích.



## 4. Příklady a případové studie

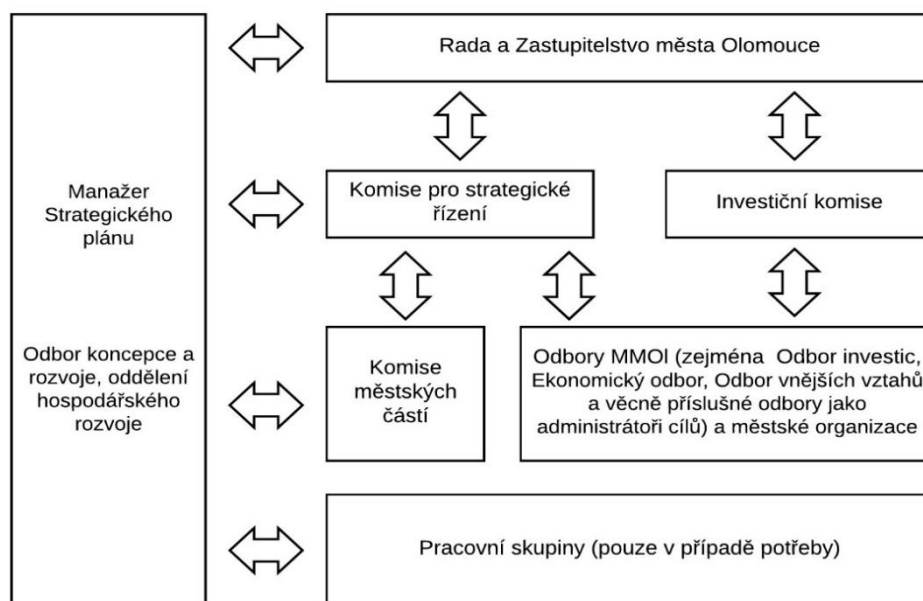
Níže uvedené příklady ilustrují texty, které jsou uvedeny v předchozí kapitole.

### 4.1. K Implementační struktuře a systému řízení implementace

#### 1. Implementační struktura na příkladu Strategického plánu statutárního města Olomouce (2018, aktualizace 2021)

Na základě evaluace, probíhající v souladu s nastavenými principy implementace, byla v roce 2021 zpracována aktualizace strategického plánu, která v implementační části úzce navazovala na původní implementační plán. Nastavení odpovědnosti jednotlivých odborů Magistrátu za administraci cílů doplňuje celkovou strukturu implementace v rámci statutárního města. Vzhledem k tomu, že se jedná o uvedený příklad, jsou základní vztahy vyjádřeny pouze diagramem bez detailního popisu a odpovědnosti dalších subjektů tabulkou.

Obr. 2 Schéma organizačního zabezpečení implementace Strategického plánu





Tab. 1 Nastavení odpovědnosti za administraci cílů Strategického plánu

Název cíle	Administruje	Spolupracuje
1.1 Kontinuálně zlepšovat infrastrukturu škol i jejich technického vybavení	Odbor školství	Odbor investic; Odbor dotačních projektů, odd. přípravy projektů
1.2 Zefektivnit systém kvality výuky a výchovy včetně kariérové poradenství	Odbor školství	Krajský úřad Olomouckého kraje
1.3 Systémově podporovat spolupráci vědy s praxí	Inovační centrum Olomouckého kraje	
1.4 Aktivně spolupracovat s profesními a odbornými partnery, investory a místními podnikateli při zajišťování rozvojových projektů	Odbor strategie a řízení, odd. strategického rozvoje	
1.5 Podporovat inovace a kulturně kreativní průmysly	Inovační centrum Olomouckého kraje	
2.1 Posílit jednotnou komunikační kampaň Olomouce jako turistického cíle a spolupráci aktérů cestovního ruchu	Odbor cestovního ruchu, kultury a sportu, odd. cestovního ruchu	Střední Morava – Sdružení cestovního ruchu
2.2 Zvýšit atraktivitu nabídky kvalitních služeb pro cestovní ruch, kulturu, volný čas a sport	Odbor cestovního ruchu, kultury a sportu, odd. sportu a správy městských sportovních zařízení	Odbor zahraničních vztahů, odd. kultury a odd. cestovního ruchu
2.3 Zmodernizovat a rozšířit nabídku volnočasové, kulturní, sportovní a turistické infrastruktury včetně využití potenciálu vodních toků a vodních ploch	Odbor cestovního ruchu, kultury a sportu, odd. sportu a správy městských sportovních zařízení	Odbor investic; Odbor strategie a řízení, odd. Útvar hlavního architekta
2.4 Rozvinout podmínky pro cykloturistiku a pěší dostupnost turistických cílů	Odbor cestovního ruchu, kultury a sportu, odd. cestovního ruchu	Odbor strategie a řízení, odd. Útvar hlavního architekta
2.5 Zvýšit využití potenciálu kulturního a duchovního dědictví	Odbor cestovního ruchu, kultury a sportu, odd. kultury	
3.1 Zajistit udržitelnost dopravy ve městě ve všech formách včetně řešení parkování	Odbor strategie a řízení, odd. Útvar hlavního architekta	Odbor investic; Odbor dopravy a územního rozvoje



