

# **Metodika přípravy veřejných strategií**

(aktualizovaná širší verze)

**Ministerstvo pro místní rozvoj**

**prosinec 2018**

## Obsah

<b>1. Úvod</b> .....	<b>7</b>
1.1. Účel a cíle Metodiky .....	7
1.2. Typologie strategických a prováděcích dokumentů .....	9
1.3. Databáze strategií .....	12
1.4. Odhad časové náročnosti přípravy strategií.....	12
1.5. Další důležité informace a upozornění .....	14
<b>2. Principy tvorby veřejných strategií</b> .....	<b>15</b>
2.1. Základní principy tvorby strategií.....	15
2.2. Principy projektového řízení .....	16
2.2.1. Kontinuální zdůvodnění realizace projektu.....	17
2.2.2. Učení na základě zkušeností .....	17
2.2.3. Definované role a odpovědnosti.....	17
2.2.4. Řízení po etapách.....	18
2.2.5. Řízení na základě výjimek .....	18
2.2.6. Důraz na výstupy .....	18
2.2.7. Přizpůsobení prostředí projektu .....	19
2.3. Využití poznatků ve strategické práci .....	19
<b>3. Proces tvorby strategie</b> .....	<b>20</b>
3.1. Fáze 1 – Identifikace potřeby tvorby strategie .....	22
3.1.1. Úvod.....	22
3.1.2. Vstupy.....	23
3.1.3. Aktivita 1: Organizace přípravných prací tvorby strategie .....	23
3.1.4. Aktivita 2: Sběr dat.....	24
3.1.5. Aktivita 3: Analýza současného stavu a prognóza možného vývoje .....	24
3.1.6. Aktivita 4: Analýza předběžné vize .....	27
3.1.7. Aktivita 5: Rozhodnutí o typu strategického dokumentu .....	27
3.1.8. Aktivita 6: Tvorba a schválení Vstupní zprávy.....	27
3.1.9. Aktivita 7: Ukončení fáze identifikace potřeby tvorby strategie .....	28
3.1.10. Výstupy.....	28
3.1.11. Flowchart .....	29
3.1.12. RACI tabulka .....	29
3.1.13. Šablony a nástroje .....	30
3.1.14. Kontrolní seznam (checklist).....	30
3.1.15. Časté chyby v rámci fáze.....	30
3.2. Fáze 2 – Nastavení přípravy strategie (projektu) .....	30
3.2.1. Úvod.....	30
3.2.2. Vstupy.....	31
3.2.3. Aktivita 1: Obsazení organizační struktury .....	31
3.2.4. Aktivita 2: Vytvoření Plánu tvorby strategie.....	31
3.2.5. Aktivita 3: Vytvoření Plánu spolupráce a komunikace.....	32
3.2.6. Aktivita 4: Vytvoření Plánu řízení rizik tvorby strategie.....	33
3.2.7. Výstupy .....	34

3.2.8.	Flowchart .....	35
3.2.9.	RACI tabulka.....	36
3.2.10.	Šablony a nástroje.....	36
3.2.11.	Kontrolní seznam (checklist).....	36
3.2.12.	Časté chyby v rámci fáze.....	36
3.3.	Fáze 3 – Analytická a prognostická .....	37
3.3.1.	Úvod.....	37
3.3.2.	Vstupy.....	37
3.3.3.	Aktivita 1: Identifikace zdrojů dat a zpracování primárních analýz .....	37
3.3.4.	Aktivita 2: Analýza dosavadních řešení včetně mezinárodní praxe .....	38
3.3.5.	Aktivita 3: Analýza současného stavu .....	38
3.3.6.	Aktivita 4: Prognóza budoucího vývoje řešené oblasti (foresight) .....	39
3.3.7.	Aktivita 5: Kompilace analytické části strategie .....	41
3.3.8.	Výstupy .....	41
3.3.9.	Flowchart .....	42
3.3.10.	RACI tabulka .....	42
3.3.11.	Šablony a nástroje .....	43
3.3.12.	Kontrolní seznam (checklist).....	43
3.3.13.	Časté chyby v rámci fáze.....	43
3.4.	Fáze 4 – Stanovení strategického směřování .....	44
3.4.1.	Úvod.....	44
3.4.2.	Vstupy.....	44
3.4.3.	Aktivita 1: Ověření vize, formulace globálního cíle, strategických oblastí a variant strategických cílů .....	44
3.4.4.	Aktivita 2: Výběr variant(y) strategických cílů k rozpracování .....	45
3.4.5.	Výstupy .....	45
3.4.6.	Flowchart .....	46
3.4.7.	RACI tabulka.....	46
3.4.8.	Šablony a nástroje .....	47
3.4.9.	Kontrolní seznam (checklist).....	47
3.4.10.	Časté chyby v rámci fáze.....	47
3.5.	Fáze 5 – Rozpracování strategie .....	47
3.5.1.	Úvod.....	47
3.5.2.	Vstupy.....	48
3.5.3.	Aktivita 1: Zpracování dalších úrovní cílů strategie .....	48
3.5.4.	Aktivita 2: Nastavení soustavy indikátorů.....	50
3.5.5.	Aktivita 3: Identifikace variantních opatření .....	52
3.5.6.	Aktivita 4: Hodnocení a výběr opatření .....	53
3.5.7.	Aktivita 5: Kompilace strategické části strategie .....	54
3.5.8.	Výstupy .....	54
3.5.9.	Flowchart .....	55
3.5.10.	RACI tabulka .....	56
3.5.11.	Šablony a nástroje .....	56
3.5.12.	Kontrolní seznam (checklist).....	56
3.5.13.	Časté chyby v rámci fáze.....	56

3.6. Fáze 6 – Nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie .....	57
3.6.1. Úvod.....	57
3.6.2. Vstupy .....	57
3.6.3. Aktivita 1: Vytvoření hierarchické struktury prací .....	58
3.6.4. Aktivita 2: Nastavení řídicí struktury implementace strategie .....	58
3.6.5. Aktivita 3: Nastavení plánu řízení změn .....	59
3.6.6. Aktivita 4: Vytvoření plánu řízení rizik a určení předpokladů úspěšné implementace strategie ..	60
3.6.7. Aktivita 5: Nastavení systému monitorování naplňování cílů strategie.....	61
3.6.8. Aktivita 6: Nastavení plánu evaluací strategie.....	62
3.6.9. Aktivita 7: Sestavení komunikačního plánu implementace strategie .....	63
3.6.10. Aktivita 8: Sestavení rozpočtu implementace strategie.....	63
3.6.11. Aktivita 9: Sestavení časového harmonogramu implementace strategie.....	66
3.6.12. Aktivita 10: Kompilace implementační části strategie a celého návrhu strategie .....	66
3.6.13. Výstupy.....	66
3.6.14. Flowchart .....	67
3.6.15. RACI tabulka .....	68
3.6.16. Šablony a nástroje .....	68
3.6.17. Kontrolní seznam (checklist).....	68
3.6.18. Časté chyby v rámci fáze.....	69
3.7. Fáze 7 – Schvalování strategie .....	69
3.7.1. Úvod.....	69
3.7.2. Vstupy .....	69
3.7.3. Aktivita 1: Revize a dopracování plánu schvalování strategie.....	69
3.7.4. Aktivita 2: Interní připomínkování a schválení strategie .....	70
3.7.5. Aktivita 3: Externí připomínkování a schválení strategie .....	71
3.7.6. Aktivita 4: Uzavření tvorby strategie (projektu).....	71
3.7.7. Výstupy .....	72
3.7.8. Flowchart .....	73
3.7.9. RACI tabulka.....	74
3.7.10. Šablony a nástroje .....	74
3.7.11. Kontrolní seznam (checklist).....	74
3.7.12. Časté chyby v rámci fáze.....	74
<b>3.8. Logický rámec tvorby strategie .....</b>	<b>75</b>
<b>4. Implementace strategie.....</b>	<b>76</b>
4.1. Úvod .....	76
4.2. Vstupy.....	76
4.3. Aktivita 1: Obsazení řídicí struktury implementace strategie .....	76
4.4. Aktivita 2: Revize Plánu implementace strategie .....	76
4.5. Aktivita 3: Realizace strategie .....	77
4.6. Aktivita 4: Ukončení realizace strategie .....	78
4.7. Aktivita 5: Ex-post hodnocení strategie (včetně hodnocení dopadů).....	79
4.8. Výstupy.....	80
4.9. Flowchart .....	81

4.10.	RACI tabulka.....	81
4.11.	Flowchart .....	82
4.12.	RACI tabulka.....	82
4.13.	Flowchart .....	83
4.14.	RACI tabulka.....	83
4.15.	Flowchart .....	84
4.16.	Flowchart .....	84
4.17.	Šablony a nástroje .....	85
4.18.	Kontrolní seznam (checklist) .....	85
4.19.	Časté chyby v rámci fáze .....	85
5.	Aplikace Metodiky při tvorbě krajských veřejných strategií .....	86
6.	Šablony a nástroje .....	93
7.	Grafické shrnutí Metodiky přípravy veřejných strategií.....	95

Metodika přípravy veřejných strategií (dále také jen Metodika) byla zpracována Ministerstvem financí ve spolupráci s Ministerstvem pro místní rozvoj a zástupci dalších ministerstev, Úřadu vlády ČR, Asociace krajů ČR, Svazu měst a obcí ČR a Českého statistického úřadu. 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](http://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. ....

Metodika přípravy veřejných strategií je rozčleněna do následujících **sedmi 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 jejich 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](http://www.verejne-strategie.cz), [www.databaze-strategie.cz](http://www.databaze-strategie.cz)).
7. **Grafické shrnutí Metodiky přípravy veřejných strategií** – v této kapitole je znázorněn logický rámec tvorby strategie, grafické vyjádření vazby vzorové struktury strategie a fází procesu tvorby strategie a jednotlivé fáze, aktivity a kroky.

# 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.

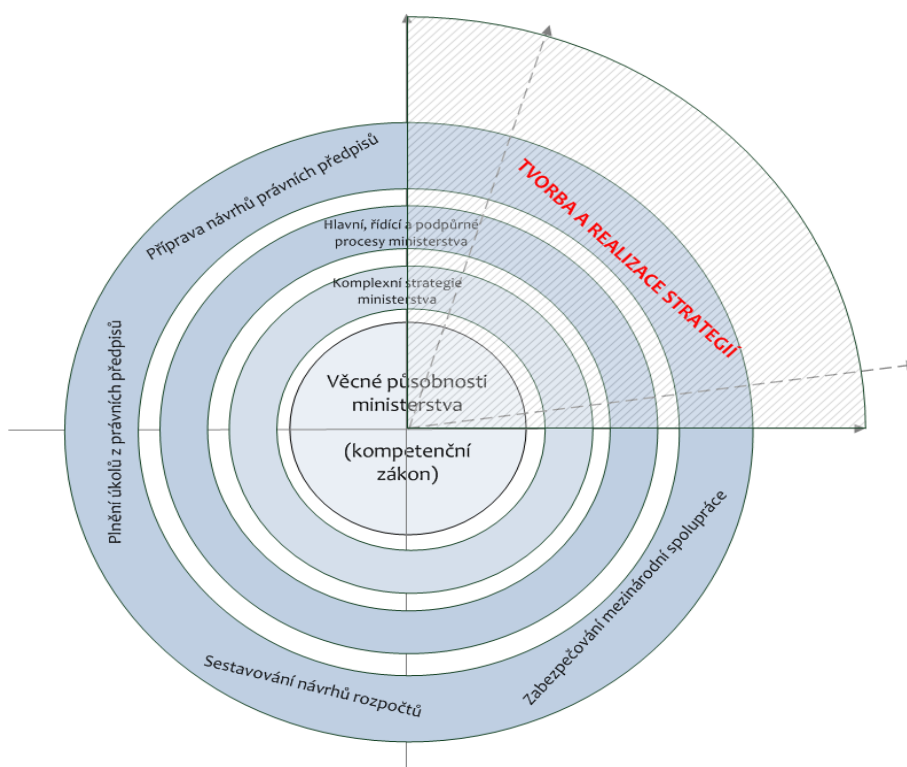
Metodika přípravy veřejných strategií je **určena všem tvůrcům a zadavatelům tvorby strategií** v rámci veřejné správy v České republice. Metodika je **v zásadě** (za podmínky jejího přizpůsobení míře komplexnosti a zadání vytvářené strategie) **využitelná na všech úrovních veřejné správy** (tj. jak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

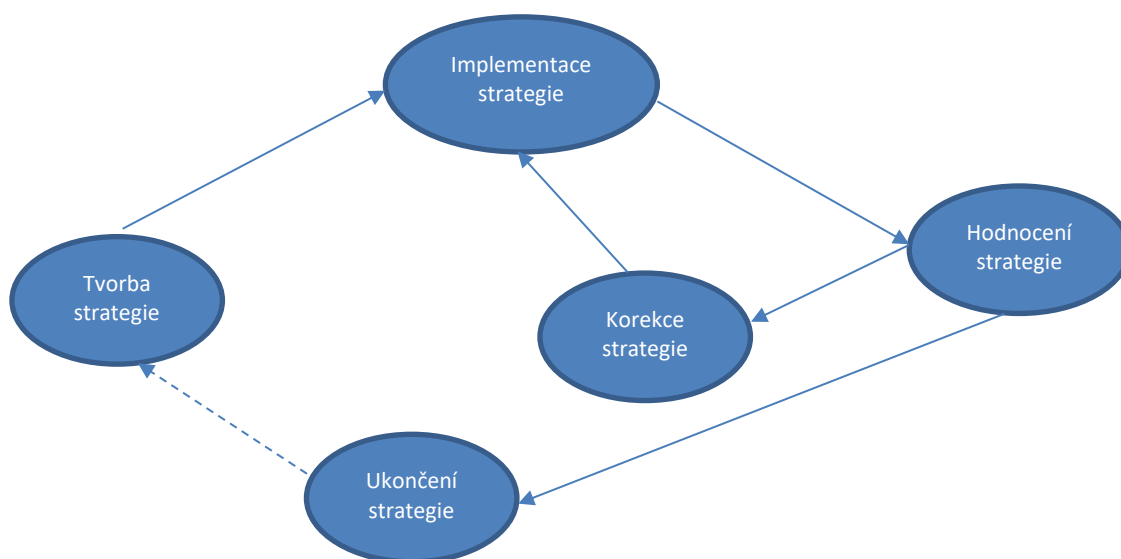


Metodika je v rámci strategické práce zejména určena pro tvorbu veřejné strategie, ale pozornost věnuje i **činnostem předcházejícím tvorbě této strategie** a činnostem **následujícím** jak je zřejmé z následujícího schématu.





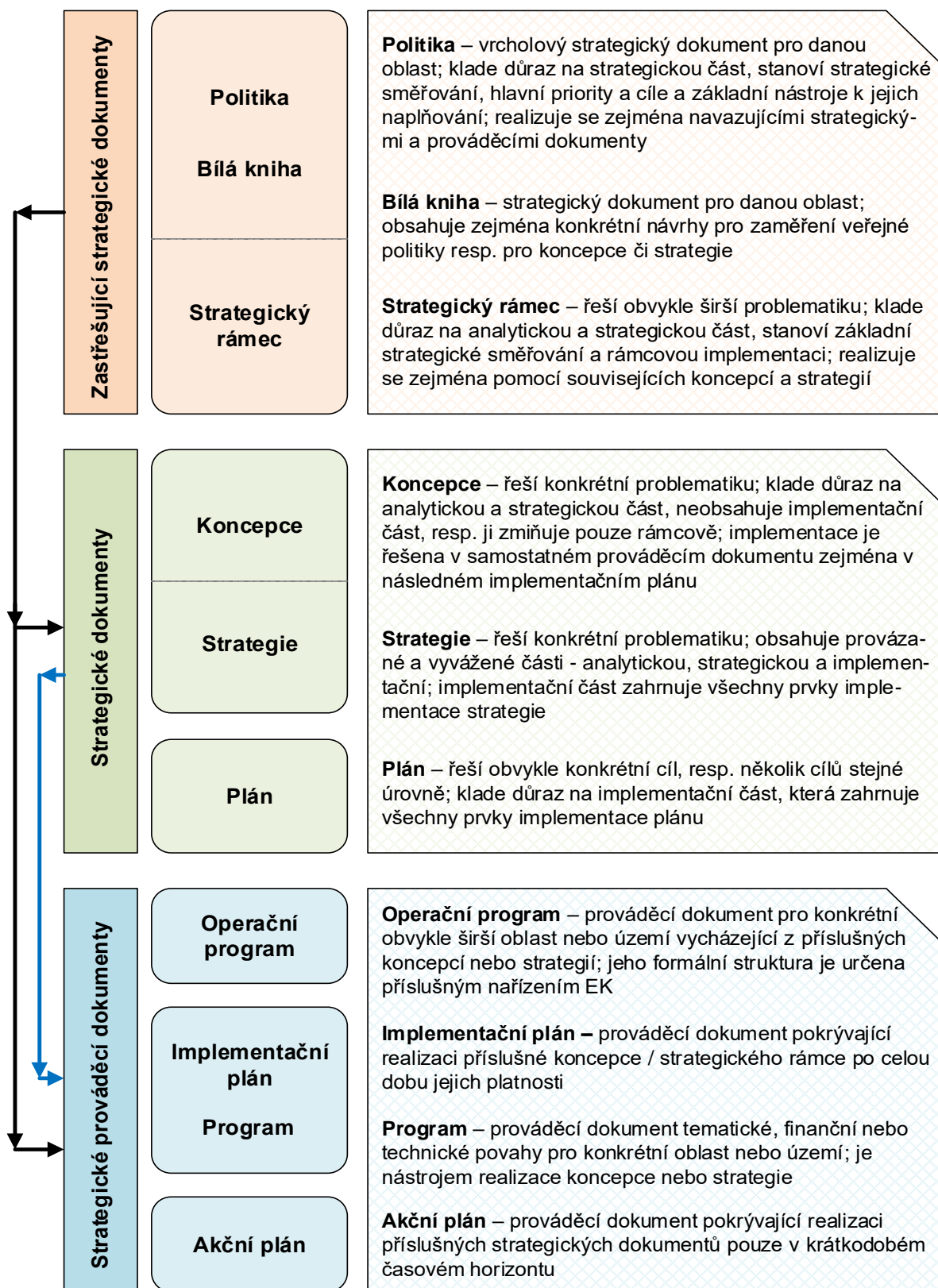
Uvedené schéma však nelze jako celek pojmát staticky ale **kontinuálně** resp. cyklicky:



Klíčová v tomto cyklu je **implementace a hodnocení strategie** jako verifikace její správnosti, reálnosti a efektivnosti. Je třeba ji 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](http://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 strategií.

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 funkcionality, jako např. připomínkování, prioritizace či sbírání tezí.

Další funkcionality 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,
- ▶ 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,
- ▶ kvalitní **řízení rizik** tvorby strategie, které může eliminovat dopady výskyt rizik vedoucích například k prodloužení tvorby strategie,

- ▶ realisticky a kvalitně nastavený **projektový plán tvorby strategie**<sup>1</sup>, včetně harmonogramu,
- ▶ **dostatek personálních kapacit** věnujících se práci na organizaci projektu i samotné tvorbě strategie.

### Posouzení vlivů koncepcí na životní prostředí (proces SEA)

V případě plnění legislativních požadavků na tvorbu strategického dokumentu se jedná především o hodnocení vlivů koncepcí na životní prostředí. Posuzování vlivů koncepcí na životní prostředí (**proces SEA**) je v České republice upraveno zákonem č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí, ve znění pozdějších předpisů.

Proces posuzování vlivů koncepcí zahrnuje **zjištění, popis a zhodnocení** předpokládaných přímých a nepřímých **vlivů provedení i neprovedení koncepce a jejích cílů**, a to pro celé období jejího předpokládaného provádění. Cílem procesu je zmírnění nepříznivých vlivů záměrů obsažených v koncepcích na životní prostředí.

Základní kroky posouzení podle zákona zahrnují **zpracování oznámení, provedení zjišťovacího řízení, zpracování vyhodnocení k návrhu koncepce, zpracování a vydání závěrečného stanoviska**. Závěrečné stanovisko je nutným **podkladem pro schválení koncepce**. Součástí procesu posuzování je i odpovídající zapojení veřejnosti, které zahrnuje zveřejnění informací a dokumentů, vypořádání připomínek a veřejné projednání.

Hodnocení SEA **může celkem trvat přibližně 6 – 12 měsíců**, přičemž může **prodloužit trvání zejména fázi 5 – 7**.

*Zdroj: internetové stránky Ministerstva životního prostředí (www.mzp.cz)*

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
<b>Odhad trvání tvorby strategie celkem</b>	<b>minimálně 18 měsíců</b>	<b>4 – 12 měsíců</b>

<sup>1</sup> V kontextu projektového řízení je využíván také pojem „směrný plán“.

## 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, odchýlný 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 popsany 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**.
- ▶ 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](http://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,
- ▶ principy projektového řízení, které by také měly být dodržovány v průběhu tvorby strategie,
- ▶ 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 zadavatel, 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 dopadu<sup>2</sup> (tzv. gender impact assessment).

---

<sup>2</sup> 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](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Projekt_Optimalizace/Metodika_GIA.pdf))



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.
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 úrovně/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.

## 2.2. Principy projektového řízení

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.

Cílem projektového řízení je nastavit optimální a transparentní systém řízení projektu tvorby strategie, který zajistí **úspěšnou realizaci jednotlivých aktivit a dosažení cílů tvorby strategie**. Dále je cílem projektového řízení monitorovat průběh realizace projektu a reagovat na aktuální situaci a problémy. Aplikace projektového řízení zajistí provázanost jednotlivých aktivit a činností aktérů tvorby strategie.

**Obecná definice projektu:** projekt je dočasné úsilí s cílem vytvořit unikátní produkt, službu nebo výsledek. Projekt má jasný cíl, začátek a konec.

**Obecná definice projektového řízení:** projektové řízení je aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik na projektové aktivity, které vedou ke splnění požadavků projektu. Základním cílem projektového řízení je dodat výsledek – včas, v plné funkcionalitě, s dodrženími náklady.

*Zdroj: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*

Při zpracování postupu projektového řízení tvorby strategie se vycházelo z metodiky definované v PMBOK® Guide (konkrétně se jedná o „A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)“ vydaný Project Management Institute v roce 2008) a z metodiky **PRINCeGON**. Metodika PRINCeGON je metodika Ministerstva vnitra určená pro řízení projektů v oblasti Smart Administration, která vychází z mezinárodně uznávaného standardu PRINCE2.

Uvedené **obecné metodiky projektového řízení** byly však pro účely této Metodiky **upraveny, zjednodušeny a také přizpůsobeny** samotnému postupu tvorby strategií v české veřejné správě.

V této podkapitole jsou uvedeny **základní principy projektového řízení**, které je možné aplikovat na jakýkoliv projekt, tedy i na projekt tvorby strategie. Jde o **sedm principů** vycházejících z dobré praxe projektového řízení (tyto principy vychází především z metodiky projektového řízení PRINCeGON,



respektive metodiky PRINCE2). Kromě popisu je uveden u každého z těchto principů také způsob jejich aplikace v Metodice, respektive způsob jejich naplnění při tvorbě strategie.

**Sedm základních principů** projektového řízení:

1. Kontinuální zdůvodnění realizace projektu.
2. Učení na základě zkušeností.
3. Definované role a odpovědnosti.
4. Řízení po etapách.
5. Řízení na základě výjimek.
6. Důraz na výstupy.
7. Přizpůsobení prostředí projektu.

Jednotlivé fáze Metodiky (uvedené v kapitole 3) jsou vytvořeny na základě projektového řízení, a proto je důležité, aby byl s těmito principy **obeznámen Koordinátor přípravy tvorby strategie / Koordinátor tvorby strategie** (v souladu s terminologií projektového řízení jinými slovy „projektový manažer“), jeho tým a **další zainteresovaní aktéři**, jež budou do přípravy, tvorby (a případně implementace) strategie zapojeni.

### 2.2.1. Kontinuální zdůvodnění realizace projektu

Princip kontinuálního zdůvodnění realizace projektu je založen na **existenci důvodu** projektového záměru pro **vytvoření nové či aktualizace již existující strategie**. Projektový záměr je konkrétní představa o budoucím projektu a musí být od samého počátku tvorby strategie jasně obhajitelný.

Fáze identifikace potřeby tvorby strategie je nastavena tak, aby **zdůvodnění realizace** projektu bylo obsaženo v hlavním výstupu fáze, tedy **Vstupní zprávě**, která shrnuje podklady pro odpovědné rozhodnutí o vytvoření komplexní strategie. Tento princip vyžaduje, aby zdůvodnění realizace projektu mělo písemnou podobu a bylo také formálně schváleno. Dokument Vstupní zpráva je písemný a na konci fáze 1 Metodiky je schválen zadavatelem.

Nejenže toto zdůvodnění potřeby projektu musí stát na začátku přípravy strategie, ale musí zároveň **zůstat platné po celou dobu přípravy**, tvorby a implementace strategie. Projektový záměr tvoří součást projektového plánu tvorby strategie, jež je výstupem fáze 2. Během celého životního cyklu tvorby strategie musí existovat **návaznost strategie na projektový záměr**. Ten se může během tohoto cyklu aktualizovat o nová rizika, náklady či přínosy, není tedy statický. Jakmile se však v jakékoli fázi tvorby strategie ztratí návaznost projektu na projektový záměr a přestane existovat obhajitelné zdůvodnění realizace projektu, měl by být projekt zastaven.

### 2.2.2. Učení na základě zkušeností

Aktéři přípravy a následně tvorby strategie by na základě principu učení na základě zkušeností měli zaznamenávat **zkušenosti z předešlých projektů** a z již proběhlých fází realizace aktuálního projektu. Na jejich základě by pak měli zlepšovat svou práci. Každý projekt je unikátní, stejně tak každá strategie má své zcela specifické požadavky a rysy. Existují však některé aspekty, které se v přípravě, tvorbě a implementaci strategií objevují pravidelně, jako např. příprava harmonogramu, řízení rizik, řízení komunikace apod. Zkušenosti z řízení těchto aspektů strategií, ať pozitivní či negativní, jsou tak cenným materiálem při přípravě strategií nových a aktualizaci již existujících.

V průběhu projektu by se měl tým řídit **zkušenostmi z předchozích fází**, z toho důvodu se doporučuje tyto zkušenosti průběžně zaznamenávat a pravidelně se k nim vracet. Cílem je implementovat zlepšení během průběhu celého projektu.

Po skončení projektu by měly být zkušenosti z projektu tvorby (a případně také implementace) strategie zpřístupněny pro další týmy vytvářející nové strategie, a to v Závěrečné zprávě z projektu tvorby strategie.

### 2.2.3. Definované role a odpovědnosti

Správně **definované role a odpovědnosti jednotlivých aktérů** v rámci tvorby (i implementace) strategie jsou základem úspěchu projektu. Definované role však nestačí, stejně důležité je jejich **obsazení a přizpůsobení struktury týmu typu a potřebám zadané strategie**. Klíčové je zapojení všech

relevantních aktérů ze strany zadavatele, případného dodavatele i klíčových skupin, na něž bude mít strategie dopad.

Vzhledem k tomu, že do projektu je zapojeno více zainteresovaných stran, je klíčové **správné obsazení rolí a vytvoření funkčního týmu** ve fázích přípravy tvorby, samotné tvorby i implementace strategie, kdy každý aktér dopodrobna **zná své odpovědnosti** (tj. co se od něj očekává). Zároveň je obeznámen s rolemi a odpovědnostmi ostatních aktérů a ví tak, na koho se v případě potřeby obrátit.

**Obsazení rolí** (používaných v kapitole 3 Metodiky a popsanych v šabloně Organizační struktura tvorby strategie) se liší **podle typu vytvářené strategie**: vládní (odvětvové, průřezové), krajské a místní. U některých rolí platí, že **mohou být obsazeny externě** (například prostřednictvím dodavatele nebo zřízením dočasné pracovní pozice pro účely projektu tvorby strategie) nebo dané roli může být poskytnuta externí podpora.

Například Koordinátorem tvorby vládní strategie může být ředitel odboru příslušného ministerstva, který ale nemusí mít dostatek kapacity pro reálné řízení tvorby strategie – na tuto činnost může využít například externího projektového manažera. Zároveň však má daný ředitel odboru stále odpovědnost za koordinaci tvorby strategie. Podobně to může být nastaveno i u ostatních rolí organizační struktury tvorby strategie (kromě role Zadavatele a Gestora tvorby strategie).

## 2.2.4. Řízení po etapách

V souladu s klasickými metodami projektového řízení je také Metodika přípravy veřejných strategií **rozčleněna do fází a následně ještě do aktivit a kroků**. Výhodou řízení projektu po etapách je **existence kontrolních bodů za každou etapou**, což umožňuje projektovému manažerovi (v tomto případě Koordinátorovi tvorby strategie) kontrolovat, v jakém stavu se tvorba strategie nachází. Po každé fázi následuje kontrola, zda je projekt stále životaschopný, zda je nadále dodržován projektový záměr (či je v průběhu projektu adekvátně upraven). Rozdělení projektu tvorby strategie do fází dále umožňuje distribuovat odpovědnost za provedení jednotlivých aktivit a kroků v rámci týmu a tím zabránit přetížení řídicích struktur (ne každá aktivita musí být schvalována na nejvyšší úrovni).

RACI tabulky uvedené za každou fázi Metodiky přehledně shrnují odpovědnosti jednotlivých rolí v rámci dané fáze. Vzhledem k tomu, že některé strategie jsou náročnější na přípravu než jiné, je dobré u dlouhých a náročných projektů plánovat detailně fázi, která bude probíhat v dohledné době, a na další fáze mít méně podrobný rámcový projektový plán.

## 2.2.5. Řízení na základě výjimek

Nastavený způsob projektového řízení tvorby strategie umožňuje zvolit **vhodné řízení projektu** tím, že definuje různé odpovědnosti za řízení, správu a dodávání projektu a jasně je definuje na všech úrovních. Umožňuje také **delegovat pravomoc** z jedné úrovně řízení k dalším úrovním tím, že nastavuje **přípustné odchylky** oproti šesti cílům na příslušné úrovni plánu (kterými jsou čas, náklady, kvalita, rozsah, rizika a přínosy projektu).

Princip prakticky funguje tak, že pokud dojde například k časovému zpoždění dané aktivity oproti harmonogramu o větší časový úsek, než jaký je v harmonogramu povolen (například překročí přípustnou odchylku o jeden týden), potom je nutné **přenést tento problém na vyšší úroveň řídicí struktury**, tedy příslušnému nadřízenému aktérovi tvorby strategie, který rozhodne o dalším postupu. Jedná se o velmi účinný nástroj projektového řízení, kdy díky jasně stanoveným kritériím není nutné zbytečně zatěžovat řídicí strukturu projektového týmu, která na druhou stranu ani neztrácí svou kontrolu nad průběhem projektu, neboť jsou-li překročeny vymezené hranice (času, nákladů, úrovně kvality, rozsahu, rizik či přínosů) projektu, informace je k ní ihned přenesena.

## 2.2.6. Důraz na výstupy

**Úspěšný projekt** je ten, který je **orientován na výstupy** a nikoli na samotné provedení naplánovaných aktivit. Je tedy podstatné, aby byly při tvorbě strategie dopředu **stanoveny a definovány cíle a výstupy, jichž má být dosaženo** předtím, než bude započato s naplánovanými aktivitami k jejich dosažení. Nejde však pouze o odsouhlasení cílů, ale také o definici jejich rozsahu, kvality a kritérií měření jejich naplnění.

Každý výstup má mít definovaný účel, složení, původ, formát a kritéria kvality. Bez důrazu na výstupy a jejich definici riskuje projekt pozdější spory například o akceptaci výstupů, nutnost přepracování či riskuje nespokojenost cílové skupiny. **Definice výstupů a nastavení kritérií kvality projektu** tvorby strategie musí být **součástí projektového plánu** tvorby strategie.

## 2.2.7. Přizpůsobení prostředí projektu

**Metodika** přípravy veřejných strategií může být **použita při tvorbě jakékoliv strategie** veřejné správy neohledně na její velikost, závažnost, oblast, jež řeší, problémy, jimiž se zabývá, či aktéry, jež jsou do její tvorby zahrnuti. Dle rozsahu a komplexnosti dané strategie může být Metodika přizpůsobena či upravována tak, aby odpovídala co nejlépe zadání strategie a potřebám při její tvorbě. **Základní rámec** Metodiky, tj. Logický rámec tvorby strategie a Základní principy tvorby strategických dokumentů, musí být při správném použití Metodiky **dodrženy**, avšak například rozsah prováděných analýz či forma registru rizik či rozsah řízení změn může být upraven dle komplexnosti strategie.

Metodika není koncipována tak, že jednotlivé fáze jsou na sobě nezávislé a mohou být vypuštěny bez toho, aby ovlivnily fáze další. Podobně je to také s aktivitami a kroky. Fáze jsou vzájemně provázány, a pokud dojde k úplnému vynechání nějaké fáze, bude tím nezbytně ovlivněn proces přípravy a tvorby strategií. Projektový tým (Tým pro tvorbu strategie pod vedením Koordinátora) adaptuje Metodiku na kontext a specifika strategie.

## 2.3. 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 započítím 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.

Náročnost systematického přehledu je odvislá od jeho typu, počtu zahrnutých zdrojů a počtu zpracovatelů. Je také vhodné, aby se na zpracování přehledu podílelo více lidí.

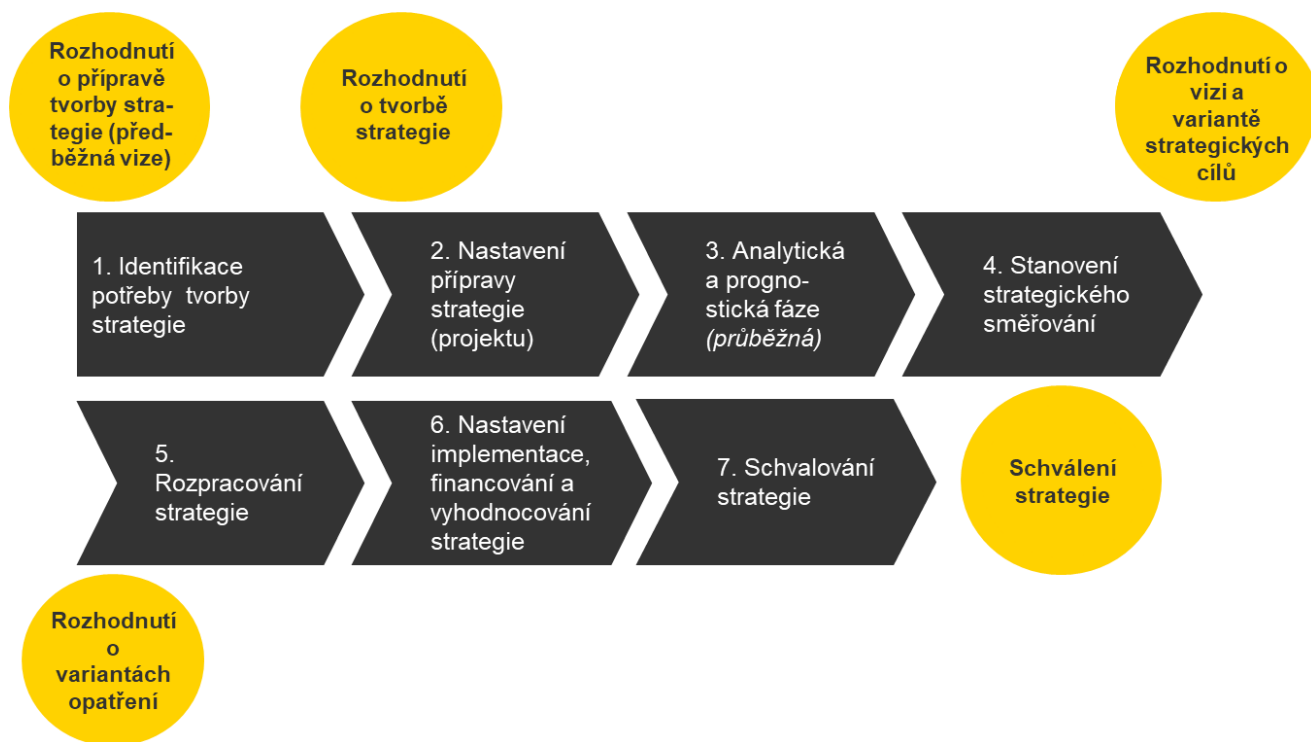
Pro zpracování přehledu poznatků lze využít postup vytvořený v rámci programu Omega TA ČR „**Metodika systematického přehledu poznatků pro tvorbu a evaluaci veřejných strategií**“ jako doplněk této Metodiky, jehož cílem je podat metodický návod, jak nalézt, shromáždit, setřídít, interpretovat a syntetizovat v dané chvíli dostupné vědecké poznatky, které jsou relevantní pro tvorbu daného strategického dokumentu.

Nekola, M. et. al. (2017): Metodika systematického přehledu poznatků pro tvorbu a evaluaci veřejných strategií.

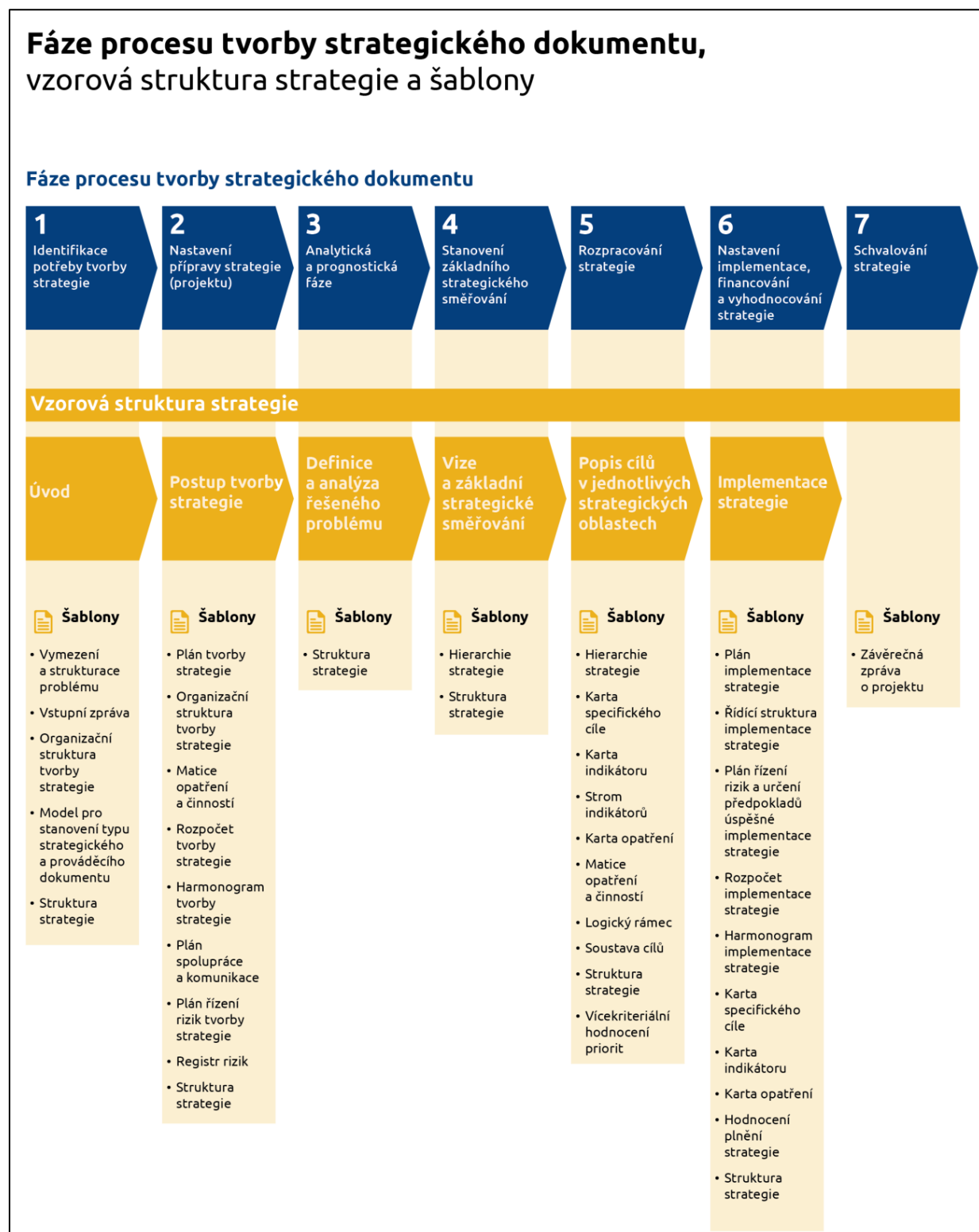
### 3. Proces tvorby strategie

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 (včetně popisu rolí jednotlivých aktérů, používaných nástrojů a technik apod.). 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:



Popis jednotlivých fází uvedený na dalších stránkách je dále **členěn do následujících částí**:

- ▶ **úvod** – v této části jsou uvedeny především cíle dané fáze a přehled jejích základních aktivit;
- ▶ **vstupy** – v této části jsou uvedeny vstupy (v podobě dokumentů, rozhodnutí, informací a dat) potřebné pro realizaci dané fáze;
- ▶ **aktivty** – v této části je uveden samotný postup tvorby strategie v dané fázi, rozdělený do jednotlivých aktivit, v případě potřeby se aktivity dělí ještě na kroky;

- ▶ **výstupy** – v této části jsou uvedeny konkrétní výstupy tvorby strategie vytvořené v rámci dané fáze (jedná se, podobně jako u vstupů, především o dokumenty, rozhodnutí, informace a data);
- ▶ **flowchart** – v této části je uveden vývojový diagram aktivit resp. kroků dané fáze;
- ▶ **RACI tabulka** – tato tabulka shrnuje role a odpovědnosti jednotlivých aktérů tvorby strategie v dané fázi členěné podle jednotlivých aktivit resp. kroků;
- ▶ **šablony a nástroje** – v této části jsou uvedené odkazy na šablony a nástroje použitelné v rámci dané fáze (celkový přehled šablon a nástrojů je uveden v kapitole 5 Metodiky);
- ▶ **kontrolní seznam (checklist)** – v kontrolním seznamu jsou uvedeny základní kontrolní otázky ověřující, zda byly provedeny klíčové aktivity a kroky dané fáze (respektive jestli byly vytvořeny její klíčové výstupy);
- ▶ **časté chyby v rámci fáze** – v této části jsou uvedeny nejčastěji se opakující chyby při realizaci aktivit a kroků dané fáze, a to s cílem upozornit na dané aktivity (kroky) a potřebu jejich správného (kvalitního) vykonání.

Součástí popisu jednotlivých fází (aktivit, kroků) jsou také **definice některých pojmů, příklady, detailní popis některých postupů** apod., které jsou také graficky odlišeny od ostatního textu (šedým podkladem).

V popisu aktivit a kroků tvorby strategie jsou také **používány různé druhy formulací**. Část aktivit je formulována jako povinná (např. „Tým pro tvorbu strategie vytvoří přehled všech možných opatření“ nebo „Celá soustava opatření musí být na závěr Týmem pro tvorbu strategie revidována“), jiné aktivity naopak nemusí být realizovány přesně tak, jak jsou popsány, ale v závislosti na typu, okolnostech a komplexnosti vytvářené strategie – a tomu odpovídá i formulace (např. „V případě potřeby mohou být využity různé analytické a prognostické metody a nástroje“).

## 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. Realizací 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**. Následující kapitoly popisují „vstupy“ (impulsy), které vedou k identifikaci potřeby strategie, dále způsob vytvoření organizační struktury, potřebu sběru dat a jejich analýzy.

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.

#### Základní aktivity

- 1) *Organizace přípravných prací tvorby strategie.*
- 2) *Sběr dat.*
- 3) *Analýza současného stavu a prognóza možného vývoje.*
- 4) *Analýza předběžné vize.*
- 5) *Rozhodnutí o typu strategického dokumentu.*
- 6) *Tvorba a schválení Vstupní zprávy.*
- 7) *Ukončení fáze 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 (viz šablona Organizační struktura tvorby strategie).

#### 3.1.3.1 Krok 1: Pověření

**Zadavatel strategie**, tedy role odpovědná za politické zadání projektu vytvoření strategie, jmenuje **Gestora přípravy tvorby strategie** (vysvětlení pojmu „Gestor“ je uvedeno v šabloně Organizační struktura tvorby strategie; v projektovém řízení je obvykle tato role nazývána termínem „Sponzor“), který projekt tvorby strategie a jeho potřebu v rámci organizace dále zaštiťuje. Gestor má v organizaci silnou autoritu, schopnost rozhodovat a udržovat vztahy se všemi odděleními či odbory organizace. Pověření Gestora je formální, jasně definované a jednoznačně komunikované, aby byla zajištěna transparentnost a nevznikaly pochyby jak o zadání samotného zpracování strategie, tak o osobě a pravomocích Gestora přípravy tvorby strategie.

**Pověření Gestora** k přípravě tvorby strategie má písemnou formu a je dostupné dalším stranám, které budou zapojeny do přípravy tvorby strategie, tak případně i veřejnosti (například na webových stránkách organizace). Gestor přípravy tvorby strategie dále jmenuje **Koordinátora přípravy tvorby strategie**, který odpovídá za řízení přípravy tvorby strategie.