Název cíle	Administruje	Spolupracuje
3.2 Zlepšit bezpečnost dopravy a bezbariérovost ve městě	Odbor strategie a řízení, odd. Útvar hlavního architekta	Odbor sociálních služeb; Odbor dopravy a územního rozvojeHD
3.3 Zlepšit kvalitu veřejných prostranství včetně sídelní zeleně a chránit historické dědictví	Odbor strategie a řízení, odd. Útvar hlavního architekta.	Odbor investic; Odbor životního prostředí, odd. péče o krajinu a zemědělství; Odbor dopravy a územního rozvoje; Odbor památkové péče; Odbor majetkoprávní; atd.
3.4 Zlepšit vodní režim krajiny, její ekologickou stabilitu a vybudovat protipovodňovou ochranu města	Odbor strategie a řízení, odd. Útvar hlavního architekta	Odbor investic; Odbor životního prostředí, odd. péče o krajinu a zemědělství ; Odbor dopravy a územního rozvoje; Odbor památkové péče; Odbor ochrany; atd.
3.5 Zajistit trvale efektivní odpadové hospodářství	Odbor městské zeleně a odpadového hospodářství, odd. odpadového hospodářství	Technické služby města Olomouce, a.s.
3.6 Zlepšit kvalitu ovzduší	Odbor životního prostředí, odd. ochrany ovzduší a státní správy odpadů	Odbor strategie a řízení, odd. Útvar hlavního architekta
3.7 Kontinuálně rozvíjet a zlepšovat technickou infrastrukturu a snižovat energetickou náročnost	Odbor strategie a řízení, odd. Útvar hlavního architekta	
4.1 Dodržovat principy zdravého finančního řízení	Odbor ekonomický	
4.2 Rozvíjet roli města jako významného partnera při vyjednávání o klíčových oblastech života ve městě	Odbor dotačních projektů	Odbor strategie a řízení, odd. strategického rozvoje; Odbor cestovního ruchu, kultury a sportu



## 2. Implementační struktura na příkladu Adaptační strategie statutárního města České Budějovice, 2022

Adaptační strategie Statutárního města České Budějovice byla vytvářena v situaci, kdy město mělo schválený strategický plán, a proto implementační struktura navazovala na existující situaci (viz varianta 1 v kap. 3.1.1). Zahrnuje následující subjekty, které navazují na svoji roli při zpracování analytické a návrhové části strategie (popis rolí zkrácen):

**Pracovní skupina pro adaptaci** – na přípravě Strategie se podílela již ve fázi zadání a následně projednávala, připomínkovala a odborně doplňovala jednotlivé návrhy analytické i návrhové části strategie. Mezi jejími členy figurují nejen zástupci úřadu, ale také externí odborníci v oblasti adaptací z vědecké a odborné sféry. Tato pracovní skupina bude zapojena do dalších fází realizace, především v rámci pravidelného:

- monitoringu naplňování Strategie,
- evaluaci strategie, včetně návrhu na její úpravy.
- vyhodnocování Akčního plánu a návrhu zařazení dalších projektů do Akčního plánu, včetně udržování seznamu „modelových“ projektů<sup>12</sup>

Pracovní skupina bude vyzývána k pravidelným jednáním v půlročních intervalech, jejichž cílem bude projednat vývoj oblasti adaptací (mitigací), reagovat na vnější i vnitřní změny a doporučovat ke schválení projekty, které se stanou součástí AP Adaptační strategie, resp. přejdou – vzhledem ke svému významu – do AP Strategického plánu. Současně je doporučeno zvážit statut, etický kodex a další nezbytné administrativní součásti tvorby oficiálního orgánu.

### Komise Rady města

- **Komise pro životní prostředí**

Komise byla zapojena do připomínkování subfinálních verzí dokumentu. V průběhu realizace dokumentu bude zapojena přiměřeně do výše uvedených bodů, které jsou uvedeny v roli Pracovní skupiny pro adaptaci. Vzhledem k postavení ve struktuře orgánů města není potřeba specificky jejich postavení upravovat nad stávající rámec.

- **Komise pro architekturu a územní rozvoj**

Komise byla zapojena do připomínkování subfinálních verzí dokumentu. V průběhu realizace dokumentu bude zapojena přiměřeně do výše uvedených bodů, které jsou uvedeny v roli Pracovní skupiny pro adaptaci. Vzhledem k postavení ve struktuře orgánů města není potřeba specificky jejich postavení upravovat nad stávající rámec.

### Statutární orgány města

Schválení a naplňování Strategie je v kompetenci Zastupitelstva města Českých Budějovic, po předchozím projednání Radou města Českých Budějovic. Hlavní činnosti v procesu implementace Strategie:

---

<sup>12</sup> Specifikum této adaptační strategie vyplývající ze zadání



- **Zastupitelstvo města České Budějovice**

- Projednání Zprávy o naplňování Adaptační strategie 1 x za dva roky. Zpráva může být ad hoc předložena v kratším intervalu v případě, že to bude vyžadovat změna situace (např. vstup do Paktu starostů a primátorů), resp. dojde-li k takové změně podmínek, že bude potřeba strategii v upravené podobě schválit.
- Politická odpovědnost za naplňování vize.