#### 3.1.3.2 Krok 2: Sestavení týmu

Koordinátor přípravy tvorby strategie sestaví **Přípravný tým**. Členy Přípravného týmu jmenuje Koordinátor přípravy tvorby strategie. Koordinátor následně spolu s Přípravným týmem analyzuje zadání pro vytvoření strategie. **Přípravný tým** bude v této fázi zkoumat existenci dalších relevantních strategií, opatření a konceptů vztahujících se k řešené problematice, dále bude provádět sběr dat a následně jejich mikro-analýzu, jak blíže popisují následující kapitoly.

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. Je pravděpodobné, že jak bude zadání pro přípravu strategie postupovat, bude se upravovat i složení Přípravného týmu.

V případě, že to bude účelné, informuje o existenci Přípravného týmu Gestor přípravy tvorby strategie (případně nejvyšší představitel instituce připravující tvorbu strategie) své kolegy na stejné úrovni z dalších rezortů nebo institucí.

### 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 a definuje cíle fáze identifikace potřeby tvorby strategie,
- ▶ stanoví **jednotlivé aktivity** fáze identifikace potřeby tvorby strategie včetně jejich rozsahu (tj. například jaké analýzy budou realizovány, v jaké míře detailu apod.) a zároveň určí realizátory těchto aktivit,
- ▶ obsahuje **harmonogram a rozpočet** fáze identifikace potřeby tvorby strategie, včetně požadavků na personální kapacity všech zapojených aktérů,
- ▶ 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.). Koordinátor přípravy tvorby strategie zajistí **schválení** Plánu přípravných prací **ze strany Gestora** přípravy tvorby strategie.

### 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. Přípravný tým vymezí:

- ▶ způsob sběru informací,
- ▶ oblast sběru materiálu (jednotlivá ministerstva, EU, ČSÚ, expertní organizace),
- ▶ stáří relevantního materiálu (např. od jakého roku je pro přípravu strategie materiál relevantní),
- ▶ základní harmonogram sběru dat (včetně doby ukončení aktivity).

Následně Přípravný tým provede samotný sběr dat.

### 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. Cílem této aktivity je:

- ▶ analyzovat řešený problém,
- ▶ ověřit existenci konkurenčních či souvisejících strategií (např. v Databázi strategií),
- ▶ v případě vzniku strategie navazujícího na předcházející strategie vyhodnocení realizace této předcházející strategie,
- ▶ zmapovat regulační rámec,
- ▶ identifikovat hlavní strategické dokumenty organizace, které se vybranou problematikou zabývají, ovlivňují ji anebo limitují,
- ▶ určit hlavní strategické (případně legislativní) nástroje, které ovlivňují, dotýkají se anebo limitují danou problematiku,
- ▶ nastínit možné linie budoucího vývoje.

#### 3.1.5.1 Krok 1: Analýza a vymezení problému

Má-li být problém úspěšně řešen, musí být nejprve přesně stanoven a vymezen („strukturován“). Existují **dva hlavní důvody, proč je vymezení problému důležité**. První důvod je **poznávací** (řešení nevhodně



formulovaného problému nevede k dobrým výsledkům); druhým důvodem je **potřeba komunikace** (je důležité, aby všichni rozuměli problému stejně a zároveň, aby samotné vymezení nemělo na aktéry demotivační účinek).

Ne všechny problémy je nutné či vhodné řešit pomocí strategie. Základní charakteristiky problému vhodného k řešení prostřednictvím strategického dokumentu<sup>3</sup>:

- ▶ **rozpor** mezi tím, jaké věci jsou a jaké chceme, aby byly,
- ▶ rozpor ztělesněný v problému je relativně **obtížné překonat** (tj. nejedná se o rutinní činnosti),
- ▶ daný rozpor musí být natolik **důležitý**, aby vedl a motivoval k jednání na dané úrovni veřejné správy,
- ▶ **řešitelnost problému** – musí být možné najít cesty k odstranění rozporu mezi tím, co je, a tím, co bychom chtěli (eliminace nerealistických a nedosažitelných cílů),
- ▶ nevyužitá příležitost či potenciální problém je také problém.

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,
- ▶ 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 tomto kroku v případě vzniku strategie navazujícího na předcházející strategie Přípravný tým vyhodnotí realizaci této strategie. Přípravný tým rovněž ověří, zda již neexistuje strategie zabývající se **podobnou oblastí**, či oblastí s ní **související** a zda neexistuje strategie **konkurenční**. Může se stát, že dvě organizace veřejné správy připravují materiály strategické povahy, které se svým záběrem dotýkají stejných oblastí problematik, a navrhovaná řešení mohou odrážet odlišné pohledy na danou problematiku.

V rámci zlepšení vzájemné komunikace mezi jednotlivými organizacemi veřejné správy a v rámci budování systémového přístupu k tvorbě strategií je tento krok klíčový. Přípravný tým ověřením existence konkurenčních či souvisejících strategií eliminuje již v samotném počátku přípravy tvorby strategie případ, kdy by docházelo k vytváření **duplicitních strategií** (a tím pádem zbytečnému čerpání veřejných financí). Rovněž věnuje pozornost tomu, aby byla reflektována v dané strategii již existující strategie dívající se na danou problematiku **odlišným způsobem**. V tomto kroku Přípravný tým sestaví plán, který bude obsahovat:

- ▶ seznam vhodných deskriptorů a klíčových slov pro vyhledávání souvisejících dokumentů v Databázi strategií,
- ▶ seznam institucí a organizací veřejné správy, které budou kontaktovány (kontaktní osoby).

Následně Přípravný tým provede samotné ověření existence konkurenčních či souvisejících strategií v Databázi strategií a identifikuje jejich gestory. 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.

### 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. **Právní úprava** vybrané problematiky stanovuje systém pravidel, která jsou závazná pro chování dané organizace i cílové skupiny strategie. Již v samotném počátku

---

<sup>3</sup> Převzato z Veselý, A. (2018): Vymezení a strukturace problému. In: Jetmar, M. (Ed.): Skripta ke vzdělávacímu programu STRATeduka. Praha: MMR.

přípravy tvorby strategie tak Přípravný tým provede vrcholovou analýzu platných právních úprav a dokumentů, které se k dané problematice vztahují (na národní úrovni, ale i vzhledem k mezinárodním závazkům, např. na úrovni EU, OSN, NATO, OECD apod.). Obvykle využijí právní experty, kteří jsou součástí Přípravného týmu. 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 České republice se zahraničím a dobrou praxí. Přípravný tým vymezí okruh zemí, které budou sledovány (resp. ve kterých budou sledovány vybrané prvky). Výběr zemí ke komparaci musí být racionálně zdůvodněn (např. z hlediska podobnosti kultury, stupně hospodářského rozvoje, geografické polohy, sociální struktury apod.). Následně Přípravný tým provede samotnou (vrcholovou) srovnávací analýzu a také shromáždí příklady dobré praxe řešení dané problematiky (např. z hlediska ekonomických úspor, hladké implementace strategie apod.).

#### 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**. **Cílem analýzy okolí identifikovaného problému** v přípravné fázi projektu je:

- ▶ sesbírat relevantní data a informace o různých segmentech (relevantních k danému zadání),
- ▶ popsat výchozí stav vnějšího prostředí (např. PESTLE analýza),
- ▶ definovat problémy a rizika vnějšího prostředí.
- ▶

**Vnitřní prostředí** se vztahuje na faktory, které mohou být organizací přímo řízeny a ovlivňovány. Přípravný tým identifikuje hlavní strategické dokumenty organizace a určí hlavní strategické nástroje, které se vybranou problematikou zabývají, ovlivňují ji anebo limitují. Analýza vnitřního prostředí může sestávat například z hodnocení realizace cílů organizace, finanční situace a schopností, vstupní logistiky organizace, techniky a technologie uvnitř organizace, vědeckovýzkumných a vývojových zdrojů, lidských zdrojů, úrovně řízení a organizace práce, infrastruktury organizace, hodnocení silných a slabých stránek. Cílem je na základě sběru relevantních dat a informací:

- ▶ popsat výchozí stav vnitřního prostředí,
- ▶ identifikovat vnitřní zdroje organizace,
- ▶ definovat problémy a rizika vnitřního prostředí.

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. Vstupem k tomuto kroku jsou data a analýzy provedené v předchozích aktivitách a krocích v této kapitole.

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. Na základě zadání přípravy tvorby strategie Přípravný tým se souhlasem Koordinátora rozhodne, jaké metody budou k predikci využity:

- ▶ Kvalitativní: expertizy, expertní odhady vývoje prostředí, brainstorming, psaní strategických scénářů apod.,

- Kvantitativní: analýza časových řad, metody rozboru příčin, predikční modely, extrapolace aj.<sup>4</sup>

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 (např. vývoj prostředí a jeho možný vliv na dosažitelnost vize strategie) **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 v rámci Aktivity 3 (Analýza současného stavu a prognóza možného vývoje) přípravný tým **posoudí komplexitu problému a jeho podchycení existujícími strategickými dokumenty na různých úrovních**. Na základě toho **určí vhodný typ strategického dokumentu** k jeho řešení, **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).

Výstup:

- Doporučení odpovídajícího typu strategického či prováděcího dokumentu (vstup do Vstupní zprávy).

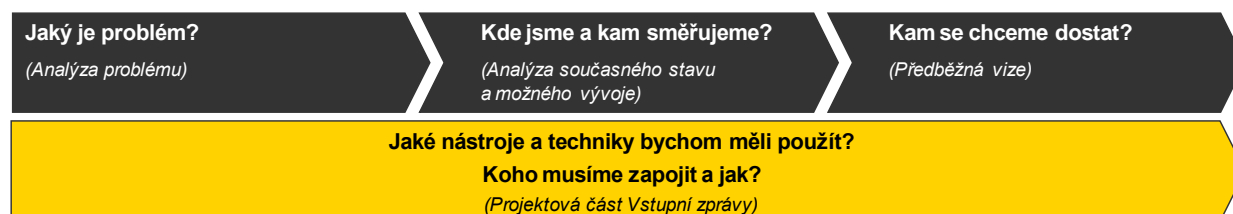
### 3.1.8. Aktivita 6: Tvorba a schválení Vstupní zprávy

V rámci této aktivity **zpracuje Přípravný tým Vstupní zprávu** (viz příslušná šablona). 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.

Tento dokument obsahuje:

- **věcnou (odbornou) část** shrnující předběžnou vizi Zadavatele strategie a klíčová zjištění nabytá v rámci aktivit fáze identifikace potřeby tvorby strategie zaměřených především na sběr dat a realizaci analýz,
- **projektovou část** obsahující základní informace o projektu tvorby strategie, definující hlavní aktivity a rozsah tvorby strategie, rámec řízení projektu tvorby strategie obsahující především návrh struktury a naplnění organizační struktury tvorby strategie, vrcholovou analýzu klíčových aktérů tvorby strategie a zainteresovaných stran (včetně jejich zájmů, potřeba a priorit), vrcholovou analýzu hlavních rizik tvorby strategie, rámcový harmonogram a rozpočet tvorby strategie.

Vstupní zpráva by měla především (alespoň rámcově) odpovědět otázky uvedené na následujícím schématu:



<sup>4</sup> Metody dle: Jakubíková Dagmar, Strategický marketing, 2008, str. 90

Při tvorbě projektové části Vstupní zprávy je možné postupovat podobně jako při tvorbě Projektového plánu tvorby strategie vytvářeného v rámci fáze 2 Nastavení projektu (více viz popis další fáze a šablona Projektového plánu tvorby strategie) 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. Přípravný tým přitom vychází z obsahu věcné části (tj. především výsledku realizovaných analýz a zjištěných informací) i z projektové části (tj. například z indikativního rozpočtu, vrcholové analýzy rizik, zainteresovaných stran apod.) Vstupní zprávy.

Na závěr této aktivity je Vstupní zpráva **předložena Zadavateli ke schválení**. V případě schválení Vstupní zprávy a schválení tvorby strategie pokračuje celý projekt tvorby strategie fází 2. V případě neschválení Vstupní zprávy je tato buď na základě připomínek upravena či dopracována, nebo je celý projekt tvorby strategie ukončen. Stejně tak je projekt ukončen v případě rozhodnutí Zadavatele v přípravě strategie nepokračovat.

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

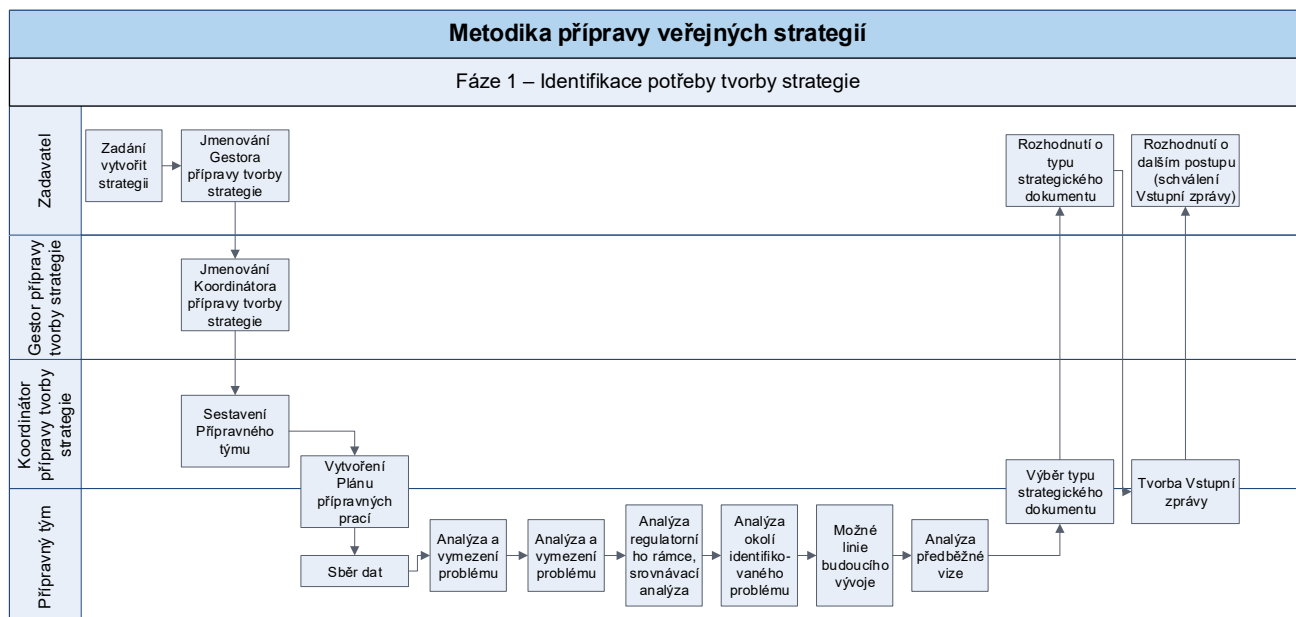
**Přípravný tým** v tomto kroku dále:

- ▶ **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 **informace o vznikající strategii do Databáze strategií** (zejména název a stručnou anotaci předpokládaného obsahu strategie, obsazení role Gestora a Koordinátora tvorby strategie, předpokládané datum ukončení tvorby strategie atd.),
- ▶ 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. Flowchart



### 3.1.12. RACI tabulka

Aktivita / krok  Role	Zadavatel	Gestor přípravy tvorby strategie	Koordinátor přípravy tvorby strategie	Přípravný tým
Zadání vytvořit strategii	O, V			
Jmenování Gestora přípravy tvorby strategie	O, V			
Jmenování Koordinátora přípravy tvorby strategie	I	O, V		
Sestavení Přípravného týmu		K	O, V	
Vytvoření Plánu přípravných prací		O	V	V
Sběr dat		I	O	V
Analýza a vymezení problému		I	O	V
Ověření existence konkurenčních či souvisejících strategií		I	O	V
Analýza regulačního rámce, srovnávací analýza		I	O	V
Analýza okolí identifikovaného problému		I	O	V
Možné linie budoucího vývoje		I	O	V
Analýza předběžné vize		I	O	V
Výběr typu strategického dokumentu		O	V	V
Rozhodnutí o typu strategického dokumentu	O, V			
Tvorba Vstupní zprávy		O	V	V
Rozhodnutí o dalším postupu (schválení Vstupní zprávy)	O, V			

Vysvětlivky: V – vykonává, O – odpovídá, K – konzultován, I – informován

### 3.1.13. Šablony a nástroje

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

### 3.1.14. Kontrolní seznam (checklist)

- ▶ Byla provedena rešerše (identifikace) relevantních souvisejících strategií?
- ▶ Jsou k dispozici aktuální relevantní data?
- ▶ Byla provedena kontrola, zda je problém (byť částečně) řešen jinou strategií?
- ▶ Byly provedeny analýzy, včetně vrcholové analýzy zainteresovaných stran? Byla analyzována (a případně upravena) předběžná vize strategie?
- ▶ Existuje rámcově vymezený problém? Byla provedena jeho dekompozice a zjištěny příčiny existence daného problému?
- ▶ Byl navržen vhodný typ strategického dokumentu?
- ▶ Splňuje Vstupní zpráva požadovanou strukturu, obsahuje objektivní a relevantní informace?

### 3.1.15. Časté chyby v rámci fáze

- ▶ Nesprávně vymezený problém (nesprávně identifikované příčiny a důsledky problému, nesrozumitelně formulovaný problém, absence parametrů problému).
- ▶ Přílišná akcentace partikulárních zájmů pověřené organizace.
- ▶ Nesprávně identifikovaní aktéři (např. pověřená organizace).
- ▶ Nerealistický (rámcový) odhad nákladů a časového rámce tvorby 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.

Vzorové role pro tuto a následující fáze jsou popsány v šabloně Organizační struktury tvorby strategie.

#### Základní aktivity

- 1) *Obsazení organizační struktury.*
- 2) *Vytvoření Plánu tvorby strategie.*
- 3) *Vytvoření Plánu spolupráce a komunikace.*
- 4) *Vytvoření Plánu řízení rizik tvorby strategie.*



V rámci této fáze vytvářený 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** (tj. uvedené aktivity a jednotlivé kroky se mohou vzájemně prolínat), protože její jednotlivé části jsou vzájemně propojeny (například Plán spolupráce a komunikace a Plán řízení rizik tvorby strategie jsou provázány s rozpočtem, harmonogramem i s organizační strukturou tvorby strategie uvedenými v Plánu tvorby strategie).

### 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, příp. Pracovních skupin
- ▶ obsazení dalších rolí organizační struktury (v návaznosti na Týmem pro tvorbu strategie vytvořený Plán tvorby strategie, Plán spolupráce a komunikace a případně také Plán řízení rizik).

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

Na základě Vstupní zprávy se po rozhodnutí o tvorbě strategie ujmou Gestor a Koordinátor tvorby strategie svých rolí. 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 (viz následující aktivity). Pro řešení zvláště 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). Interní obsazení (tj. obsazení pracovníky z instituce Gestora tvorby strategie) vykoná Gestor tvorby strategie tím, že příslušné pracovníky do jejich projektových rolí (týmů, pozic) jmenuje.

Externí obsazení organizační struktury (tj. obsazení zástupci ostatních subjektů) zajišťuje Koordinátor tvorby strategie (případně Manažer komunikace a publicity) s využitím písemné žádosti Gestora tvorby strategie o spolupráci adresované představitelům příslušných subjektů.

### 3.2.4. Aktivita 2: Vytvoření Plánu tvorby strategie

Koordinátor tvorby strategie ve spolupráci se sestaveným Týmem pro tvorbu strategie vytvoří (na základě obsahu schválené Vstupní zprávy) Plán 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 komunikace v rámci organizační struktury a postupu schvalování výstupů tvorby strategie),
- ▶ hierarchickou strukturu prací tvorby strategie,
- ▶ rozpočet tvorby strategie,

- ▶ harmonogram tvorby strategie,
- ▶ plán řízení kvality tvorby strategie.

Vzhledem k tomu, že tvorba strategie je velmi komplexní proces, je pravděpodobné, že Tým pro tvorbu strategie při tvorbě organizační struktury a hierarchické struktury prací identifikuje **potřebu využití externího dodavatele**.

Přizvání dodavatelů a uzavření smluv s nimi je v odpovědnosti Koordinátora tvorby strategie. Zpravidla jde o nezávislé experty, kteří budou dodávat například odborné analýzy a prognózy. Součástí procesu tvorby některých strategií může být také tzv. ex ante hodnocení, které zajišťuje nezávislé hodnocení strategie již v průběhu jejího vzniku. Obecně bude typ dodavatele záležet na oblasti zadání 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 Projektovém plánu reflektována v harmonogramu, rozpočtu apod.).

Vzorová struktura a popis obsahu Plánu tvorby strategie jsou uvedeny v šabloně. Vytvořený Plán tvorby strategie je předložen Gestorovi tvorby strategie a vzniklému Řídicímu výboru tvorby strategie.

### 3.2.5. Aktivita 3: Vytvoření Plánu spolupráce a komunikace

Spolupráce a komunikace se zainteresovanými stranami je jedním z nejdůležitějších procesů při tvorbě strategie. Vhodně sestavený a realizovaný Plán spolupráce a komunikace může velmi přispět k efektivnímu vzniku kvalitní strategického dokumentu, jeho schválení a následné implementaci. Naopak nesprávné pochopení cílů strategie zainteresovanými stranami nebo nezahnutí jejich požadavků a potřeb do dílčích cílů projektu tvorby strategie je jedním z největších rizik, která mohou ohrozit tvorbu strategie a její akceptaci jednotlivými zainteresovanými stranami a tedy její schválení nebo implementaci.

Zapojení různých aktérů do tvorby strategie může přispět k:

- **kvalitnější přípravě** strategického dokumentu (vzájemná výměna informací, učení se od sebe, oponentura, více možných řešení apod.);
- **větší efektivitě** procesu a implementace strategií, kdy je větší šance na kompromisní (konsensuální) řešení, které má širokou podporu a zúčastnění berou rozhodnutí (strategii) za své – strategie se širokou podporou následně mají větší šanci na politickou podporu (a tím větší šanci na schválení a následnou realizaci strategie);
- **budování nových vazeb a vztahů a prolamování bariér** mezi institucemi i jednotlivými zapojenými osobami;
- **větší transparentnosti** tvorby strategického dokumentu a snížení korupčních rizik.

Rizikem nebo nákladem spolupráce a komunikace při tvorbě strategie pak je časová a případně i finanční náročnost celého procesu, možnost výskytu nátlakových skupin snažících se využít celý proces čistě ve svůj prospěch. Při tvorbě některých strategických dokumentů pak může být rozsah spolupráce a komunikace značně redukován (např. z bezpečnostních důvodů).