- **Rada města České Budějovice**

- Interní projednání a schválení Akčního plánu (na dvouletá období, první na 2,5 roku), včetně rozhodnutí o zařazení jednotlivých projektů a aktivit do Akčního plánu Strategie na návrh odboru rozvoje a veřejných zakázek. Tento postup je navázán analogicky na postup zpracování AP Strategického plánu a vychází z principu, že nejvýznamnější projekty Strategie se stanou součástí Akčního plánu samotného Strategického plánu a budou schvalovány společně s ním.
- Řízení realizace Strategie a dílčích projektů.

#### **Magistrát města Českých Budějovic**

- **Odbor rozvoje a veřejných zakázek** řídí celý proces realizace, včetně spolupráce s Pracovní skupinou pro adaptaci. Obecně v oblasti strategického řízení souvisejícího s realizací adaptační strategie odbor zajišťuje:
  - celkovou koordinaci implementačních aktivit;
  - koordinaci a zajištění vzájemné komunikace a spolupráce se všemi zapojenými subjekty (zejména ostatními odbory) a zainteresovanými osobami;
  - zpracování Zprávy o naplňování Adaptační strategie a její předložení ke schválení orgánům města;
  - vyhodnocení Akčního plánu Adaptační strategie a doporučení jeho aktualizace, tedy doplnění vybraných projektů pro zařazení do AP Strategického plánu;
  - výběr projektů, např. ze seznamu „modelových projektů“ nebo jiných projektů zásobníku projektů, pro jejich financování z dostupných dotačních titulů a rozpočtu města;
  - publicitu Adaptační strategie;
  - evaluaci a aktualizaci Adaptační strategie
  - metodické řízení při realizaci strategických projektů (návaznost na jiné strategické dokumenty a na nadřazený Strategický plán města České Budějovice)
  - evidence a archivace dokumentů

- **Útvar hlavního architekta**

Pro realizace adaptační strategie v prostředí města je potřebné také stanovit „adaptačního garanta“ jehož role bude kontrolovat ve všech fázích realizace investičního procesu, to, že adaptační opatření (jako součásti investice) byly naplněny. Odborný pracovník by měl být součástí **Útvaru hlavního architekta**, který bude odpovědný zejména za definici adaptačního potenciálu u jednotlivých projektů a za sledování naplňování stanovených indikátorů realizace. Zároveň bude nedílnou součástí týmu, který bude zpracovávat dílčí metodiky související s implementací cílů strategie.



Dalším důležitým krokem je brzká aktualizace Strategického plánu a v jeho rámci také úprava implementační části tak, aby umožnila sladit implementaci adaptační strategie i případně dalších strategických dokumentů města.

### Garanti dílčích aktivit

Do procesu implementace jsou pochopitelně vzhledem k charakteru Strategie zapojeny **další odbory MMČB**. Stejně jako **městské organizace** či **partnerské subjekty** (stakeholdeři), kterých se opatření či realizace konkrétních projektů dotýká.

Tab. 2 Garanti dílčích aktivit

		Specifický cíl AS	Garanti dílčích aktivit	Metodické řízení	Komise Rady města
Nadřazené strategické dokumenty – Strategický plán	Strategický dokument – Adaptační strategie	<b>Adaptace na dopady změnu klimatu</b> Stabilní a adaptovaná krajina Adaptace na zvyšující se teploty Udržitelné nakládání s vodou Systémová opatření	Odbor investiční Odbor správy veřejných statků Útvar hlavního architekta Správci budov v majetku města (školy, organizace zřizované městem) Odbor dopravy a silničního hospodářství Odbor ochrany životního prostředí <i>Městské organizace</i>	Odbor rozvoje a veřejných zakázek	Komise pro životní prostředí Komise pro architekturu a územní rozvoj
		<b>Ochrana klimatu</b> Snížení emisí skleníkových plynů	Odbor dopravy a silničního hospodářství Odbor správy veřejných statků Odbor ochrany životního prostředí	Odbor rozvoje a veřejných zakázek	Komise pro životní prostředí Komise pro architekturu a územní rozvoj
		Systémová opatření	Odbor rozvoje a veřejných zakázek Útvar hlavního architekta Odbor správy veřejných statků	Kancelář tajemníka Odbor rozvoje a veřejných zakázek Kancelář primátora (Úsek krizového řízení)	
	Další strategické dokumenty		Odpovědnost dle charakteru a věcné náplně dokumentu	Kancelář tajemníka Odbor rozvoje a veřejných zakázek	



## 4.2. K harmonogramu implementace

Tab. 3 Harmonogram implementace na příkladu Strategického plánu statutárního města Olomouce (2018, aktualizace 2021)

Měsíc	Dílní část implementace	Zodpovědný útvar	Aktivity v implementaci Strategického plánu
Průběžně	Koordinace, řízení	Odbor strategie a řízení, oddělení strategického rozvoje	<b>Koordinace a řízení všech implementačních aktivit</b> souvisejících s realizací a naplňováním Strategického plánu, zejména vyhodnocení plnění cílů Strategického plánu, tvorba ročního akčního plánu, komunikace mezi zapojenými subjekty, publicita, a další.
Březen, duben	Vyhodnocení plnění Strategického plánu	Správci indikátorů	<b>Vyhodnocení plnění indikátorů</b> jednotlivými správci indikátorů za předchozí rok, případně předložení návrhů operativních změn.
		Administrátoři cílů	<b>Vyhodnocení plnění cílů Strategického plánu a akčního plánu</b> za předchozí rok, případně předložení návrhů operativních změn.
		Odbor strategie a řízení, oddělení strategického rozvoje Odbor investic	<b>Sumarizace vyhodnocení plnění</b> indikátorů a akčního plánu za předchozí rok do Zprávy o naplňování Strategického plánu.
Květen		Rada a Zastupitelstvo města Olomouce	<b>Projednání Zprávy o naplňování Strategického plánu</b> za předchozí rok v orgánech města (RMO a ZMO), a to pokud možno ve stejných termínech jako projednání závěrečného účtu. Koordinaci zajistí Odbor strategie a řízení
Červen			
Červenec, srpen	Tvorba akčního plánu	Odbory MMOI, Odbor strategie a řízení, oddělení strategického rozvoje, Odbor investic	<b>Aktualizace, úprava, popř. doplnění nových projektových námětů a projektů do databáze projektových námětů a projektů SMOI od odborů MMOI, městských organizací (příspěvkových organizací, akciových společností s městskou účastí, popř. dalších) popř. občanů města</b> (prostřednictvím Komise městských částí za spolupráce oddělení komise městských částí a detašovaných pracovišť). Primárně se bude jednat o podněty investičního charakteru. Doplněny však mohou být i rozvojová opatření z běžných výdajů (neinvestiční aktivity).



Měsíc	Dílčí část implementace	Zodpovědný útvar	Aktivity v implementaci Strategického plánu
Září (v termínu v návaznosti na přípravu rozpočtu)		Odbor strategie a řízení, oddělení strategického rozvoje Komise pro strategické řízení	Odborné posouzení jednotlivých projektů a aktivit navržených pro zařazení do databáze projektových námětů a projektů SMOI s ohledem na soulad se Strategickým plánem rozvoje města, resp. jednotlivými cíli, a jejich následná prioritizace. Zajišťuje Odbor strategie a řízení, oddělení strategického rozvoje ve spolupráci s Odborem investic a administrátory jednotlivých cílů. Odbor strategie a řízení zajistí předání informace Odboru ekonomickému, odd. rozpočtu a finanční strategie (neinvestiční aktivity).
Říjen, listopad (v termínu v návaznosti na přípravu rozpočtu)		Odbor investic Investiční komise	Projednání investičních záměrů Investiční komisí a příprava Plánu investic. Zajišťuje Odbor investic. Předání podkladů pro tvorbu návrhu rozpočtu pro část investiční (formou investičního plánu) Ekonomickému odboru, oddělení rozpočtu a finanční strategie. Příprava provozního rozpočtu – zajišťuje Odbor ekonomický ve spolupráci s jednotlivými odbory MMOI popř. městskými organizacemi.
Listopad, prosinec		Odbor strategie a řízení, oddělení hospodářského rozvoje Odbor ekonomický, oddělení rozpočtu a finanční strategie	Sladění požadavků na zařazení aktivit/projektů do akčního plánu ve vazbě na možnosti rozpočtu města (případně další relevantní zdroje financování). Zajistí Odbor strategie a řízení v součinnosti s Odborem ekonomickým a Odborem investic. Sestavení ročního akčního plánu ve vazbě na investiční a provozní rozpočet města pro projednání v orgánech zajistí Odbor strategie a řízení, oddělení strategického rozvoje. Projekty, které se nedostanou do akčního plánu na daný rok budou nadále evidovány v databázi projektových námětů a projektů SMOI.
Prosinec		Rada a Zastupitelstvo města Olomouce	Projednání a schválení akčního plánu v orgánech města (RMO a ZMO), a to buď ve stejných termínech jako rozpočet města, a nebo následně, přičemž akční plán vychází ze schváleného rozpočtu.





### 4.3. K systému monitorování a evaluace

#### 1) Strategický plán města Chotěboře, 2021

K systému monitorování byl vybrán návrh indikátorů uvedeného strategického plánu, protože se v něm podařilo navrhnout a odsouhlasit přiměřený počet indikátorů (12), které pokrývaly více úrovní strategického plánu (vize a cíle prioritních oblastí) a v případě cílů prioritních oblastí byly vyvážené pro celý rozsah strategického plánu (upraveno, zjednodušeno).

č.	Vize / Prioritní oblast	Název indikátoru (jednotka)	Administrátor
1	Vize	Celková spokojenost obyvatel se životem ve městě (1-4)	Oddělení podpory a administrace projektů
2	Atraktivní	Počet absolventů středních škol, předpokládajících návrat/příchod do města po ukončení studií mimo Chotěboř (%)	Oddělení podpory a administrace projektů
3	Atraktivní	Počet bytových jednotek vzniklých ve městě (bytová jednotka/rok)	Odbor stavebního úřadu a životního prostředí
4	Atraktivní	Počet přenocování v ubytovacích zařízeních ve městě (počet/rok)	Odbor financí
5	Atraktivní	Rozvoj služeb a průmyslu (počet subjektů / rok)	Oddělení podpory a administrace projektů
6	Poskytující	Počet klientů terénních sociálních služeb	Odbor sociálních věcí
7	Poskytující	Počet lékařů poskytujících péči ve městě	Oddělení podpory a administrace projektů
8	Poskytující	Počet účastníků veřejných projednání s občany (počet/rok)	Oddělení podpory a administrace projektů
9	Zelená	Plocha zrevitalizované a nově vysazené zeleně ve městě (m <sup>2</sup> /rok)	Odbor správy majetku, zeleně a odpadového hospodářství
10	Zelená	Podíl komunálního odpadu ukládaného na skládku (%)	Odbor správy majetku, zeleně a odpadového hospodářství
11	Zelená	Spotřeba energií v budovách a veřejného osvětlení v majetku města (MWh/rok)	Odbor správy majetku, zeleně a odpadového hospodářství
12	Zelená	Délka nově vybudovaných nebo opravených chodníků (m/rok)	Odbor správy majetku, zeleně a odpadového hospodářství