V rámci této aktivity vytvoří Manažer komunikace a publicity ve spolupráci Koordinátorem tvorby strategie a Týmem pro tvorbu strategie Plán spolupráce a komunikace.

**Cílem** této aktivity je:

- ▶ identifikace a zmapování zainteresovaných stran za účelem jejich zapojení (případně nezapojení) do tvorby strategie,
- ▶ vytvoření Plánu spolupráce a komunikace.

Při tvorbě Plánu spolupráce a komunikace může Manažer komunikace a publicity využít **šablonu Plánu řízení spolupráce a komunikace** jako přílohu této Metodiky, **Metodiku pro zapojování veřejnosti do přípravy vládních dokumentů** schválenou usnesením vlády ČR ze dne 7. září 2009 č. 1146, navazující Manuál pro zapojování veřejnosti do přípravy vládních dokumentů z roku 2010 a **Metodiku strategického řízení a plánování krajů ČR** z roku 2014 (strana 164 – 188).



### 3.2.5.1 Krok 1: Identifikace a zmapování zainteresovaných stran

Při vytváření Plánu spolupráce a komunikace je třeba zvážit, které ze zájmů **zainteresovaných subjektů** by měly být zastoupeny. 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. V mnoha případech může být osoba s odbornými znalostmi problematiky a klíčových institucí cenným členem týmu, někým, kdo dodává na důvěryhodnosti celému projektu.

Vhodnost přímého či nepřímého zapojení identifikovaných osob do Týmu pro tvorbu strategie či do Pracovní skupiny je třeba pečlivě posoudit a schválit odpovědnou osobou – v tomto případě Koordinátorem tvorby strategie. Zapojení klíčových zainteresovaných stran (ať již přímo či ne) je důležité z důvodu:

- ▶ zlepšení komunikace o průběhu tvorby strategického dokumentu,
- ▶ získání nutné podpory pro potřebu vytvoření strategie (např. ze strany veřejnosti, odborníků apod.),
- ▶ shromáždění užitečných zdrojů dat, informací a podnětů,
- ▶ zlepšení kvality rozhodnutí (díky širšímu konsenzu).

V rámci mapování zainteresovaných stran budou analyzovány také jejich potřeby, zájmy a očekávání v rámci tvorby strategie. V případě potřeby kontaktuje Manažer komunikace a publicity (nebo jiný člen organizační struktury tvorby strategie) danou zainteresovanou stranu s cílem zjištění potřebných informací (například o postoji dané zainteresované strany k tvorbě strategie, k případné účasti na tvorbě strategie apod.).

### 3.2.5.2 Krok 2: Vytvoření Plánu spolupráce a komunikace

Manažer komunikace a publicity ve spolupráci s Koordinátorem tvorby strategie a Týmem pro tvorbu strategie vytvoří Plán 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 Plánu spolupráce a komunikace,
- ▶ seznam zainteresovaných stran,
- ▶ způsob a aktivity spolupráce a komunikace,
- ▶ organizační strukturu řízení Plánu spolupráce a komunikace,
- ▶ postup realizace Plánu spolupráce a komunikace.

V rámci tvorby Plánu spolupráce a komunikace jsou nejdříve stanoveny základní cíle spolupráce a komunikace při tvorbě strategie. Následně je na základě zmapování zainteresovaných stran vytvořen jejich seznam. Poté je vytvořen samotný plán aktivit spolupráce a komunikace. Dále je nastavena organizační struktura Plánu spolupráce a komunikace a nastaveny základní postupy jeho realizace (v souladu s Plánem tvorby strategie).

Vzorovou strukturu a popis obsahu Plánu spolupráce a komunikace uvádíme v šabloně. Vytvořený Plán spolupráce a komunikace je (stejně jako samotný Projektový plán tvorby strategie) předložen Gestorovi tvorby strategie a Řídicímu výboru tvorby strategie.

### 3.2.6. Aktivita 4: Vytvoření Plánu řízení rizik tvorby strategie

V průběhu tvorby strategie se mohou vyskytnout rizika, která mohou ovlivnit její úspěšnost nebo zcela zabránit vzniku nové strategie. Vstupem pro tento krok je přehled hlavních rizik tvorby strategie uvedený ve Vstupní zprávě, který bude podkladem pro Registr rizik. Cílem řízení rizik tvorby strategie je identifikovat potenciální problémy dříve, než se vyskytnou, nastavit postupy pro snížení pravděpodobnosti výskytu těchto problémů, případně pro minimalizaci jejich dopadů na cíle projektu tvorby strategie. Je důležité identifikovat rizika ve spolupráci se všemi zainteresovanými stranami nastavit plán, jak budou tato rizika řízena.

Koordinátor tvorby strategie proto ve spolupráci s Týmem pro tvorbu strategie vytvoří Plán řízení rizik tvorby strategie (dále také Plán řízení 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.** Plán řízení rizik obsahuje především:

- ▶ postup identifikace a hodnocení významnosti rizik,
- ▶ postup tvorby opatření ke snížení významnosti rizik,
- ▶ organizační strukturu řízení rizik a postupy monitorování a průběžné kontroly rizik.

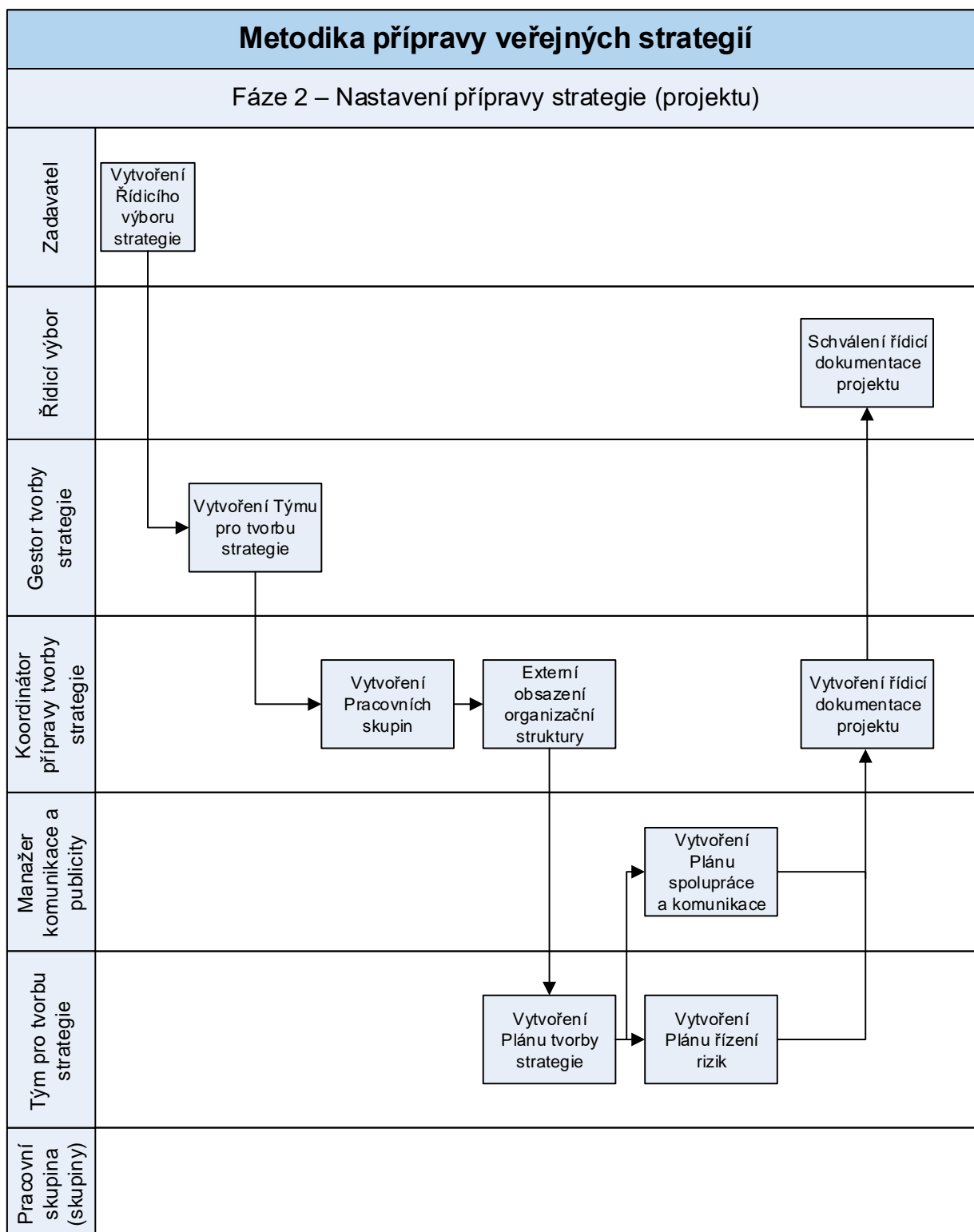
V rámci tvorby Plánu řízení rizik jsou nejdříve identifikována možná rizika projektu tvorby strategie. Tato rizika jsou následně vyhodnocena z hlediska jejich významnosti. K významným rizikům jsou následně vytvořena opatření ke snížení významnosti rizik. Dále je nastavena organizační struktura řízení rizik a postupy monitorování a průběžné kontroly rizik (v souladu s Plánem tvorby strategie).

Vzorová struktura a popis obsahu Plánu řízení rizik tvorby strategie a vzor Registru rizik jsou uvedeny v příslušných šablonách. Vytvořený Plán řízení rizik je (stejně jako Plán spolupráce a komunikace a samotný Plán tvorby strategie) předložen Gestorovi tvorby strategie a Řídicímu výboru tvorby strategie ke schválení.

### **3.2.7. Výstupy**

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

### 3.2.8. Flowchart



### 3.2.9. RACI tabulka

Aktivita / krok	Role						
	Zadavatel	Řídící výbor	Gestor tvorby strategie	Koordínátor tvorby strategie	Manažer komunikace a publicity	Tým pro tvorbu strategie	Pracovní skupina (skupiny)
Vytvoření Řídícího výboru strategie	O, V						
Vytvoření Týmu pro tvorbu strategie		I	O, V				
Vytvoření Pracovních skupin		K	K	O, V			
Externí obsazení organizační struktury			K	O, V	I		
Vytvoření Plánu tvorby strategie		I	K	O	I	V	K
Vytvoření Plánu spolupráce a komunikace		I	K	I	O, V		K
Vytvoření Plánu řízení rizik			K	O		V	K
Vytvoření řídicí dokumentace projektu		I	I	O, V			
Schválení řídicí dokumentace projektu		O, V					

Vysvětlivky: V – vykonává, O – odpovídá, K – konzultován, I – informován

### 3.2.10. 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.

### 3.2.11. Kontrolní seznam (checklist)

- ▶ Jsou obsazeny jednotlivé projektové role organizační struktury?
- ▶ Je identifikována chybějící expertíza, v případě potřeby zajištění dodavatelé chybějící expertízy?
- ▶ Jsou identifikované zainteresované strany?
- ▶ Je vytvořen Plán spolupráce a komunikace?
- ▶ Je stanoven přístup k řízení rizik?
- ▶ Je sestaven Plán tvorby strategie?

### 3.2.12. Časté chyby v rámci fáze

- ▶ Nevhodně obsazené projektové role, např. Gestor tvorby strategie nemá dostatečnou pravomoc činit zásadní rozhodnutí.
- ▶ Neobsazení role Manažera komunikace a publicity.
- ▶ Neúplně identifikované zainteresované strany.

- ▶ Podcenění důležitosti řídit rizika při tvorbě strategie.
- ▶ Nerealistický odhad nákladů a časového rámce tvorby 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 vymežit 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 všechna relevantní data, 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.

**Tato fáze se sestává z následujících aktivit:**

- 1) *Identifikace zdrojů dat a zpracování primárních analýz.*
- 2) *Analýza dosavadních řešení včetně mezinárodní praxe.*
- 3) *Analýza současného stavu.*
- 4) *Prognóza budoucího vývoje řešené oblasti (foresight).*
- 5) *Kompilace analytické části strategie.*

### 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 aktivity 1 této fáze 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 Koordinátorovi 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.

### **Zpracování primární analýzy**

Tuto analýzu může zpracovat Tým pro tvorbu strategie ve spolupráci s Pracovními skupinami, nebo může být jejich zpracování zadáno externímu dodavateli. Zpracování tedy může proběhnout:

- ▶ interně s využitím stávajících kapacit,
- ▶ interně při rozšíření stávajících kapacit (např. vytvoření nové Pracovní skupiny),
- ▶ externě.

### **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 předemtné problémové oblasti na národní úrovni, včetně výstupů z hodnocení realizace předcházejících strategií.

Zároveň jsou podrobena zkoumání řešení dané problematiky v rámci srovnatelných státech a je provedeno následné posouzení přenositelnosti těchto řešení do prostředí ČR. Dále jsou zohledněny relevantní studie a zprávy nadnárodních institucí zabývající se předemtnou problematikou (např. OECD, EU, OSN). Pro analýzu dosavadních řešení se používají nejrůznější metody. Výběr metody a způsob její aplikace závisí na charakteru a rozsahu strategie. Nejčastěji používané jsou:

- ▶ ex-post hodnocení dopadů – přijaté legislativy, přijatých opatření,
- ▶ kvantitativní a kvalitativní analýza,
- ▶ srovnávací analýza.

Výstupem této aktivity je analýza dosavadních řešení na národní (případně mezinárodní) úrovni, jejich slabých a silných stránek (lessons learnt) včetně posouzení toho, jak lze tyto lessons learnt 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:

- ▶ identifikace klíčových trendů,
- ▶ identifikace klíčových mechanismů změn.

#### **3.3.5.1 Krok 1: Identifikace klíčových trendů**

Dostupné kvalitativní informace umožní za pomoci v této kapitole nastíněných 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.

Potřeba změny je vyvolána dynamickými změnami prostředí, které stanoví nové podmínky pro úspěšné řešení dané problematiky. Vzhledem k tomu, že jednotlivé oblasti jsou spolu provázány, vyvolá například politická změna také změnu v legislativě a ta následně například v prostředí ekonomickém. 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.

## Analýza PESTLE

PESTLE analýza hodnotí faktory působící na danou problematiku v České republice (a popřípadě také na mezinárodní scéně). Faktory jsou:

- ▶ P – politické – existující a potenciální působení politických vlivů.
- ▶ E – ekonomické – působení a vliv národní a světové ekonomiky.
- ▶ S – sociálně-kulturní – demografické, společenské a kulturní vlivy.
- ▶ T – technologické – dopady nových a vyspělých technologií.
- ▶ L – legislativní – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy.
- ▶ E – environmentální – vliv životního prostředí a ekologie.

### Příklady sledovaných faktorů při PESTLE analýze

<b>Politické vlivy</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Hlavně analýza stability politické scény, která má přímý dopad také na stabilitu legislativního rámce.</li><li>▶ Soulad strategie (a jejích zamýšlených cílů) s vládním programem.</li></ul>
<b>Ekonomické vlivy</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Sleduje se ekonomický růst/stagnace/propad.</li><li>▶ Sledují se změny daní, cel, stabilita měny, úrokové sazby apod.</li></ul>
<b>Sociálně-kulturní vlivy</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Sledují se demografické ukazatele, trendy životního stylu, ale také oblast médií apod.</li><li>▶ Sledují se tlaky, které ovlivňují společenskou situaci vzhledem k řešené problematice</li></ul>
<b>Technologické vlivy</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Analyzují se hlavně otázky infrastruktury, rozvoje průmyslu, technologické vyspělosti regionu/oblasti, sféra vědy a výzkumu</li></ul>
<b>Legislativní vlivy</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Sleduje se legislativní rámec, důležité zákony vztahující se k dané problematice, směrnice či nařízení z EU, akty mezinárodních organizací.</li></ul>
<b>Environmentální vlivy</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Sledují se faktory týkající se klimatických změn. Dále sleduje sezonní změny počasí, které mohou ovlivnit provádění strategie.</li></ul>

Výstupem je přehledná **analýza faktorů** působících na problematiku, kterou bude strategie řešit, v různých oblastech. Během životního cyklu tvorby strategie je možné tuto analýzu doplňovat, aktualizovat a čerpat z ní při případných úpravách projektu tvorby strategie.

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

Tvorba a realizace strategií je ze své povahy zaměřena na budoucnost. Z hlediska posouzení budoucích změn tak má velký význam prognóza (podmíněné) budoucnosti. Lze ji charakterizovat jako proces a soustavu odborných poznatků založených na identifikaci možných (podmíněných) budoucností. Tímto je umožněno vytváření strategických variant (množina možných budoucích stavů a cest, kterými lze těchto stavů dosáhnout).

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. Jinak řečeno – nemohu dokončit tvorbu cílů a opatření, aniž bych kriticky nepromyslel možný budoucí vývoj v dané oblasti, a to včetně zamýšlených i potenciálních dalších dopadů realizace vytvářené strategie.

## Prognóza a foresight

Prognózování (forecasting) definujeme jako systematické shromažďování poznatků, zkušeností a představ o budoucnosti, získaných racionálními postupy a logickými úvahami a formulování výpovědí o možných variantách vývoje.

Prognóza (forecast) je systematicky odvozená a co do spolehlivosti ohodnocená výpověď o budoucnosti, která má nastat za určitých podmínek a zpravidla i v určitém čase. Rozlišujeme její tři základní typy (Dunn 2004: 130):

- ▶ Projekce (projection) = prognóza založená na extrapolaci minulých a současných trendů do budoucnosti (Příklad: demografický vývoj).
- ▶ Predikce (prediction) = prognóza založená na teoretických předpokladech (Příklad: důsledky určitého opatření, například zavedení ekologické daně).
- ▶ Odhad (conjecture) = prognóza založená na názoru expertů, často založená na intuici, nepřenositelných zkušenostech a vhledu.

Poněkud zjednodušeně můžeme říci, že zatímco projekce jsou založeny na dostupných faktech, predikce na teoriích a faktech, odhad může být založený jak na různých expertních modelech o sledovaných jevech, tak na intuitivních spekulacích.

Přibližně od 90. let 20. století je pojem prognózování částečně vytlačován pojmem foresight. Foresight využívá celou řadu metod vyvinutých v prognostice (future studies). Od tradičního prognózování se však odlišuje svým důrazem na praktické využití a na rozhodování. Hlavními charakteristikami foresightu je systematický přístup, zapojení relevantních aktérů s otevřeným myšlením orientovaným na možnosti budoucího vývoje a orientace na navržená opatření (Pazour et al 2017).

Foresight se nachází na průniku prognostických studií, strategického plánování a politické analýzy. Je důsledkem vývoje od jednorázových predikcí ke spojitým iteracím, k demokratizaci rozhodování a posunu k participativním metodám zapojování uživatelů.

V této aktivitě Tým pro tvorbu strategie modeluje variantu budoucího vývoje v dané oblasti bez jakýchkoliv dalších zásahů, tedy je předvídan vývoj při zachování stávajícího stavu.

- ▶ Vstupem pro vypracování prognózy budoucího vývoje řešené oblasti je identifikace klíčových aktuálních trendů (krok 1 Aktivity 3), které jsou aplikovány na informace získané na základě dostupných údajů a údajů získaných z primárních analýz (krok 1 a 2 Aktivity 1).
- ▶ Rovněž jsou zohledněny externí vlivy, např. společenské podmínky (hospodářské, politické apod.) jak na vnitrostátní tak mezinárodní úrovni. Vznikne prognóza predikující možnosti, rizika a kritické faktory úspěšnosti realizace strategie. Prognóza sleduje např. politickou situaci, stabilitu, orientaci, veřejné mínění a jeho vývojové trendy, základní změny sociální struktury, migrace, změny životního stylu, parametry ekonomického vývoje, technologický rozvoj a nové technologie, fiskální nástroje a jejich dopad v budoucnosti, vlivy opatření hospodářské politiky apod.
- ▶ Na základě těchto postupů sestaví Tým pro tvorbu strategie prognózu dalšího vývoje (krátko-, středně- a dlouho-dobou dle typu a rozsahu strategie) dané problematiky.

Tato prognóza je velmi důležitá při vyhodnocení naplňování strategie, s její pomocí může být snadnější rozlišit zamýšlené dopady strategie. 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 (zachování současného stavu bez aktivního zasahování do jeho vývoje). Nulovou variantou se rozumí nepřistoupení k realizaci opatření za daných podmínek (jako opak tvorby a implementace strategie).



### Příklady prognostických metod

#### Univerzální metody

- ▶ Brainstorming
- ▶ Panel expertů
- ▶ Participativní metody
- ▶ Index stavu budoucnosti

#### Procesuální metody

- ▶ Extrapolace trendů a časové řady
- ▶ Analýza dopadů trendů
- ▶ Analýza megatrendů
- ▶ Metoda Delphi
- ▶ Cestovní mapy pro vědu a technologie
- ▶ Modelování rozhodování

- ▶ Simulace a hry
- ▶ Scénáře
- ▶ Předpovědi génia, intuice a vize

#### Strukturální metody

- ▶ Systémový přístup
- ▶ Strom významnosti a morfologická analýza
- ▶ Kolo budoucnosti
- ▶ Křížové interakce
- ▶ Analýza textu pro technologické předvídání
- ▶ Kritické technologie

*Zdroj: Potůček M. 2006. Manuál prognostických metod, Praha, Sociologické nakladatelství, str. 5.*

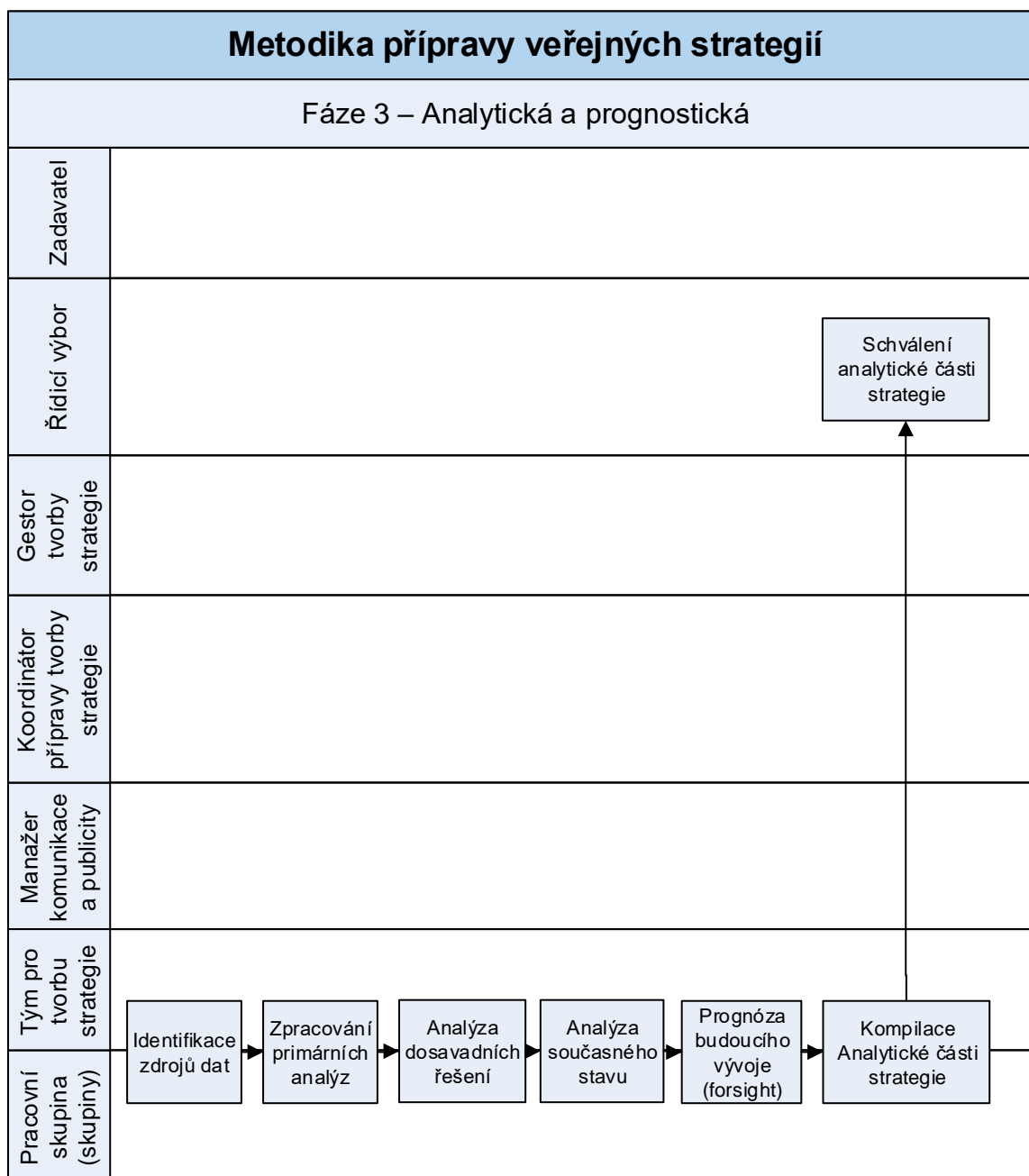
### 3.3.7. Aktivita 5: Kompilace analytické části strategie

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. Analytická část strategie je následně předložena Řídicímu výboru ke schválení.

### 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. Flowchart



### 3.3.10. RACI tabulka

Aktivita / krok	Zadavatel	Řídící výbor	Gestor tvorby strategie	Koordinátor tvorby strategie	Manažer komunikace a publicity	Tým pro tvorbu strategie	Pracovní skupina (skupiny)
Identifikace zdrojů dat				O		V	V
Zpracování primárních analýz			K	O		V	V
Analýza dosavadních řešení				O		V	V
Analýza současného stavu				O	I	V	V

Aktivita / krok	Role						
	Zadavatel	Řídící výbor	Gestor tvorby strategie	Koordínátor tvorby strategie	Manažer komunikace a publicity	Tým pro tvorbu strategie	Pracovní skupina (skupiny)
Prognóza budoucího vývoje (foresight)			I	O	I	V	V
Kompilace analytické části strategie			K	O	I	V	
Schválení analytické části strategie		O, V			I		

Vysvětlivky: V – vykonává, O – odpovídá, K – konzultován, I – informován

### 3.3.11. 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).

### 3.3.12. Kontrolní seznam (checklist)

- ▶ Jsou identifikovány dostupné a chybějící zdroje dat?
- ▶ Jsou zpracovány primární analýzy, pokud jsou potřeba?
- ▶ Jsou analyzována dosavadní řešení dané problematiky v ČR (případně zahraničí)?
- ▶ Jsou identifikovány klíčové současné trendy a mechanismy změn?
- ▶ Byla provedena analýza současného stavu?
- ▶ Jsou identifikovány aktuální trendy a vytvořena prognóza dalšího vývoje dané problematiky bez dalších opatření?
- ▶ Je vytvořena část „Definice a analýza řešeného problému“ strategického dokumentu na základě provedených analýz a prognóz?

### 3.3.13. Časté chyby v rámci fáze

- ▶ Neobjektivní provádění analýz.
- ▶ Nedůsledná identifikace příčin problémů.
- ▶ Práce s neadekvátními daty.
- ▶ Nedůsledné provedení analýzy dosavadních řešení, především v zahraničí.
- ▶ Nesprávná aplikace nebo nedostatečná znalost analytických metod.

## 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.

#### Základní aktivity:

- 1) *Ověření vize, formulace globálního cíle, strategických oblastí a variant strategických cílů.*
- 2) *Výběr variant(y) strategických cílů k rozpracování.*

### 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 (například formou expertních workshopů nebo tvorbou analýz) 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** a předloží jej k rozhodnutí Řídicímu výboru.

V okamžiku, kdy Řídicí výbor upřesněnou vizi schválí, formuluje globální cíl strategie (který konkretizuje vizi). Následně přistoupí se ke kroku 2. V případě, že Tým pro tvorbu strategie shledá vizi v rámci tohoto kroku adekvátní, přistupuje se ke kroku 2 rovnou bez zásahu Řídicího výboru. V případě, že úprava vize má charakter zásadní změny, je možné provést dodatečné analýzy k upřesnění řešeného problému (vrátit se k jedné z předchozích fází).

Následně Tým pro tvorbu strategie určí strategické oblasti, kterými je nutné se zabývat, a to vzhledem ke stanovené vizi a globálnímu cíli. V rámci těchto strategických oblastí provede v následujícím kroku 2 formulaci variant strategických cílů.

#### 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. Definice cílů strategie je pak **průnikem mezi objektivně dosažitelnou změnou a politickými preferencemi** v dané oblasti. V případě přípravy variantního řešení daného problému má politické rozhodnutí zřetelnou podobu – volbu konkrétní varianty.

Politici představitelé **volí mezi náklady na jednotlivá variantní řešení a mírou změny v dané oblasti, včetně dopadů na cílové skupiny**. V případě, kdy strategie od počátku nenabízí varianty, lze předpokládat, že cíle jsou definovány již na samém počátku přípravy strategického dokumentu - vyplývají např. z vládního programového prohlášení. V takovém případě analytická fáze obvykle stanoví optimální postup jejich dosažení a vyčíslí předpokládané náklady. Definice cílů má pak spíše **charakter dekompozice globálního cíle** na další, lépe operacionalizovatelné podcíle a z nich vyplývající konkrétní úkoly a opatření.

V obou výše uvedených případech však cíle musí splňovat jisté minimální požadavky, aby byly zřetelné a bylo možné strukturovaně směřovat k jejich naplnění. Klíčovým aspektem je rovněž **stanovení a nastavení vhodných indikátorů**, jejichž monitorováním je vyhodnocována úspěšnost implementace strategie. Z povahy této fáze vyplývá potřeba pečlivého nastavení komunikace mezi odborným aparátem pracujícím na přípravě strategického dokumentu a politickou reprezentací. 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.

Tým pro tvorbu strategie zpracuje **analýzu nákladů a přínosů** jednotlivých variant strategických cílů s využitím vhodné metody (nástroje). Důraz je přitom kladen na finanční ohodnocení nákladů a přínosů. Jednotlivé analýzy nákladů a přínosů jsou připraveny ve formátu, který umožní politické rozhodnutí preferované varianty. Ze zpracovaných analýz musí být zřetelně jasné:

- ▶ čeho definované cíle dosáhnou,
- ▶ v jakém čase,
- ▶ s jakými prostředky, vedlejšími náklady a riziky.

Tým pro tvorbu strategie ve spolupráci s Pracovní skupinou označí **maximálně efektivní variantu**. Výstupem tohoto kroku jsou analýzy nákladů a přínosů definovaných sad cílů včetně označení optimální varianty.

#### **Hodnoticí kritéria**

Kritéria, na základě kterých budou jednotlivé varianty strategických cílů hodnoceny. Jednotlivá kritéria mohou mít nastaveny různé váhy důležitosti. Posuzována může být například:

- ▶ nákladnost (pro posouzení tohoto kritéria může být podmínkou zpracování přesnějšího odhadu nákladů),
- ▶ dopad,
- ▶ poměr přínosů a nákladů realizace,
- ▶ realizovatelnost a rizika spojená s realizací,
- ▶ termín realizace,
- ▶ počet nebo významnost a velikost cílových skupin majících přínos (újmu) z realizace,
- ▶ počet potřebných aktérů pro realizaci apod.

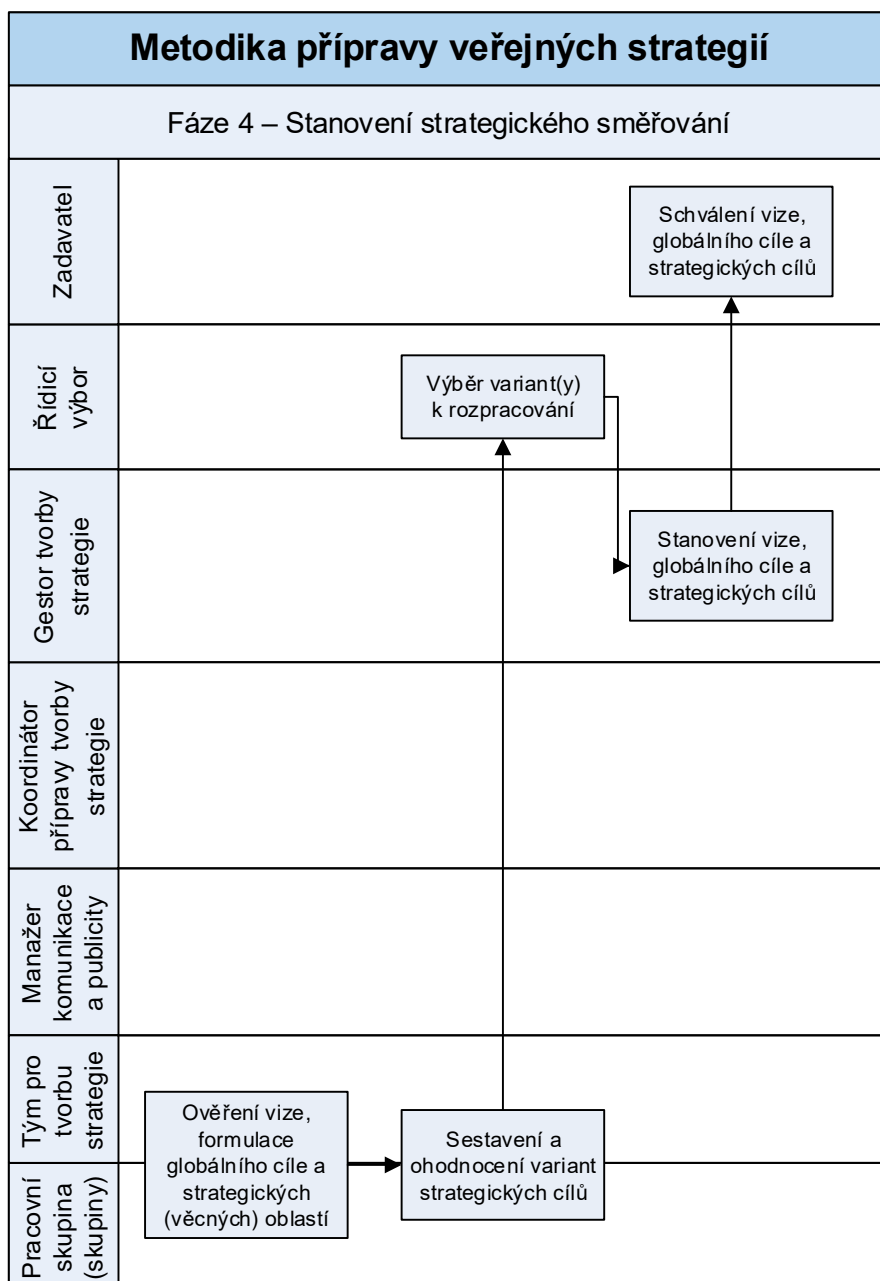
### **3.4.4. Aktivita 2: Výběr variant(y) strategických cílů k rozpracování**

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. Flowchart



### 3.4.7. RACI tabulka

Aktivita / krok	Zadavatel	Řídicí výbor	Gestor tvorby strategie	Koordinátor tvorby strategie	Manažer komunikace a publicity	Tým pro tvorbu strategie	Pracovní skupina (skupiny)
Ověření vize, formulace globálního cíle a strategických (věcných) oblastí		O	K	K		V	V
Sestavení a ohodnocení variant strategických cílů		I	K	O		V	V
Výběr variant(y) k rozpracování		O, V					
Stanovení vize, globálního cíle a strategických cílů		O, V					
Schválení vize, globálního cíle a strategických cílů	O, V				I		

Vysvětlivky: V – vykonává, O – odpovídá, K – konzultován, I – informován

### 3.4.8. 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)

### 3.4.9. Kontrolní seznam (checklist)

- ▶ Byla ověřena realizovatelnost politicky zadané vize uvedené ve Vstupní zprávě?
- ▶ Byl v návaznosti na vizi stanoven odpovídající globální cíl?
- ▶ Jsou formulovány varianty strategických cílů?
- ▶ Byla označena maximálně efektivní varianta strategických cílů?
- ▶ Je vytvořena Analýza nákladů a přínosů definovaných sad strategických cílů?
- ▶ Je dokončena kapitola „Vize a základní strategické směřování“ připravované strategie?

### 3.4.10. Časté chyby v rámci fáze

- ▶ Neověření realizovatelnosti a adekvátnosti politicky zadané vize uvedené ve Vstupní zprávě.
- ▶ Neobjektivní resp. nedostatečné provádění analýz vedoucích k formulaci strategických cílů.
- ▶ Analýza nákladů a přínosů definovaných sad cílů je založena na nesprávných nebo neadekvátních datech.
- ▶ Nejasné či nevhodně strukturované resp. nastavené nebo formulované strategické cíle.

## 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).

#### **Základní aktivity**

- 1) *Zpracování dalších úrovní cílů strategie.*
- 2) *Nastavení soustavy indikátorů.*
- 3) *Identifikace variantních opatření.*
- 4) *Hodnocení a výběr opatření.*
- 5) *Dopracování strategické části.*

## 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 fáze).

## 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.

**Základními kroky** této aktivity jsou:

1. Rozhodnutí o počtu úrovní cílů strategie.
2. Stanovení samotných cílů a vypracování stromu cílů.
3. Podrobný popis a zdůvodnění nastavených cílů.

### 3.5.3.1 Krok 1: Rozhodnutí o počtu úrovní cílů strategie

Stanovená vize představuje především plánovaný stav v oblasti intervence (tj. oblasti řešené strategií) v budoucnosti. Na tuto vizi navazuje globální cíl strategie (který je pro každou strategii pouze jeden), který stanovuje, čeho by se mělo realizací dané strategie dosáhnout. Všechny další úrovně cílů rozpracovávají stanovený globální cíl do větší míry detailu, tj. do jisté míry obecný globální cíl zpřesňují a činí jej konkrétnějším.

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

Kvůli přehlednosti a zajištění podobné míry obecnosti (detailu) cílů stejné úrovně by každý cíl vyšší úrovně měl být rozpracován do podobného počtu cílů nižší úrovně. Toto pravidlo nemusí být vždy relevantní, ale obecně by se tento počet neměl významně odlišovat (tj. není žádoucí, aby na jeden strategický cíl navazovaly tři specifické cíle a na druhý strategický cíl navazovalo šest specifických cílů).

Cíle na stejné úrovni by měly být zpracovány ve stejné míře obecnosti, respektive detailu. Soustava cílů by měla být vzájemně provázaná shora dolů i zdola nahoru. To znamená, že cíle vyšší úrovně se rozpadají na cíle nižší úrovně a zároveň cíle nižší úrovně jsou agregovány v cílech vyšší úrovně. To prakticky například znamená, že by neměl v soustavě cílů existovat specifický cíl, který nepřispívá k plnění strategického cíle a zároveň musí být všechny intervence obsažené v globálním cíli rozpracovány do strategických a specifických cílů.

V případě, že vytvářená strategie navazuje přímo na strategický dokument vyšší úrovně, měly by vytvářené cíle:

- ▶ respektovat logiku, strukturu i terminologii cílů příslušného strategického dokumentu vyšší úrovně,
- ▶ rozpracovávat cíle příslušného strategického dokumentu vyšší úrovně (strategie může rozpracovávat buď jeden, několik nebo i všechny cíle v dokumentu vyšší úrovně).

Tým pro tvorbu strategie vypracuje návrh základní struktury (hierarchie) cílů, ve kterém stanoví počet úrovní cílů strategie, určuje jejich názvy a předpokládanou úroveň detailu jednotlivých úrovní (prostřednictvím vzorových příkladů).

### 3.5.3.2 Krok 2: Stanovení samotných cílů a vypracování stromu cílů

Dalším krokem po stanovení základních úrovní cílů strategie je jejich vypracování. Pro zachování logiky a konzistentnosti struktury cílů je ve většině případů vhodnější postupovat odshora dolů, tj. zpracovávat nejdříve cíle vyšší úrovně a postupovat v pyramidě / stromu cílů k cílům nižší úrovně.



V souladu s vytvořenou strukturou cílů (viz krok 1), tedy v návaznosti na strategické cíle, v tomto kroku vytvoří Tým pro tvorbu strategie cíle nižších úrovní.

Vytvořené cíle by měly být SMART („chytré“):

- ▶ S – specific (konkrétní) – navrhovaný cíl by měl přesně popsán;
- ▶ M – measurable (měřitelné) – dosažení stanoveného cíle by mělo být měřitelné;
- ▶ A – achievable (dosažitelné) – cíle by měly být stanoveny tak, aby byly dosažitelné s přiměřenými nároky na zdroje a s úměrnými náklady;
- ▶ R – result focused (zaměřené na dosažení výsledků) – navrhovaný cíl by měl vést primárně k dosažení konkrétních výsledků;
- ▶ T – time-bound (časově ohraničené) – cíle by měly být naplněny ve stanoveném časovém rámci.

Cíle musí být definovány v souladu s principy SMART, přičemž k naplnění některých z těchto principů dojde až v dalších aktivitách a fázích tvorby strategie, zejména po vytvoření soustavy indikátorů a stanovení cílových hodnot indikátorů. Ne vždy lze všechny cíle formulovat jako plně SMART. Existují situace, kdy je to problematické jako např. u cílů obtížně měřitelných nebo u cílů komplexních.

Dobře nastavené cíle:

- ▶ stanoví, čeho musí být prostřednictvím realizace strategie dosaženo,
- ▶ umožní pochopit, jaká bude situace v dané oblasti po realizaci všech stanovených aktivit a opatření,
- ▶ usnadní identifikaci a vytvoření vhodných opatření nutných pro naplnění stanovených cílů,
- ▶ jsou vhodným prostředkem pro měření úspěšnosti realizace dané strategie.

Souběžně s tvorbou cílů jednotlivých úrovní vytvoří Tým pro tvorbu strategie tzv. strom cílů (viz šablona Hierarchie strategie), který v přehledné podobě zobrazí všechny cíle, jejich jednotlivé úrovně a vzájemné vazby. Některé cíle (nikoliv nutně všechny) mohou naplňovat více cílů vyšší úrovně, přičemž tato vazba by měla být zobrazena právě ve stromu cílů (a také uvedena v popisu jednotlivých cílů).

Pokud v analytické fázi tvorby strategie vznikl tzv. strom problémů, měl by ho Tým pro tvorbu strategie porovnat s vytvořeným stromem cílů za účelem:

- ▶ provedení kontroly, zda jsou strategií řešeny všechny identifikované problémy v dané oblasti (pokud byly zároveň všechny označeny jako problémy, které daná strategie má řešit);
- ▶ porovnání struktury problémů se strukturou navržených cílů a v návaznosti na toto porovnání případně cíle upravit či doplnit.

V průběhu tohoto kroku porovná Tým pro tvorbu strategie soulad ve strategii navržených cílů s cíli ostatních strategií relevantních pro danou oblast.

### Prioritizace cílů (opatření)

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.

Základní metodou prioritizace v této souvislosti je vícekritériální hodnocení, při kterém se zejména

- ▶ vytvoří sada kritérií pro výběr cílů (opatření),
- ▶ stanoví se pravidla přidělování bodů v kritériích,
- ▶ určí se váha kritérií,
- ▶ proběhne hodnocení cílů (opatření) pokud možno za použití jednotné stupnice hodnocení pro všechna kritéria.

V samotné strategii tak mohou být (na základě stanovených kritérií nebo parametrů) rozlišeny cíle, jejichž realizace a naplnění je nezbytné, a cíle, jejichž splnění není za určitých (ve strategii popsaných) okolností relevantní.

Tímto způsobem mohou být stanoveny **priority v realizaci cílů na všech úrovních** (tj. na úrovni strategických cílů, specifických cílů, prioritních oblastí atd.) i **v realizaci opatření**.

### 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),
- ▶ jakým způsobem přispěje daný cíl k naplnění cílů vyšší úrovně, respektive stanovené vize a globálního cíle,
- ▶ jaké jsou jeho vazby na ostatní cíle dané strategie, případně ostatních relevantních strategií,
- ▶ jaké cíle oblasti nižší úrovně povedou k naplnění daného cíle,
- ▶ dopady dosažení daného cíle na cílové skupiny,
- ▶ předpoklady a rizika naplnění daného cíle,
- ▶ (v případě stanovení) prioritizace plnění daného cíle.

V průběhu tvorby soustavy cílů je průběžně konzultována Pracovní skupina. Soustava cílů je následně schválena Gestorem tvorby strategie a zaslána pro informaci Řídicímu výboru tvorby strategie.

### 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.

Soustava indikátorů bude v průběhu realizace sloužit především jako nástroj sledování průběhu plnění cílů strategie, zda jde implementace strategie vytyčeným směrem a po skončení implementace umožní vyhodnotit, zda byly dosaženy stanovené cíle strategie.

**Základními kroky** této aktivity jsou:

1. Definování indikátorů pro sledování jednotlivých cílů.
2. Stanovení výchozích a cílových hodnot indikátorů.
3. Identifikace předpokládaných zdrojů dat.
4. Revize indikátorové soustavy.