Indikátory, které byly vybrány a schváleny, byly následně rozpracovány do následující šablony (příklad je uveden na indikátoru vize).



Tab. 4 Indikátor č.1

Prioritní oblast	N/A – indikátor vize			
Název indikátoru	Celková spokojenost obyvatel se životem ve městě			
Druh indikátoru	Dopadu			
Měrná jednotka	Hodnocení na stupnici 1-4 (1 = nejvyšší spokojenost)			
Optimální směr	↑			
Správce indikátoru	Oddělení podpory a administrace projektů			
Roky	2023	2026	2031	Za horizontem strategie
Plán	Baseline	Monitorovat	Monitorovat	Monitorovat
Skutečnost				
<b>Popis indikátoru:</b> Město postupuje při svém rozvoji dle principů místní Agendy 21 a její metodiky. Jedním z klíčových indikátorů MA21, založeném na tzv. evropských indikátorech udržitelného rozvoje (ECI) je hodnocení spokojenosti obyvatel se životem ve městě. Indikátor má význam pouze při pravidelném opakování a srovnání trendů (nemá exaktní výstup, pouze relativní). Bude zde zahrnuto například zjišťování spokojenosti s činností Městské policie.				
<b>Indikátor je ovlivněn:</b> Vnějšími vlivy, které město nemůže ovlivnit (pandémie, válečný konflikt v sousedství, celorepubliková inflace, ceny a dostupnost energií, lidé zvyšují či snižují hodnocení i na základě své vlastní spokojenosti apod.)				
<b>Metodika a výpočet:</b> Dotazníkové šetření, doplňující aktivity v rámci Fórum udržitelných měst, metodika NSZM				
<b>Zdroj čerpání dat:</b> viz výše				
<b>Perioda vyhodnocování indikátoru:</b> 1x za 3-5 let (první opakování po 3 letech).				

## 2) Redukce indikátorů v případě Strategie rozvoje kraje

Příklad vychází z procesu strategie kraje. Záměrně není jmenován konkrétní kraj, neboť metoda byla použita opakovaně (a úspěšně) na různých úrovních a není důvod, uvádět konkrétního nositele strategie v negativní konotaci.

V rámci přípravy strategie se zpracovatelé dlouhodobě snažili dosáhnout v pracovních skupinách dohody na struktuře a počtu navržených ukazatelů pro sledování realizace strategie rozvoje kraje. Konsensus ztroskotával na rozporu mezi očekávanými 7-10 ukazateli a požadovanými 60 – 70 ukazateli. Tento počet byl sumou ukazatelů, který navrhovali na základě výzvy především zástupci jednotlivých odborů krajského úřadu. Po vytvoření seznamu s cílem jej jednáním redukovat na přiměřený počet, pak nadále obhajovali každý jeden navržený ukazatel s tím, že bez něj není sledování strategie možné a nelze jej tedy ze seznamu vyjmout. Po několika neúspěšných kolech jednání byla původní výzva k návrhu indikátorů doplněna o následující dovětek (podtrženě):

„Navrhněte prosím ve své oblasti ukazatele, pomocí kterých bude sledována realizace strategie rozvoje kraje, a které budete v následujících 7 mi letech pravidelně naplňovat aktuálními daty a 1 x ročně poskytnete jejich vyhodnocení odboru strategického rozvoje.“



Výsledkem byl seznam indikátorů nepřesahující 10 položek, který byl následně upraven tak, aby vyváženě reprezentoval rozsah strategie, nicméně jeho základ pocházel z reakcí na upravenou výzvu.

Uvedený příklad dobře poukazuje na jeden z rozporů při tvorbě indikátorů, který se dá charakterizovat takto: žádný počet ukazatelů není schopen reprezentovat celou širší problematiku, vždy je tedy potřeba racionálně zvažovat náklady a možnosti pro sledování (naplňování relevantními daty).

#### 4.4. K tvorbě Akčního plánu

##### Strategický plán statutárního města Olomouce (2018, aktualizace 2021)

V akčním plánu budou vzhledem k vazbě na rozpočet statutárního města Olomouce zahrnuty:

- investice, které jsou připraveny nebo připravovány na následující rok a zároveň schválené víceleté projekty (na základě usnesení orgánů města);
- rozvojové aktivity a opatření z běžných výdajů (např. nové dokumenty, nově řešené služby ve vazbě na navržené strategické cíle, výdaje na zajištění pravidelného sledování indikátorů – dotazníková šetření, ...).

Do akčního plánu tak budou vybírány především strategické/rozvojové projekty s významným dopadem na rozvoj města (za takové lze rovněž považovat rekonstrukce, pokud ovšem přinášejí významně novou kvalitu). AP by neměl obsahovat projekty, které jsou svou povahou provozní činností – odpovídají mandatorním výdajům města, tj. výdaje na údržbu a opravy městského majetku, na provoz a výkon veřejné správy vyplývající z obecně závazných právních předpisů, apod. Tyto činnosti budou nadále do rozpočtu města nárokovány samotným nositelem (příslušným odborem, městskou organizací, atd.), a to bez ohledu na akční plán.

Tab. 5 Šablona akčního plánu (příklad)

Kód cíle	Název projektu	Popis aktivit/výstupy projektu	Předpokládané náklady (v tis. Kč)							Období realizace	Odpovědnost, garant	Stupeň rozpracovanosti
			Celkem	Náklady SMOI			Externí zdroje					
				Celkem	2022	2023	Další roky	Výše dotace	Dotační titul			
4.4	Výstavba sociálních bytů	...	21 300	4 260	2 750	1 210	300	17 040	IROP	X/2022–IX/2023	OI	Vydáno stavební povolení

##### Identifikace projektu v akčním plánu:

- **Kód cílů:** ke každému projektu/aktivitě je přiřazen číselný kód specifického cíle, který daný projekt/aktivita primárně naplňuje.
- **Název projektu:** název konkrétního projektu/aktivity včetně identifikace hlavního obsahu projektu.
- **Popis aktivit/výstupy projektu:** stručný popis aktivit, zaměření a výstupů projektu v daném roce.
- **Předpokládané náklady projektu (v tis. Kč):** expertní odhad celkových finančních nákladů na realizaci projektu/aktivity.



- **Náklady z rozpočtu SMOI (v tis. Kč):** expertní odhad celkových finančních nákladů z rozpočtu statutárního města Olomouce na realizaci projektu/aktivity dle jednotlivých let.
- **Externí zdroje (v tis. Kč):** expertní odhad výše externích zdrojů, zkratka dotačního titulu, ze kterého je projekt financován, popř. určení jiného zdroje financování (např. formou PPP projektu, spolufinancování dalším veřejnoprávním či soukromým subjektem, apod.).
- **Období realizace:** předpokládané období realizace od – do (ve formě MM/RRRR–MM/RRRR), v případě opakujících se činností lze uvést „každoročně“.
- **Odpovědnost, garant:** subjekt, který je věcně odpovědný za realizaci úkolu (např. příslušný odbor MMOI, městská organizace, atd.).
- **Stupeň rozpracovanosti:** slovní popis stádia, v jakém se projekt nachází (např. projektová fiše, zpracován investiční záměr, projektová dokumentace, včetně specifikace – DUR, DSP, DPS, vydáno územní rozhodnutí, stavební povolení, projekt v realizaci, atd.). Minimální stupeň rozpracovanosti je projektová fiše.
- **Poznámka:** jakákoliv další relevantní informace o předmětném projektu/aktivitě.

Rozvojové projekty/aktivity budou do akčního plánu vybírány z databáze projektových námětů a projektů SMOI, která je kontinuálně aktualizována, upřesňována a doplňována (z řad relevantních partnerů, jednotlivých odborů MMOI, městských organizací, Komisí městských částí – viz harmonogram aktivit), stejně jako na základě požadavků a potřeb, které vzešly v průběhu zpracování či aktualizace Strategického plánu v rámci činnosti odborných pracovních skupin, Řídícího výboru pro strategické řízení či během veřejného projednání. U projektů/aktivit bude vždy posuzován stav a aktuální naléhavost/ potřebnost. Do AP může být ale zařazen také projekt, jehož naléhavost vyplývá z náhlého zhoršení stavu nebo na základě nařízení orgánu státní správy.

Postup je znázorněn v následujícím harmonogramu.



Sběr investičních projektů, případně neinvestičních rozvojových od odborů MMOI, komisí městských částí, městských organizací atd. prostřednictvím elektronické šablony (koordinuje OKR).

Posouzení ze strany OKR ve spolupráci s administrátory cílů, zda jde projekty, které jsou relevantní či nikoliv ke strategickému plánu.

Rozčlenění projektů dle cílů strategického plánu ze strany OKR. V případě vyřazení záměru informování příslušného předkladatele záměru.

Prioritizace projektových záměrů ze strany administrátorů jednotlivých cílů.

Projednání projektů Komisí pro strategické řízení a jejich prioritizace. Následně rozčlenění záměrů na investiční a neinvestiční v každém cíli.