První tři kroky realizuje Tým pro tvorbu strategie průběžně. Ke každému vytvořenému a definovanému indikátoru je stanovena jeho výchozí hodnota (stav (pokud je to možné) a cílová hodnota, zároveň jsou identifikovány předpokládané zdroje dat pro sledování aktuální hodnoty indikátorů. Po vytvoření indikátorové soustavy je tato podrobena důkladné revizi (především z hlediska její úplnosti, vnitřní

konzistentnosti, provázanosti na strukturu cílů strategie, správnosti nastavení hodnot indikátorů a relevantnosti identifikovaných zdrojů dat).

#### 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. V případě, že by některý z cílů nebyl pokryt nějakým indikátorem, nebylo by možné sledovat pokrok plnění daného cíle ani vyhodnotit jeho naplnění po skončení implementace strategie. Podobně jako samotné cíle by i indikátory měly být SMART (viz box na straně 37).

Soustava indikátorů by měla v podstatě reflektovat vytvořenou soustavu cílů. Stejně jako cíle, i indikátory na stejné úrovni by měly být zpracovány ve stejné míře obecnosti, respektive detailu. Soustava indikátorů by také měla být vzájemně provázaná shora dolů i zdola nahoru. To znamená, že indikátory vyšší úrovně se rozpadají na indikátory nižší úrovně a zároveň indikátory nižší úrovně jsou agregovány v indikátorech vyšší úrovně. Pokud není možné sestavit logickou hierarchii indikátorů, která respektuje logiku nastavených cílů, může to být důsledek nevhodně nastavené hierarchie cílů.

Pro každý cíl by mělo být definováno tolik indikátorů, aby bylo umožněno sledování plnění daného cíle. Některé cíle tak mohou být sledovány jedním indikátorem, jiné naopak mohou být pokryty několika vzájemně se doplňujícími indikátory.

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 (viz šablona Hierarchie strategie) 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. Cílové hodnoty jsou zásadní – v kvantifikované podobě vyjadřují všechny cíle strategie. Do jisté míry teprve v tento moment dochází k diskuzi jak velký dopad a jaké konkrétní výsledky má daná strategie mít. V některých oblastech cíle (respektive indikátory) nemohou být kvantifikovány, musí tak být definovány pouze kvalitativně tak, aby byly jasně vyhodnotitelné.

Cílové hodnoty by měly být dostatečně ambiciózní, ale zároveň realistické – a především by měly v konečné podobě odpovídat rozsahu plánovaných aktivit a množství finančních prostředků určených na realizaci strategie na základě sestavení rozpočtu implementace strategie v rámci Fáze 6.

Cílové hodnoty indikátorů (respektive samotných cílů) stanovuje Tým pro tvorbu strategie ve spolupráci s Pracovní skupinou. Tyto hodnoty následně schvaluje také Řídicí výbor tvorby strategie a jsou zaslány pro informaci Zadavateli tvorby strategie.

#### 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.

Zdroje dat lze obecně rozdělit z pohledu instituce implementujícího strategii na:

- ▶ interní zdroje – jedná se zejména o informační a monitorovací systémy dané instituce, přímé výstupy z realizovaných aktivit (programů, projektů), projektový tým, projektové zprávy apod.;
- ▶ externí zdroje – jedná se zejména o ostatní instituce, například ústřední orgány státní správy (ministerstva, ČSÚ apod.), územní samosprávy (kraje, města, obce), mezinárodní organizace či instituce (OECD, Světová banka, Evropská komise apod.) či jiné orgány.

Zdroj dat by měl být spolehlivý, dostupný, hospodárný z hlediska nákladů a měl by poskytovat data v požadované frekvenci.

Každý indikátor, pro který neexistuje vhodný (spolehlivý, dostupný atd.) zdroj dat, nebude skutečně využit a sledován. V důsledku je takový indikátor zbytečný, protože nebude využíván pro sledování dosahovaných (a dosažených) výsledků strategie, případně jejich dopadů. Indikátory, ke kterým nebyly

identifikovány vhodné zdroje dat, nahradí Tým pro tvorbu strategie jinými indikátory (tj. částečně se opakují první dva kroky této aktivity).

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 případné doplnění či úprava. Tým pro tvorbu strategie prověří, zda soustava indikátorů především:

- ▶ přiměřeně a rovnovážně pokrývá jednotlivé cíle strategie;
- ▶ obsahuje přiměřené množství kvalitních indikátorů;
- ▶ je vnitřně provázaná a konzistentní;
- ▶ umožňuje objektivní, věrohodné a průběžné sledování plnění cílů a dopadů strategie;
- ▶ umožňuje vyhodnocení implementace strategie;
- ▶ obsahuje adekvátní (užitečné), jasně a přesně formulované indikátory s dostatečnou vypovídací schopností, s dostupnými zdroji dat a s přiměřeně nastavenými cílovými hodnotami;
- ▶ je efektivní a hospodárná (z hlediska poměru přínosů a nákladů).

#### 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.

Opatření obecně je nástroj, jehož prostřednictvím je daná strategie implementována a naplňovány její cíle a které mohou mít například podobu:

- ▶ legislativní (např. v podobě úpravy stávajících nebo tvorby nových zákonů),
- ▶ programů, projektů nebo služeb poskytovaných institucemi veřejné správy,
- ▶ investic (např. do infrastruktury),
- ▶ finančních nástrojů (např. dotace, půjčky, koncese, daně, poplatky apod.),
- ▶ informačních materiálů (např. letáků) nebo vzdělávání (např. veřejné vzdělávací kampaně).

Úkolem Týmu pro tvorbu strategie je identifikovat a vybrat nejvhodnější (účinná, hospodárná a efektivní) opatření pro realizaci strategie. Strategie může být realizována prostřednictvím kombinace různých typů a variant opatření.

**Základními kroky** této aktivity jsou:

1. Sestavení seznamu všech možných opatření.
2. Zkrácení seznamu opatření.
3. Popis opatření, identifikace jejich možných přínosů (dopadů) a nákladů.

##### 3.5.5.1 Krok 1: Sestavení seznamu všech možných opatření

Tým pro tvorbu strategie (případně ve spolupráci s Pracovní skupinou) vytvoří (například formou brainstormingu) přehled všech možných opatření, která mohou vést k naplnění cílů strategie. Tato opatření musí být vytvořena ke všem identifikovaným cílům nejnižší úrovně (tj. pokud strategie obsahuje cíle tří úrovní – globální cíl, strategické cíle a specifické cíle – měla by opatření vést k naplnění specifických cílů).

Ke každému cíli Tým pro tvorbu strategie identifikuje různé varianty opatření. Zároveň však mohou být cíle naplněny prostřednictvím celé sady opatření – i v takovém případě je vhodné vypracovat tato opatření ve variantách.

### 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. Tým pro tvorbu strategie posoudí jednotlivé varianty a ze seznamu vyškrtne ty, u nichž je zřejmé, že:

- ▶ nejsou realizovatelné,
- ▶ nebudou mít žádoucí dopad a účinek,
- ▶ jsou nevhodné (respektive poměr přínosů a nákladů je nepřijatelný),
- ▶ nejsou nezbytné,
- ▶ jsou nepřijatelné.

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 (tj. například jaké procesy, techniky, nástroje a aktivity jsou jejich součástí), 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, která by měla kromě popisu opatření obsahovat jeho detailní zdůvodnění i indikaci složitosti, časovou a nákladovou náročnost implementace / realizace daného 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.

**Základními kroky** této aktivity jsou:

1. Stanovení hodnoticích kritérií.
2. Zhodnocení jednotlivých opatření.
3. Výběr a schválení opatření.

### 3.5.6.1 Krok 1: Stanovení hodnoticích 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.

Posuzováno může být například:

- ▶ nákladnost opatření (pro posouzení tohoto kritéria může být podmínkou zpracování přesnějšího odhadu nákladů),
- ▶ dopad opatření (včetně například dopadu na soukromý sektor),
- ▶ poměr přínosů a nákladů realizace opatření,
- ▶ realizovatelnost opatření,
- ▶ termín realizace opatření,
- ▶ počet cílových skupin majících přínos (újmu) z realizace opatření,
- ▶ rizika spojená s realizací opatření,
- ▶ počet potřebných aktérů pro realizaci opatření apod.

### 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. V případě potřeby mohou být využity různé analytické a prognostické metody a nástroje (viz příslušná část Metodiky). 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, aby neobsahovala vzájemně nekompatibilní nebo kontraproduktivní opatření, z hlediska přijatelnosti celkových odhadovaných nákladů realizace všech opatření apod.), případně mohou být jednotlivá opatření prioritizována (viz šedý box Prioritizace cílů (opatření) na straně 38).

## 3.5.7. Aktivita 5: Kompilace strategické části strategie

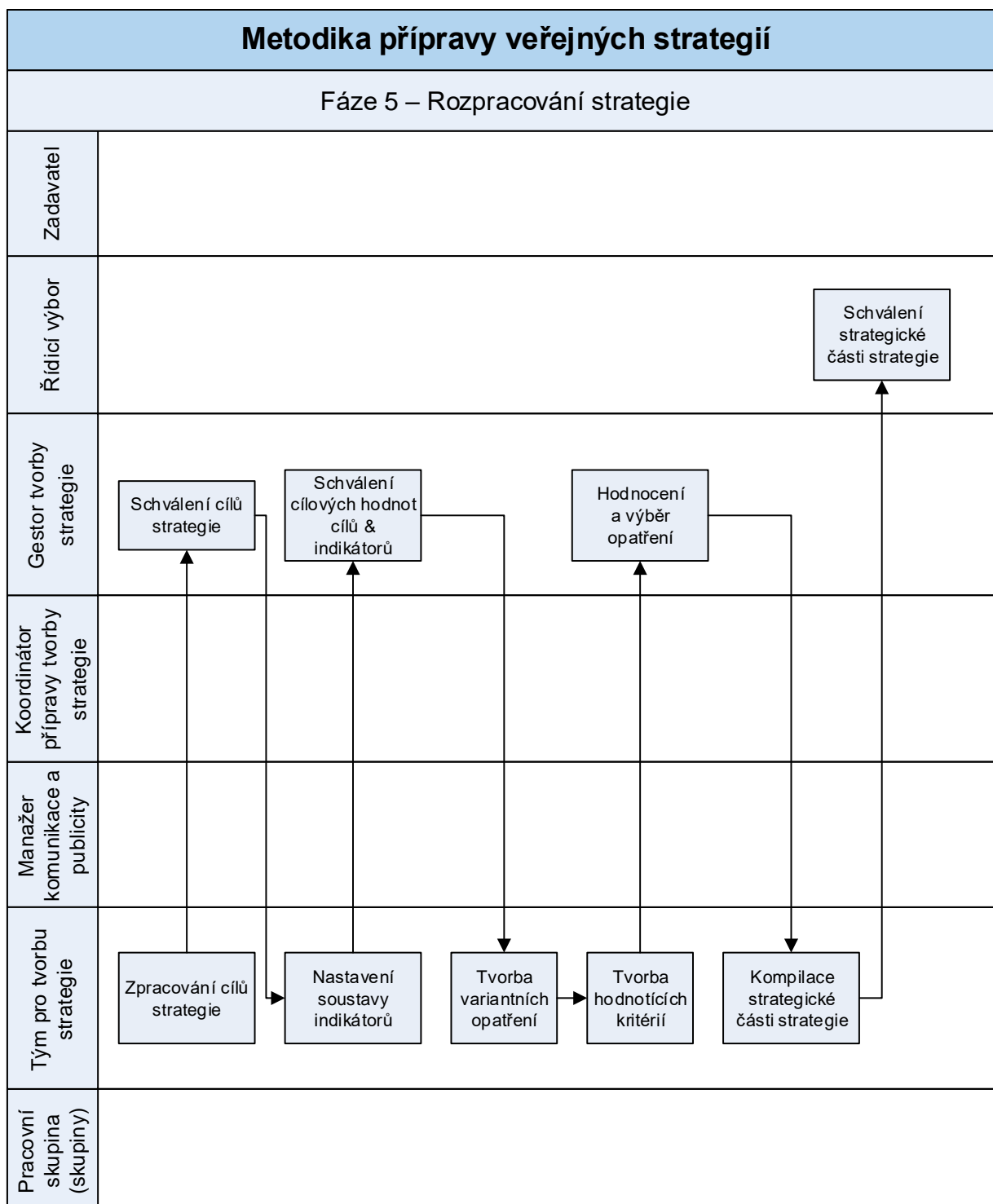
Tato aktivita uzavírá fáze 4 a 5. V jejím rámci provede Tým pro tvorbu strategie odbornou redakci průběžných výstupů strategického směřování a rozpracování strategie a zkompile je do podoby strategické části strategie. Přitom provede vypořádání podnětů a připomínek zainteresovaných stran. Tato část zahrnuje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



### 3.5.10. RACI tabulka

Aktivita / krok	Role						
	Zadavatel	Řídící výbor	Gestor tvorby strategie	Koordínátor tvorby strategie	Manažer komunikace a publicity	Tým pro tvorbu strategie	Pracovní skupina (skupiny)
Zpracování cílů strategie			I	O		V	K
Schválení cílů strategie	I	K	O	V			
Nastavení soustavy indikátorů			I	O		V	K
Schválení cílových hodnot cílů & indikátorů	I	K	O	V			
Tvorba variantních opatření			I	O		V	K
Tvorba hodnoticích kritérií			I	O		V	K
Hodnocení a výběr opatření	I	K	O	V			
Kompilace strategické části strategie			O		I	V	K
Schválení strategické části strategie		O, V			I		

Vysvětlivky: V – vykonává, O – odpovídá, K – konzultován, I – informován

### 3.5.11. 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.

### 3.5.12. Kontrolní seznam (checklist)

- ▶ Jsou definovány a popsány cíle strategie?
- ▶ Je vytvořena soustava indikátorů s nastavenými cílovými hodnotami?
- ▶ Jsou vybrány nejvhodnější varianty opatření?
- ▶ Je dopracován návrh strategie (obsahující vizi, strategické cíle, specifické cíle, indikátory, opatření)?

### 3.5.13. Časté chyby v rámci fáze

- ▶ Nevhodně nastavené nebo formulované cíle, neúplná nebo nesprávně nastavená soustava cílů.
- ▶ Nevhodná soustava indikátorů nedostatečně měřící naplňování cílů strategie.
- ▶ Nejsou nastavené cílové hodnoty cílů (indikátorů), případně jsou tyto hodnoty nastaveny nevhodně (jsou příliš nízké nebo naopak příliš ambiciózní).
- ▶ Jsou vytvořeny indikátory, ke kterým nejsou dostupná data.



- ▶ Varianty opatření nejsou dostatečně vypracovány, jsou zpracovány především předem preferované varianty nebo je hodnocení variant zpracováno účelově tak, aby preferované varianty byly vyhodnoceny jako nejvhodnější.
- ▶ Nejsou posouzeny dopady naplnění cílů či realizace opatření.

## 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. Plán implementace především definuje a nastavuje:

- ▶ hierarchickou strukturu prací zahrnující konkrétní úkoly pro realizaci vymezených opatření včetně subjektů odpovědných za jejich splnění a určení výstupů realizace těchto opatření,
- ▶ implementační strukturu včetně systému řízení změn, systém řízení rizik a předpoklady úspěšné realizace strategie,
- ▶ systém monitorování naplňování cílů strategie,
- ▶ systém evaluace strategie,
- ▶ komunikační plán strategie,
- ▶ rozpočet a zdroje financování strategie,
- ▶ časový harmonogram implementace strategie.

Tým pro tvorbu strategie zváží zapojení těch subjektů do přípravy plánu implementace, které se na samotné implementaci strategie budou podílet. Tým pro tvorbu by tak po vytvoření pracovní verze hierarchické struktury prací a řídicí struktury implementace strategie měl zvážit, zda do Pracovní skupiny podílející se na tvorbě strategie nepřidat i subjekty podílející se na implementaci strategie, které doposud v Pracovní skupině neměly své zastoupení.

#### Základní aktivity

- 1) *Vytvoření hierarchické struktury prací.*
- 2) *Nastavení řídicí struktury implementace strategie.*
- 3) *Nastavení plánu řízení změn.*
- 4) *Vytvoření plánu řízení rizik a určení předpokladů úspěšné implementace strategie.*
- 5) *Nastavení systému monitorování naplňování cílů strategie.*
- 6) *Nastavení plánu evaluací strategie.*
- 7) *Sestavení komunikačního plánu implementace strategie.*
- 8) *Sestavení rozpočtu implementace strategie.*
- 9) *Sestavení časového harmonogramu implementace strategie.*
- 10) *Kompilace implementační části strategie a celého návrhu strategie.*

Jednotlivé části plánu implementace budou vznikat prakticky současně, protože jsou vzájemně propojeny (například plán evaluací strategie poskytuje vstupy do rozpočtu, harmonogramu i řídicí struktury implementace 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. Postup tvorby hierarchické struktury prací je následující:

- ▶ ke všem opatřením vytvořeným v předcházející fázi tvorby strategie identifikuje Tým pro tvorbu strategie konkrétní činnosti a úkoly, které musí být realizovány (podle komplexnosti strategie mohou mít tyto činnosti také několik úrovní – např. činnost je rozdělena na dílčí činnosti, dílčí činnosti jsou rozděleny na úkoly apod.),
- ▶ ke každé činnosti je definována její časová náročnost a je vytvořen odhad nákladů a potřebné zdroje,
- ▶ ke každé činnosti a úkolu jsou přiřazeny subjekty nebo osoby odpovědné za její 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 (viz šablona matice opatření a činností).

### 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.

Tým pro tvorbu strategie nastaví implementační strukturu v následujících krocích:

- 1) Určení nositele a gestora implementace strategie.
- 2) Nastavení řídicí struktury implementace strategie.
- 3) Nastavení rolí a odpovědností jednotlivých subjektů zapojených do implementace strategie.
- 4) Stanovení pravidel a procesů řízení implementace strategie.

#### 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.

Tým pro tvorbu strategie ve spolupráci s Pracovní skupinou navrhne nositele i gestora implementace strategie, přičemž tyto návrhy schvaluje Řídicí výbor tvorby strategie (podobně jako celý plán implementace strategie). V zásadě existují dvě možnosti:

- ▶ implementace strategie bude ponechána v rukou subjektu, který strategii připravuje, nebo
- ▶ bude odpovědnost za implementaci přenesena na jiný již existující nebo nově vytvořený subjekt.

Gestor implementace strategie by měl být člen vedení „nositele strategie“, tj. subjektu odpovědného za implementaci strategie, který pomůže zajistit politickou angažovanost na nejvyšší úrovni již od počátku tvorby strategie a zajistí možnost politických konzultací (k zajištění akceptace strategie na politické úrovni) implementované 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. Řídicí struktura implementace strategie musí zároveň odrážet role nastavené v ostatních částech plánu implementace (např. role v plánu řízení rizik, řízení změn apod.).

### 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,
- ▶ koordinovat aktivity zapojených subjektů (včetně například dodavatelů).

Součástí základních pravidel a procesů řízení uvedených v plánu implementace strategie budou dále také postupy popsání v dalších aktivitách (řízení změn, řízení rizik, monitorování a evaluace strategie, řízení komunikace, rozpočtu i časového harmonogramu implementace strategie).

## 3.6.5. Aktivita 3: Nastavení plánu řízení změn

Tým pro tvorbu strategie nastaví plán řízení změn v následujících krocích:

- 1) Nastavení způsobu identifikace potřeby realizace změn.
- 2) 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. Změny ve strategii (tj. například změny cílů nebo opatření) nebo ve způsobu její implementace mohou být vynuceny vnějším okolím strategie nebo mohou být realizovány na základě podnětu některého z aktérů implementace strategie.

Vnějšími zdroji změn mohou být například rozhodnutí vlády, nové požadavky Evropské unie apod. Vnitřními zdroji změn mohou být výstupy některých procesů řízení implementace strategie – potřeba realizace změn může být identifikována například při průběžném monitorování plnění cílů strategie, na základě výsledků evaluací, jako výstup řízení rizik implementace strategie apod.

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. V plánu implementace strategie musí být stanoveny role, odpovědnosti a pravomoci jednotlivých aktérů. Dále musí být stanoveny základní kroky projednání a schválení změn, který by měly obsahovat alespoň:

- ▶ popsání změny a jejího zdroje,
- ▶ identifikace potřebných úprav strategie nebo plánu implementace,
- ▶ identifikace dopadů navrhovaných změn na strategii a plán implementace,
- ▶ rozhodnutí o potřebě zpracování podkladových analýz,
- ▶ způsob projednání a schválení navrhované změny,
- ▶ způsob zapracování schválených změn do strategie nebo plánu implementace.

### 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. Tým pro tvorbu strategie realizuje tuto aktivitu v následujících krocích:

- 1) Identifikace možných rizik implementace strategie.
- 2) Vyhodnocení významnosti rizik implementace strategie.
- 3) Identifikace opatření pro snížení pravděpodobnosti výskytu rizik implementace strategie a pro snížení jejich dopadu.
- 4) Nastavení organizační struktury a postupů monitorování a průběžné kontroly rizik v průběhu implementace strategie.
- 5) 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.

Vytvořený plán řízení rizik implementace strategie může mít stejnou podobu (strukturu, obsah) jako plán řízení rizik tvorby strategie – viz příslušná šablona Plán řízení rizik tvorby strategie.

#### 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. Existuje několik způsobů, jak lze rizika identifikovat:

- ▶ individuální anebo skupinové řízené rozhovory,
- ▶ konzultace anebo brainstorming se zainteresovanými osobami (respektive odborníky),
- ▶ organizace workshopu věnovaného rizikům,
- ▶ vyhodnocení postupu tvorby obdobných strategií,
- ▶ revize známých, obecně se vyskytujících rizik atd.
- ▶ revizí rizik tvorby strategie (popsaných v Plánu řízení rizik tvorby strategie).

Výstupem této aktivity je tzv. registr rizik (viz šablona).

#### 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 (materiálního i nemateriálního) v budoucnosti. Toto vyhodnocení může být realizováno například v rámci pracovního setkání se zástupci subjektů zapojených do implementace strategie nebo korespondenčně. 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. Na tvorbě těchto opatření může Tým pro tvorbu strategie opět spolupracovat se subjekty zapojenými do implementace strategie. 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. Za tímto účelem musí být:

- ▶ určena osoba nebo skupina osob (např. koordinátor implementace strategie) odpovědných za aktuálnost registru rizik a řízení rizik implementace strategie,
- ▶ stanoven způsob komunikace při řízení rizik,
- ▶ nastaveno, jakým způsobem bude postupováno v případě hrozby blížícího se výskytu významné rizikové události (včasné varování),
- ▶ nastaveno, jakým způsobem bude postupováno v případě skutečného výskytu rizikové události odpovídající některému z identifikovaných rizik (tj. komu musí být daná skutečnost ohlášena, kdo ohodnotí dopad rizikové události a stanoví nápravná opatření, kdo schválí změny v registru rizik),
- ▶ nastaveno, jakým způsobem bude postupováno v případě identifikace nového potenciálního rizika v průběhu tvorby strategie.

### 3.6.6.5 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.

Pokud například mezi nejvýznamnější rizika implementace strategie patří riziko „nedostatečná podpora implementace strategie ze strany nejvyššího vedení ministerstva“, tak předpokladem úspěšné implementace strategie je „adekvátní podpora implementace strategie ze strany nejvyššího vedení ministerstva“.

Důvodem formulace předpokladů úspěšné implementace strategie (i když to ve skutečnosti znamená v podstatě pouze přeformulování rizik implementace strategie) je především pozitivní vymezení okolností, jež mají být zachovány nebo vytvářeny. V přehledu předpokladů je tak uvedeno, o co má tým odpovědný za implementaci strategie **aktivně usilovat**.

### 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.

Tým pro tvorbu strategie nastaví systém **monitorování naplňování cílů strategie** v následujících krocích:

- 1) Identifikace potřebných dat.
- 2) Stanovení frekvence sběru dat.
- 3) Nastavení systému podávání zpráv.

#### 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. Je nutné mít na paměti, že existuje celá řada druhů dat a jejich zdrojů (blíže viz analytická fáze) a ne všechna data jsou jednoduše dostupná, případně mohou být dostupná za cenu vyšších nákladů. Proto musí Tým pro tvorbu strategie 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 (tu by měly nést subjekty, které mají nejjednodušší a nejefektivnější přístup k jednotlivým datům) 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 (např. realizační tým, útvar pro monitorování atd.),
- ▶ jakou formu budou tyto zprávy mít (např. textová, tabulková atd.),
- ▶ komu budou tyto zprávy předkládány ke schválení (např. pracovní skupina, řídicí výbor, gestor implementace strategie, vláda apod.),
- ▶ zda a kým budou zprávy oponovány (např. pracovní skupina, jiné resorty, konkrétní odborníci atd.).

### 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.

Evaluací se v kontextu této Metodiky rozumí „proces, který zkoumá nakládání s finančními prostředky veřejných rozpočtů a napomáhá hospodárnosti při jejich čerpání; evaluace je tedy proces hodnocení využívání prostředků z veřejných zdrojů“. Při evaluacích se využívá množství různých nástrojů, technik a metod (kvalitativních i kvantitativních). Evaluace strategie je proces, který pomůže určit, zda:

- ▶ je implementací strategie dosahováno výsledků, které byly plánovány při její formulaci,
- ▶ existují prokazatelné souvislosti mezi opatřeními strategie a změnami v cílové oblasti strategie,
- ▶ byly zvoleny správné nástroje pro implementaci strategie,
- ▶ jsou cíle nebo výsledky strategie ovlivněny měnícími se okolnostmi,
- ▶ je strategie stále mezi prioritami implementující instituce, resp. vlády,
- ▶ jsou zdroje alokovány efektivně, a zda není vhodnější některé zdroje uvolnit na realizaci jiných strategií.

Provedení evaluace představuje další náklady na realizaci strategie a z tohoto důvodu pravděpodobně nebude možné vyhodnotit každý aspekt strategie. Proto musí Tým pro tvorbu strategie nejdříve rozhodnout, zda je potřebná formální evaluace realizace strategie. U méně náročných strategií může být evaluace méně formální a bude tak propojena především s procesem monitorování plnění indikátorů.

Tým pro tvorbu strategie vytvoří tzv. evaluační plán strategie, který bude obsahovat zejména:

- ▶ druhy evaluací, které se budou provádět,
- ▶ data nezbytná pro jejich provedení,
- ▶ kdo a kdy evaluace provede,
- ▶ komu budou evaluační zprávy předkládány ke schválení.

Dále musí být stanovena celková odpovědnost za evaluaci strategie. V evaluačním plánu, případně v procesech řízení strategie musí být dále stanoveno, kdo a jakým způsobem bude pracovat s výstupy evaluací.

Časová a finanční náročnost evaluace strategie musí být promítnuty do časového harmonogramu a rozpočtu implementace strategie.



### 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.

Tým pro tvorbu strategie může ve spolupráci s Manažerem komunikace a publicity v této fázi přípravy strategie sestavit pouze hrubý návrh komunikačního plánu, který může mít stejnou podobu (strukturu, obsah) jako Plán spolupráce a komunikace – viz příslušná šablona.

Komunikační plán musí obsahovat (v době tvorby plánu implementace strategie) alespoň:

- ▶ popis cílových skupin komunikace,
- ▶ co bude komunikováno,
- ▶ způsob (aktivity, nástroje, formy a metody) komunikace,
- ▶ základní časový plán jednotlivých aktivit komunikace,
- ▶ kdo bude odpovědný za komunikaci.

Podrobnější rozpracování komunikačního plánu může následovat již v průběhu (respektive na začátku) samotné implementace strategie.

### 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 (např. evropské zdroje, vnitrostátní veřejné zdroje, vnitrostátní soukromé zdroje). Rozpočet strategie sestaví Tým pro tvorbu strategie v následujících krocích:

- 1) Určení zdrojů nefinančního charakteru a odhad finančních nákladů.
- 2) Sestavení rozpočtu.
- 3) Porovnání vytvořeného rozpočtu s odhadem nákladů provedeného v předchozí fázi.
- 4) Určení zdrojů 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, např.:

- ▶ aktiva (např. kancelářské prostory, IT vybavení, datové a informační systémy atd.),
- ▶ technologie a služby,
- ▶ lidské zdroje vč. expertů v dané oblasti,
- ▶ organizační struktury.

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. Tým pro tvorbu strategie může při sestavení rozpočtu postupovat například tak, že stanoví náklady na realizaci všech jednotlivých opatření (aktivit, úkolů), které následně agreguje.

Rozpočet strategie by měl být sestaven v relevantním rozsahu v souladu s rozpočtovými pravidly státu nebo územních rozpočtů. Vhodně sestavený rozpočet realizace strategie potom tvoří součty výdajů a případně příjmů

- ▶ za jednotlivá opatření,
- ▶ za běžné výdaje (příjmy) a kapitálové výdaje (příjmy),
- ▶ za jednotlivé roky,
- ▶ za jednotlivé kapitoly státního rozpočtu.

Rozpočet realizace strategie by dále měl uvést své dopady na závazné ukazatele příslušné kapitoly státního rozpočtu (souhrnné ukazatele, specifické ukazatele, průřezové ukazatele).

### **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. Dané rozhodnutí učiní Řídicí výbor pro přípravu strategie.

### **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. To může být zajištěno z prostředků nositele strategie. V případě zapojení více subjektů do implementace může být financování strategie zajištěno z rozpočtu resp. finančních prostředků těchto subjektů, kdy každý hradí příslušnou část nákladů.

Klíčovým krokem je však reálné zajištění prostředků na financování strategie, respektive získání přiměřeného ujištění o možnosti financovat realizaci strategie z identifikovaného (určeného) zdroje. Naopak cílem tohoto kroku není získat pouze předběžný příslib poskytnutí zdrojů nebo identifikovat možné budoucí zdroje financování realizace strategie. Pokud se však nepodaří zajistit požadované finanční prostředky, bude nutné opětovně posoudit nezbytnost realizace všech navrhovaných opatření, vč. provedení jejich prioritizace.

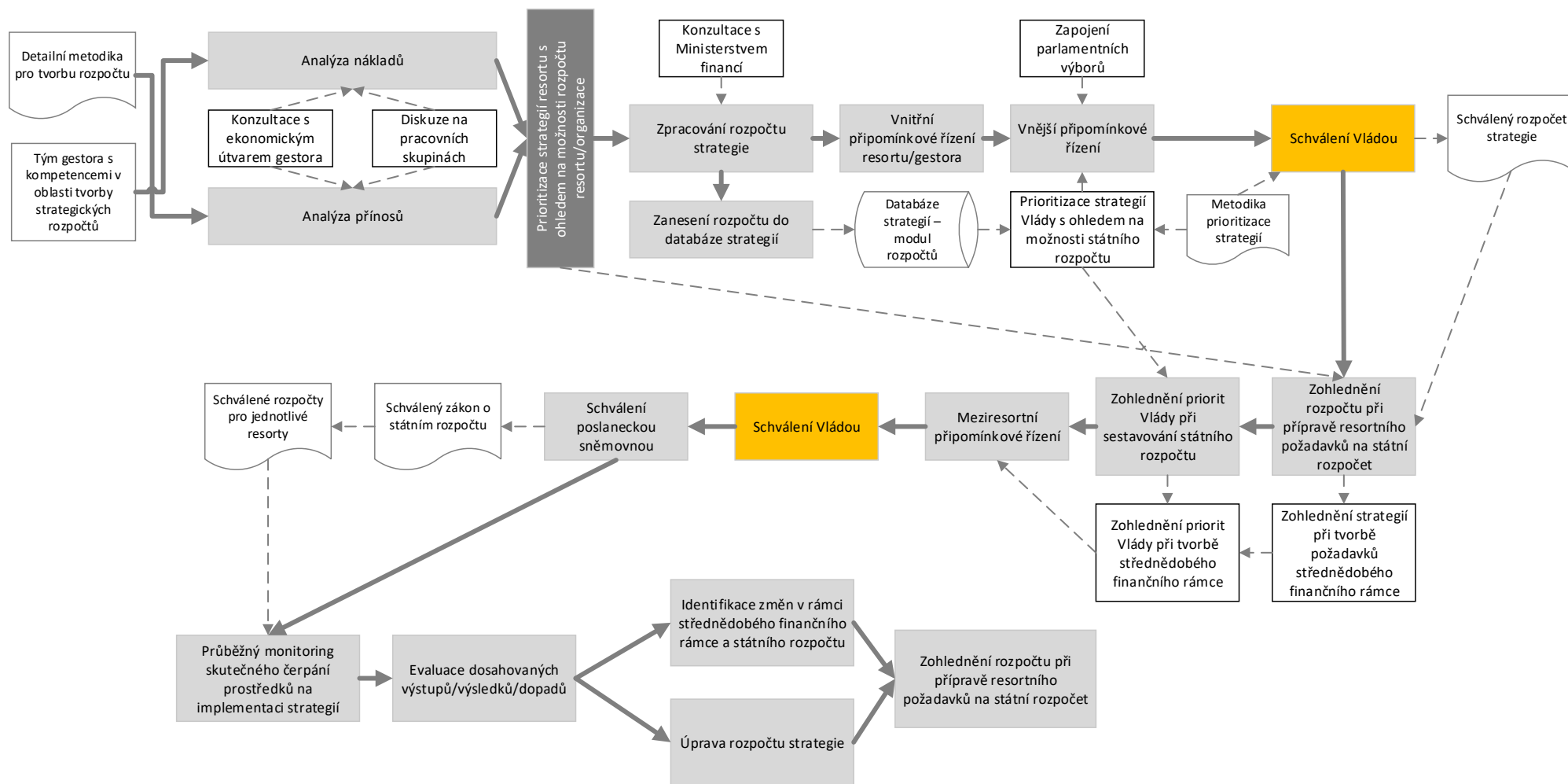
S ohledem na postup sestavování státního rozpočtu je vhodné, aby strategie byla schválena v termínu, ve kterém bude možné příslušné výdaje zohlednit při přípravě státního rozpočtu (ročního rozpočtu i rozpočtového výhledu).

Základním předpokladem pro efektivní provazbu strategických záměrů do rozpočtu jednotlivých resortů je zapojení ekonomických útvarů jednotlivých resortů do přípravy strategií od samotného počátku vzniku strategie, respektive od vyhodnocování potřeby vzniku strategického dokumentu.

Následující schéma pak zobrazuje cílový stav způsobu přípravy a řízení státního rozpočtu v dlouhodobém horizontu. Schéma popisuje zejména způsob tvorby rozpočtu, zapojení významných stakeholderů a způsob prioritizace výdajů s ohledem na možnosti státního rozpočtu.



## Cílový stav přípravy a řízení rozpočtu strategických dokumentů



### 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, který bude obsahovat:

- ▶ **Hlavní fáze realizace strategie.** Rozdělení strategie do jednotlivých fází je vhodné přizpůsobit členění hierarchické struktuře prací. Hlavní fáze tedy budou představovat soubory opatření vedoucí k naplnění specifických cílů strategie.
- ▶ **Výstupy.** Podle hierarchické struktury prací bude ke každé fázi přiřazen výstup, který je očekáván po jejím ukončení.
- ▶ **Klíčové aktivity** pro dosažení výstupů. Stejně tak budou k jednotlivým fázím přiřazena opatření a aktivity vedoucí k naplnění daného specifického cíle. Detail rozpracování může odpovídat hierarchické struktuře cílů nebo budou stanovena hlavní opatření a pro podrobnosti uveden odkaz na hierarchickou strukturu prací.
- ▶ **Termíny** pro splnění jednotlivých aktivit. Při sestavování hierarchické struktury prací byl určen čas nezbytný na splnění jednotlivých aktivit. V tomto kroku je potřeba časově provázat plnění těchto aktivit s přihlédnutím k jejich vzájemné provázanosti a podmíněnosti.
- ▶ **Vzájemné vztahy mezi jednotlivými aktivitami a opatřeními.** V případě existence vzájemné provázanosti a podmíněnosti jednotlivých aktivit a opatření je nezbytné tyto vztahy zachytit, například graficky.
- ▶ **Klíčové milníky.** Jedná se o nejdůležitější momenty realizace strategie (například dokončení fáze realizace strategie, dokončení aktivity umožňující pokračovat v realizaci jiných aktivit apod.).
- ▶ **Aktivity řízení implementace strategie.** Jedná se o aktivity spojené s řízením rizik, monitorováním a evaluací implementace strategie, dále jsou to aktivity definované v komunikačním plánu implementace strategie.
- ▶ **Odpovědné osoby / subjekty za realizaci klíčových aktivit.** Tyto již byly určeny v rámci sestavování hierarchické struktury prací a budou v tomto kroku převzaty.

### 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 zkompile 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. Celkový návrh strategie je předložen Řídicímu výboru ke schválení.

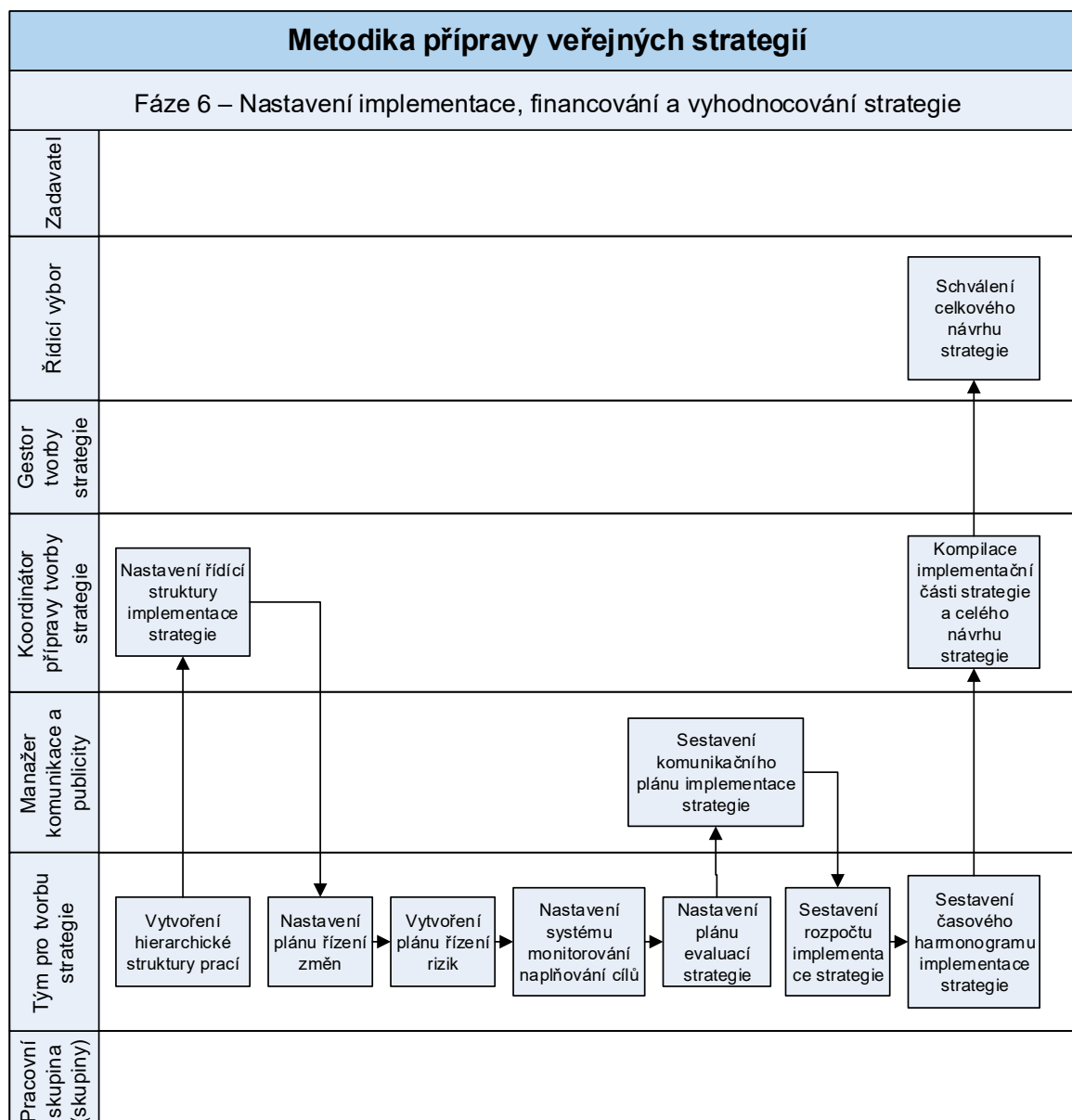
Při kompilaci celého návrhu strategie je vhodné u složitějších strategií mít připravenou i její zjednodušenou verzi, která bude určena pro širší veřejnost.

### 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.
- ▶ **Řídicí 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. Flowchart



### 3.6.15. RACI tabulka

Aktivita / krok	Role						
	Zadavatel	Řídící výbor	Gestor tvorby strategie	Koordínátor tvorby strategie	Manažer komunikace a publicity	Tým pro tvorbu strategie	Pracovní skupina (skupiny)
Vytvoření hierarchické struktury prací			I	O		V	K
Nastavení řídicí struktury implementace strategie			O	V		K	K
Nastavení plánu řízení změn			I	O		V	K
Vytvoření plánu řízení rizik			I	O		V	K
Nastavení systému monitorování naplňování cílů			I	O		V	K
Nastavení plánu evaluací strategie			I	O		V	K
Sestavení komunikačního plánu implementace strategie			I	K	O, V		
Sestavení rozpočtu implementace strategie			I	O		V	K
Sestavení časového harmonogramu implementace strategie			I	O		V	K
Kompilace implementační části strategie a celého návrhu strategie			O	V	I		
Schválení celkového návrhu strategie		O, V			I		

Vysvětlivky: V – vykonává, O – odpovídá, K – konzultován, I – informován

### 3.6.16. 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.

### 3.6.17. Kontrolní seznam (checklist)

- ▶ Je jasně nastaven plán prací implementace strategie a jsou k jednotlivým úkolům a aktivitám stanoveny odpovědné osoby (instituce)?
- ▶ Je nastavena a popsána řídicí struktura implementace strategie?
- ▶ Je nastaven systém řízení změn a vytvořen plán řízení rizik implementace strategie?
- ▶ Jsou definovány předpoklady úspěšné implementace strategie?
- ▶ Je vytvořen evaluační plán a nastaven systém monitorování naplňování cílů strategie?

- ▶ Je sestaven komunikační plán implementace strategie?
- ▶ Je vytvořen realistický rozpočet implementace strategie a jsou identifikovány zdroje financování?
- ▶ Je vytvořen časový harmonogram implementace strategie?

### 3.6.18. Časté chyby v rámci fáze

- ▶ Implementační plán strategie není vůbec vytvořen, případně je jeho tvorba odložena.
- ▶ Implementační struktura (respektive systém řízení implementace jako takový) obsahuje subjekty, které nejsou se svojí úlohou srozuměny nebo s ní nesouhlasí. Podobně problematické je tímto způsobem přiřadit odpovědnosti za plnění úkolů. Do přípravy implementačního plánu nejsou zahrnuty dotčené subjekty.
- ▶ Rozpočet a zdroje financování implementace strategie nejsou vytvářeny s ohledem na aktuální situaci a možnosti příslušných institucí, případně „pro jistotu“ není rozpočet vytvořen vůbec nebo neodpovídá reálným nákladům.
- ▶ Není identifikován nebo zajištěn reálný zdroj financování realizace (implementace) strategie, případně popsané zdroje financování nejsou zajištěny nebo jsou pouze popsány jako „možné zdroje“.
- ▶ Jsou podceňena rizika implementace, harmonogram ani ostatní součásti implementačního plánu nepočítají s možnými komplikacemi při realizaci strategie.
- ▶ Je podceňena důležitost evaluace a monitorovacího systému pro sledování plnění cílů 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.

#### Základní aktivity

- 1) *Revize a dopracování plánu schvalování strategie.*
- 2) *Interní připomínkování a schválení strategie.*
- 3) *Externí připomínkování a schválení strategie.*
- 4) *Uzavření tvorby strategie (projektu)*

V této fázi popisujeme pouze kroky spojené se závěrečným schválením strategie. Průběžné schvalování jednotlivých verzí návrhu strategie a jejich jednotlivých částí je popsáno v příslušných částech této Metodiky. Pro úspěšné schválení strategie je dále klíčová průběžná komunikace se zainteresovanými stranami (popsaná v Plánu spolupráce a komunikace).

### 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. Konkrétní postup schvalování strategie a seznam aktérů zmocněných ke konečnému schválení strategie je uveden přímo v 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 (typicky se jedná především o Jednací řád vlády, interní směrnice instituce odpovědné za přípravu strategie, legislativa upravující vznik strategického dokumentu apod.).

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. Role jednotlivých aktérů mohou být rozlišeny následujícím způsobem:

- ▶ daný aktér má možnost dát k návrhu strategie své připomínky,
- ▶ aktér má jeden z hlasů v kolektivním orgánu (např. ve vládě) a má tak přímý vliv na schválení strategie,
- ▶ aktér musí bezpodmínečně schválit strategii (např. vedoucí představitel instituce vytvářející strategii).

V plánu schvalování strategie je zároveň Koordinátorem tvorby strategie stanoveno pořadí připomínkování a schvalování strategie. Revize plánu schvalování strategie je konzultována s Pracovní skupinou a následně je zaslán Gestorovi tvorby strategie pro informaci.

### **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.

Interní připomínkové řízení probíhá v následujících krocích:

- ▶ vytvoření důvodové zprávy,
- ▶ seznámení připomínkujících s návrhem strategie,
- ▶ vypořádání připomínek a případně úprava strategie,
- ▶ schválení strategie.