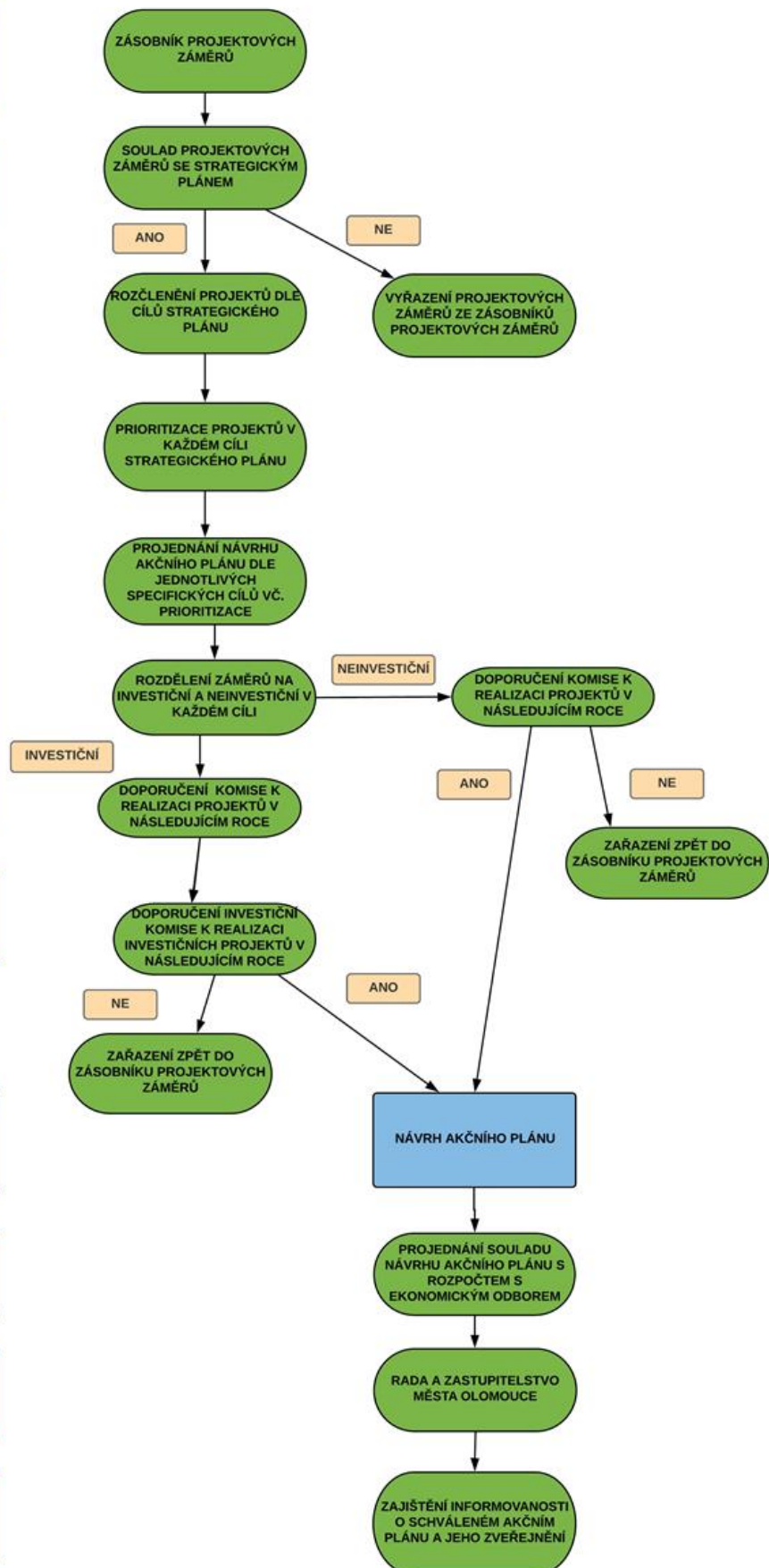
Projednání investičních projektů Investiční komisí podle harmonogramu přípravy Plánu investic.

OKR na základě doporučení Komise pro strategické řízení a Investiční komise zařadí projekty do návrhu akčního plánu, even. vrátí do zásobníku projektových záměrů.

Provedení kontroly souladu návrhu akčního plánu s návrhem rozpočtu. Zajistí OKR ve spolupráci s Ekonomickým odborem.

Politické rozhodnutí o zařazení do akčního plánu (Rady / Zastupitelstva města Olomouce)

OKR zajistí informovanost o finální verzi schváleného akčního plánu a jeho zveřejnění.





## 2) Multikriteriální hodnocení projektů pro jejich zařazení do Akčního plánu na příkladu Adaptační strategie statutárního města České Budějovice, 2022

Výběr projektů pro další aktualizaci Akčního plánu může být spontánní, vzešlý z jednání, kulatým stolem, dohodou a podobnými nástroji. Může však být také učiněn sofistikovanějšími nástroji, mj. pomocí multikriteriální analýzy. Nutnou podmínkou však je dostupnost základních informací o potenciálních projektech. Multikriteriální analýza může být upravována na základě praxe a její rozsah je potřeba považovat za maximální. Týká se to však pouze výběrových kritérií, zatímco vylučující kritéria by neměla být omezována (zejména vylučující kritéria 1 a 2).

### Návrh kritérií pro výběr projektů

#### Vylučující (kvalifikující) kritéria (ano/ne):

1. Existence dostatečné míry informací k projektu svědčící o míře jeho přípravy – A/N
2. Soulad s cíli adaptační strategie (příslušnost k některému z opatření) – A/N
3. Harmonogram v souladu s návrhovým horizontem – A/N
4. Soulad s připravovaným územním plánem – A/N/NA

#### Výběrová kritéria (bodové hodnocení):

1. Míra souladu s adaptačními opatřeními: 3/2/0
2. Hlavním cílem projektu je adaptace či mitigace/značná změna standardního projektu díky adaptačním či mitigačním prvkům/„formální“ doplnění standardního projektu 3/2/0
3. Potenciál viditelné změny v oblasti adaptací 3/2/1
4. Osvětový dopad 3/2/1 (pozn.: na rozdíl od č. 3 – např. budova úřadu, škola)
5. Nositelem město/známý nositel/neznámý nositel 3/2/0
6. Známé financování/pravděpodobné financování/neznámé financování 3/2/1
7. Předpokládané dokončení do 3 let/5 let/později 3/2/1
8. Existence povolení dle stavebního zákona/příprava projektové dokumentace/záměr 3/2/0
9. Pozitivní dopady na většině území města / umístění v lokalitě preferované adaptační strategií/dopady pouze v lokalitě projektu, explicitně adaptační strategií nepreferované 3/2/1
10. Prvek potenciálně síťového nebo replikovatelného projektu, použitelného jako příklad dobré praxe 3/0

Výsledné bodové hodnocení (součet) nebude autoritativní, ale bude sloužit jako pomocný argument pro výběr projektů.

Z výše uvedeného textu je zřejmé, že i projekty a záměry v zásobníku projektů by měly být popsány alespoň v podobě základní fiše (vyplněné šablony). Se stoupající proveditelností projektů se množství informací musí zvyšovat.



## 5. Vybraná doporučení pro implementační fázi

V předchozím textu jsou uvedeny návrhy, metodické postupy a kroky, které by měly vést ke kvalitní implementaci veřejné strategie. Níže uvedený text pouze vybírá – dle mínění autora – pět klíčových doporučení:

1. **Základní doporučení:** Nepodceňujte význam implementační fáze. Sebelépe zpracovaná veřejná strategie nenapomůže rozvoji území, není-li odpovídajícím způsobem implementována. Nezáleží jen na nastavení vhodné implementační struktury, ale zejména její skutečnou (proveditelnou) realizaci.
2. Dbejte na dostatečnou autoritu klíčového orgánu implementační struktury – zpravidla odboru (regionálního) rozvoje. Pokud není zaštitěn politickým vedením, stěží může splnit úkoly na něj kladené, zejména ve vztahu vymáhání podkladů od ostatní – jemu na roveň postavených – odborů. S tím souvisí i dostatečné personální vybavení.
3. Přikládejte indikátorům význam, který jim přísluší. Nicméně neočekávejte, že indikátory pokryjí celou šíři řešené strategie a splní všechny atributy, které se s indikátory pojí v souvislosti s evaluací a monitorováním. Nesnažte se toto přirozené omezení řešit zvyšováním počtu indikátorů a dosáhnout tak situace, kdy hodnocení naplňování indikátorů přesáhne význam cílů, k nimž jsou určeny. Uvědomte si, že indikátory dopadu jsou ovlivněny řadou jiných aktivit a faktorů, které v území působí.
4. Pravidelně aktualizujte klouzavý zásobník projektů, aby mohl v případě potřeby sloužit jako jeden ze zdrojů pro tvorbu Akčního plánu. K zařazení projektů do Akčního plánu použijte kteroukoliv metodu, uvědomte si však, že více či méně sofistikované metody slouží především jako podklad pro rozhodování orgánu, který je za rozvoj svěřeného území politicky zodpovědný.
5. Do diskuzí o Akčním plánu a jeho aktualizaci zapojte pracovní skupiny, které se podílely na přípravě strategie, případně i veřejnost, a to i v období po dokončení a schválení strategie (trval zapojení klíčových aktérů a veřejnosti do strategického procesu).



## 6. Závěr

Text se zabývá vybranými částmi problematiky Implementace veřejných strategií, jako nezbytné podmínky její úspěšné realizace. Na pozitivních příkladech ukazuje v části Případové studie a příklady možnosti, jak k vybraným částem implementace přistoupit.

Nástroj (tento text) je dostupný na stránkách projektu „Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi“. Vedle samotných textů metodických doporučení jsou v případě vybraných nástrojů k dispozici také instruktážní videa a interaktivní šablony. Výstupy všech metodických nástrojů jsou zveřejněny na „Portále strategické práce v ČR“ ([www.verejne-strategie.cz](http://www.verejne-strategie.cz)) v sekci [Nástroje pro strategickou práci](#).





## Použitá literatura

Metodika přípravy veřejných strategií. Praha: MMR, 2018. Dostupná z: [https://www.mmr.cz/getmedia/70d00bf5-cec5-4ddd-9309-a3f54c216ea8/Metodika-pripravy-verejnych-strategii-pln-verze\\_1.pdf.aspx?ext=.pdf](https://www.mmr.cz/getmedia/70d00bf5-cec5-4ddd-9309-a3f54c216ea8/Metodika-pripravy-verejnych-strategii-pln-verze_1.pdf.aspx?ext=.pdf)

Metodické nástroje zpracované v rámci projektu „Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi“. Dostupné z: [www.verejne-strategie.cz](http://www.verejne-strategie.cz)) v sekci [Nástroje pro strategickou práci](#).

Implementační části strategických plánů, strategií, adaptační strategií na dopady změny klimatu, apod., které jsou citovány v kapitole č. 4 textu.

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR  
Staroměstské náměstí 6  
110 15 Praha 1  
[www.verejne-strategie.cz](http://www.verejne-strategie.cz)  
[www.mmr.cz](http://www.mmr.cz)