Průběžné „interní“ připomínkování může zajistit také tzv. ex ante evaluace, kdy nezávislý hodnotitel hodnotí strategii již v průběhu jejího zpracování a zpracovatelé strategie text strategie na základě těchto připomínek také upravují. Ex ante evaluace se používá například při tvorbě operačních programů financovaných z fondů Evropské unie.

#### **3.7.4.1 Krok 1: Vytvoření důvodové zprávy**

V prvním kroku vytvoří Tým pro tvorbu strategie důvodovou zprávu, ve které budou shrnuty především následující informace:

- ▶ popis iniciace tvorby strategie a zdůvodnění její potřeby,
- ▶ vysvětlení účelu strategie a jejího přínosu,
- ▶ průběh tvorby strategie.

Důvodová zpráva by měla být přizpůsobena požadavkům útvarů zapojených do připomínkování a měla by být především jasná a stručná.

#### **3.7.4.2 Krok 2: Seznámení připomínkujících s návrhem strategie**

V tomto kroku jsou připomínkující seznámeni Koordinátorem tvorby strategie, případně ve spolupráci s Gestorem, s konečným návrhem strategie. Zvolena musí být vhodná forma, v závislosti na způsobu zapojení připomínkujících do předchozích fází a aktivit tvorby strategie. V některých případech stačí rozeslat návrh strategie, v jiných je vhodné ho představit na společném jednání apod. Připomínkujícím je stanoven Koordinátorem tvorby strategie konkrétní termín pro zaslání připomínek.

### 3.7.4.3 Krok 3: Vypořádání připomínek a případně úprava strategie

Všechny došlé připomínky jsou zaevidovány a Tým pro tvorbu strategie vypořádány. Klíčové připomínky diskutuje Koordinátor tvorby strategie s Pracovní skupinou, Gestorem tvorby strategie a u těch nejdůležitějších připomínek i s Řídicím výborem a Zadavatelem. Tyto subjekty také schvalují způsob vypořádání klíčových připomínek.

Po rozhodnutí o způsobu vypořádání připomínek je návrh strategie odpovídajícím způsobem Tým pro tvorbu strategie upraven. Podle potřeby zváží Koordinátor tvorby strategie ve spolupráci s Gestorem tvorby strategie opakované vypořádání, tj. že k úpravám provedeným na základě připomínky jednoho subjektu se vyjadřují a schvalují ho ostatní subjekty.

### 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, a to ve stanoveném pořadí.

### 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.

Pokud došlo na základě připomínek k výrazným úpravám strategie, musí Koordinátor tvorby strategie ve spolupráci s Gestorem tvorby strategie zvážit, zda nemusí takto upravená strategie znovu projít interním připomínkovým řízením.

### 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 následujících kroků:

- ▶ **Vypracování Závěrečné zprávy** o projektu tvorby strategie (dále také Závěrečná zpráva) popisující průběh tvorby strategie (viz šablona). Stručný výťah z této zprávy bude součástí samotné strategie. Závěrečná zpráva by měla obsahovat především:
  - ▶ základní informace o projektu,
  - ▶ popis organizační struktury projektu a obsazení jednotlivých rolí,
  - ▶ přehled výstupů tvorby strategie,
  - ▶ popis průběhu realizace projektu,
  - ▶ vyhodnocení realizace projektu tvorby strategie (včetně tzv. „lessons learnt“ – vyhodnocení vhodnosti postupu tvorby strategie, jeho silných a slabých stránek).
- ▶ **Ukončení činnosti jednotlivých týmů** tvorby strategie – Koordinátor tvorby strategie (případně ve spolupráci s Gestorem tvorby strategie) formálně ukončí činnost jednotlivých týmů a orgánů tvorby strategie (tj. především samotného Týmu pro tvorbu strategie, Řídicího výboru, Pracovní skupiny atd.). Součástí tohoto kroku je také ukončení smluvních vztahů a kompletace a archivace projektové dokumentace (viz dále).

Některé týmy a orgány tvorby strategie mohly vzniknout a zaniknout již v samotném průběhu tvorby strategie. V tom případě Koordinátor tvorby strategie uzavřel činnost těchto týmů (respektive orgánů) již v průběhu tvorby strategie.

Některé týmy a orgány tvorby strategie naopak mohou existovat i nadále v rámci implementace vytvořené strategie, za účelem její aktualizace apod.

- ▶ **Ukončení dodavatelských smluv** – v rámci tohoto kroku prověří Koordinátor tvorby strategie, zda bylo odvedeno smluvní plnění všech dodavatelů a externích členů týmu podílejících se na tvorbě strategie a zda byly dodány všechny požadované výstupy (a zda tyto výstupy byly v požadované



kvalitě a byly akceptovány). Následně zajistí proplacení konečných faktur a získání všech relevantních dokumentů od dodavatelů.

- ▶ **Kompletace projektové dokumentace** – Koordinátor tvorby strategie zajistí a zkompletuje relevantní dokumentaci spojenou s projektem tvorby strategie (např. Projektový plán tvorby strategie, výstupy jednotlivých fází tvorby strategie jako jsou analýzy, průběžné výstupy včetně připomínek k nim z připomínkových procesů, zápisy z jednání, smlouvy s dodavateli a externími členy týmu apod.), dále pak samotnou strategii, podklady k jejímu schválení a akceptaci zainteresovanými stranami a Zadavatelem. Tato dokumentace bude archivována podle příslušných předpisů Koordinátorem tvorby strategie.
- ▶ **Zařazení strategie do databáze strategií** – Koordinátor tvorby strategie zajistí, aby byla konečná verze strategie zařazena do Databáze strategií. Zároveň koordinátor tvorby strategie zajistí, aby všechny relevantní subjekty obdržely konečnou (schválenou) verzi strategie.

**Databáze strategií** (<http://databaze-strategie.cz>) je celostátním funkčním systémem strategických a koncepčních dokumentů a patří mezi významné nástroje řízení. Slouží jak pro vyhodnocování a aktualizaci strategických dokumentů, tak i pro tvorbu dokumentů nových, dále k přehlednému zobrazení dokumentů, souvisejících opatření a cílů, indikátorů, zodpovědností finančních prostředků a pro sledování dopadů intervencí a také vzájemných vazeb. Provozovatelem databáze strategií je Ministerstvo pro místní rozvoj.

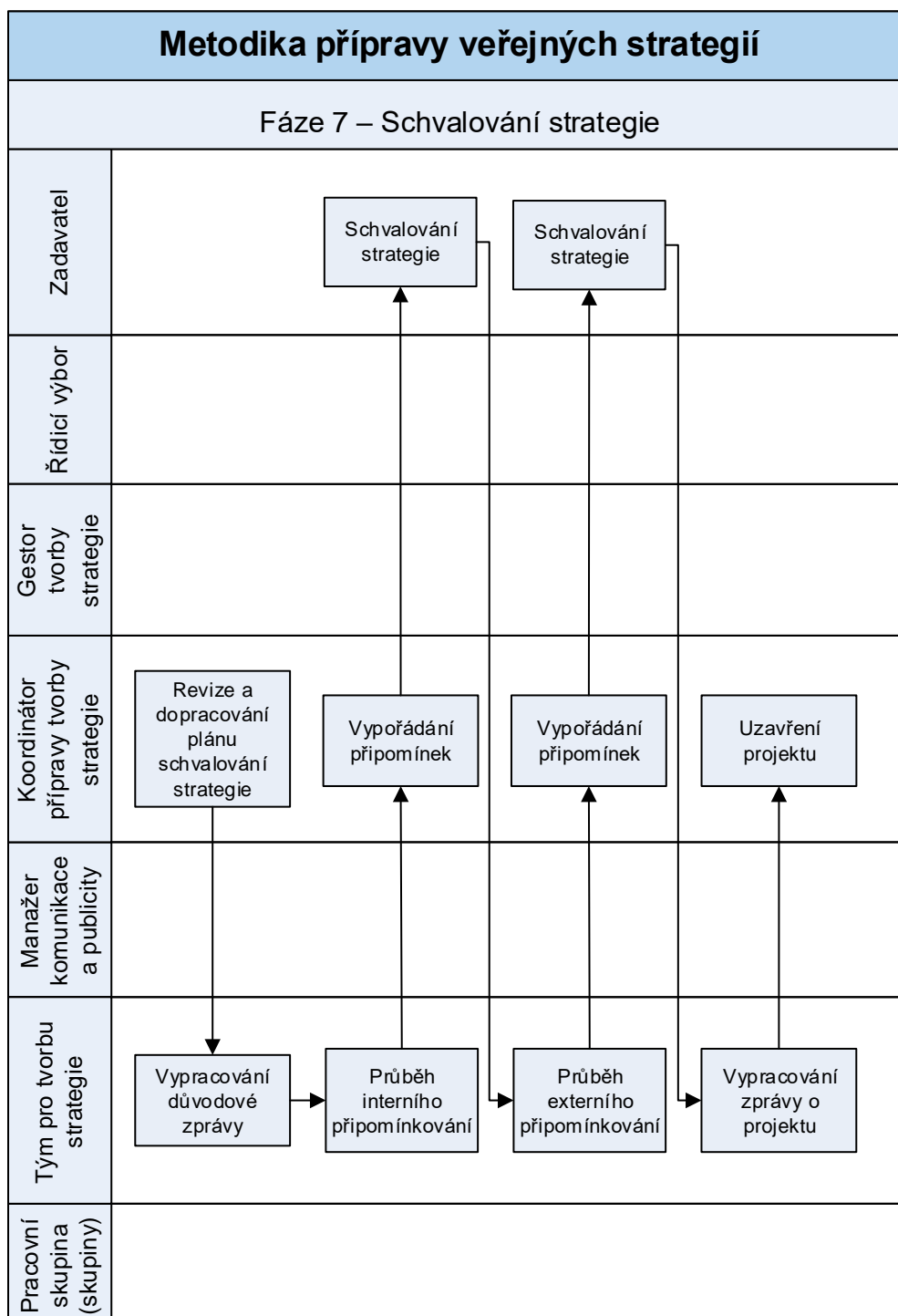
### 3.7.7. Výstupy

Výstupem této fáze budou především následující dokumenty:

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



### 3.7.8. Flowchart



### 3.7.9. RACI tabulka

Aktivita / krok	Role						
	Zadavatel	Řídící výbor	Gestor tvorby strategie	Kordinátor tvorby strategie	Manažer komunikace a publicity	Tým pro tvorbu strategie	Pracovní skupina (skupiny)
Revize a dopracování plánu schvalování strategie			I	O, V	I		K
Vypracování důvodové zprávy			I	O	I	V	K
Průběh interního připomínkování			I	O		V	K
Vypořádání připomínek			O	V			
Schvalování strategie	O, V				I		
Průběh externího připomínkování		K	I	O	I	V	
Vypořádání připomínek		K	O	V	I		
Schvalování strategie	O, V				I		
Vypracování zprávy o projektu			I	O	K	V	
Uzavření projektu		I	O	V			

Vysvětlivky: V – vykonává, O – odpovídá, K – konzultován, I – informován

### 3.7.10. Šablony a nástroje

- ▶ Závěrečná zpráva o projektu.

### 3.7.11. Kontrolní seznam (checklist)

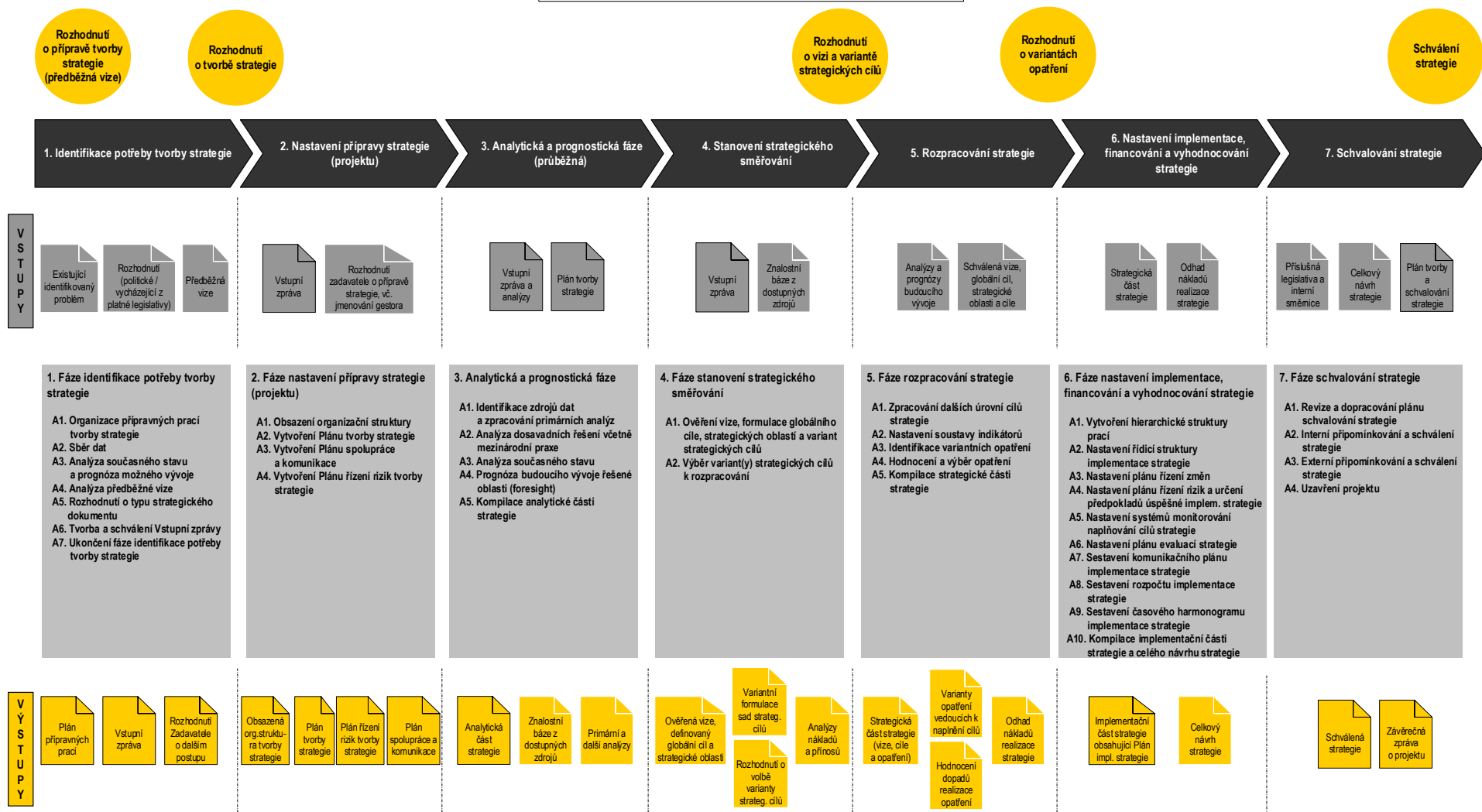
- ▶ Proběhlo připomínkové řízení se všemi potřebnými subjekty?
- ▶ Byly vypořádány všechny připomínky ke strategii?
- ▶ Byla strategie schválena všemi příslušnými aktéry?
- ▶ Byla vypracována závěrečná zpráva o realizaci projektu tvorby strategie?
- ▶ Byl projekt tvorby strategie formálně ukončen?

### 3.7.12. Časté chyby v rámci fáze

- ▶ Aktéři, kteří jsou zmocněni schvalovat finální znění strategie, jsou identifikováni pozdě, například až v samotné fázi schvalování strategie. Případně nejsou jednotliví aktéři schvalující strategii vůbec zahrnuti do procesu tvorby strategie a strategie jim je předložena pouze ke schválení. Protože nejsou tito aktéři zahrnuti do přípravy strategie, mohou mít k jejímu znění zásadní připomínky (které by byly v průběhu tvorby strategie vypořádány) a z tohoto důvodu pak nemusí strategii schválit.
- ▶ Klíčové připomínky aktérů schvalujících strategii nejsou vypořádávány průběžně.
- ▶ Aktéři schvalující strategii nejsou dostatečně a včas informováni o průběhu a načasování schvalování strategie. To může vést k tomu, že daný aktér nemá dostatečný prostor pro schválení (například pro prostudování návrhu strategie, pro realizaci všech potřebných formálních kroků) a schválení strategie tak je značně prodlouženo, odloženo nebo vůbec neproběhne.
- ▶ Závěrečná zpráva o realizaci projektu tvorby strategie není zpracována. Zpětně tak nemusí být možné dohledat potřebné podklady a informace o průběhu přípravy strategie.

# 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 dvě 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.

Je podstatné, aby každý do strategie zapojený subjekt znal výsledky, kterých se chce dosáhnout, přijal odpovědnost za činnosti, které převzal a za jejich výsledky a znal časový horizont, do kterého se mají rozvojové aktivity dokončit.

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** (může se jednat například o nutnou změnu harmonogramu související se zpožděním při schvalování strategie).

Dále tato aktivita může sloužit jako **kontrola toho, zda Plán implementace strategie obsahuje všechny potřebné součásti** (definované podrobněji ve fázi 6):

- ▶ 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,
- ▶ rozpočet implementace strategie,
- ▶ časový harmonogram implementace strategie.

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 tyto činnosti (v souladu s nastaveným Plánem implementace strategie / řídicí dokumentací):

- ▶ **fungování řídicí struktury implementace strategie**, tj. Realizačního týmu, Řídicího výboru, pracovních skupin a dalších uskupení ustanovených pro realizaci strategie,
- ▶ pravidelné **monitorování plnění Plánu implementace strategie** (včetně monitorování plnění harmonogramu a rozpočtu) 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 plánem evaluací,
- ▶ průběžné **hodnocení dopadů** implementace strategie, pokud je to možné a účelné,
- ▶ **identifikace potřeby změn** v realizaci strategie / Plánu implementace (a to i na základě sledování vývoje v okolí strategie) a případně jejich projednání a schválení,
- ▶ **postupy řízení rizik** (včetně jejich pravidelného vyhodnocování a průběžné kontroly),
- ▶ průběžná **komunikace a informování** o postupu realizace strategie.

## Hodnocení (evaluace)

Jádrem hodnocení strategií je způsob myšlení, který si klade před zahájením realizace strategie, v průběhu její implementace i po dokončení realizace strategie kritické otázky typu: zabývá se strategie skutečně klíčovými otázkami rozvoje, nabízí na tyto otázky správná řešení, dosahují se plněním strategie skutečně zamýšlené výsledky (a jaké jsou vlastně skutečně dosažené výsledky), lze pro lepší fungování strategie něco udělat, byla strategie při zpětném pohledu dostatečně výkonná a efektivní – a pokud nebyla, kde a proč se stala chyba.

Postup při vyhodnocování plnění strategie vychází z Plánu implementace strategie, konkrétně systému monitorování naplňování cílů strategie, příp. plánu evaluací strategie. Plnění jednotlivých cílů je měřeno resp. vyhodnocováno pomocí indikátorů uvedených ve strategii. Frekvence tvorby zpráv o plnění cílů strategie je většinou nastavena ročně.

Jednotlivé kroky vyhodnocování plnění strategie:

- ▶ sběr dostupných informací a dat o plnění opatření a cílů,
- ▶ zpracování příslušných analýz,
- ▶ vyhodnocení plnění opatření a cílů,
- ▶ zhodnocení vnějších vlivů na strategii,
- ▶ návrh doporučení k naplňování cílů.

## 4.6. Aktivita 4: Ukončení realizace strategie

**Realizace strategie může být ukončena** následujícími způsoby:

- ▶ naplněním cílů strategie,
- ▶ realizací všech plánovaných aktivit a opatření v souladu s plánem implementace strategie,
- ▶ pominutím důvodů (příčin) pro vznik a realizaci strategie
- ▶ uplynutím doby stanovené na její realizaci,
- ▶ vyčerpáním stanoveného rozpočtu,
- ▶ rozhodnutím orgánu, který strategii schvaloval,
- ▶ jiným způsobem stanoveným v plánu implementaci / řídicí dokumentaci 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,
- ▶ zpracuje Závěrečnou zprávu o realizaci strategie.

## Závěrečná zpráva

Závěrečná zpráva by měla obsahovat především:

- ▶ **základní informace** o projektu realizace strategie,
- ▶ popis **organizační struktury** projektu a obsazení jednotlivých rolí,
- ▶ popis **průběhu realizace** projektu (včetně soupisu realizovaných aktivit, harmonogramu a rozpočtu),
- ▶ popis **výstupů** realizace strategie,
- ▶ **vyhodnocení naplnění cílů strategie** (případně včetně odkazů na další realizovaná hodnocení strategie) a návrh realizace ex-post hodnocení strategie (zejména kdo, kdy a jak),
- ▶ **vyhodnocení realizace projektu** realizace strategie (včetně tzv. „lessons learnt“ – vyhodnocení vhodnosti zvoleného postupu realizace strategie, jeho silných a slabých stránek, a to z pohledu projektového řízení),
- ▶ **návrh dalších kroků** – např. cíle byly splněny a není třeba dalších opatření, stávající strategie má být aktualizována a prodloužena nebo má vzniknout navazující strategie (zde případně může jít o kroky fáze 1 identifikace potřeby tvorby navazující 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. Realizace ex-post hodnocení tak může mít **odstup od ukončení realizace strategie i několik let**.



Tato aktivita, i když přichází po samotné realizaci strategie a nemá tak na ni vliv (a nemá většinou vliv ani na případnou strategii navazující okamžitě na předcházející strategii s právě ukončenou realizací), 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 předemtné oblasti.

### **Hodnocení dopadů strategie**

Hodnocení dopadů strategie probíhá ve dvou režimech:

- ▶ hodnocení environmentálních dopadů,
- ▶ hodnocení ekonomických a sociálních dopadů.

Hodnocení environmentálních dopadů probíhá na základě směrnice EU o strategickém posuzování vlivů na životní prostředí (SEA). Proces SEA je v ČR již zavedeným postupem, který je upraven zákonem č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí.

O zpracování hodnocení ekonomických a sociálních dopadů by mělo být rozhodnuto již ve fázi 2 Nastavení přípravy strategie (projektu). Samotný postup při hodnocení ekonomických a sociálních dopadů by měl vycházet z pokynů Evropské komise Pokyny pro hodnocení dopadů SEC(2009) 92. Tyto pokyny vedou hodnotitele postupnými kroky k identifikaci relevantních dopadů a následnému zpracování detailní analýzy nejvýznamnějších dopadů a umožňují tak komplexní posouzení všech relevantních dopadů. Jednotlivé typy ekonomických a sociálních dopadů se budou lišit v závislosti na typu strategie, přičemž je nutné vzít v úvahu zainteresované subjekty, územní rozsah a časové období strategie.

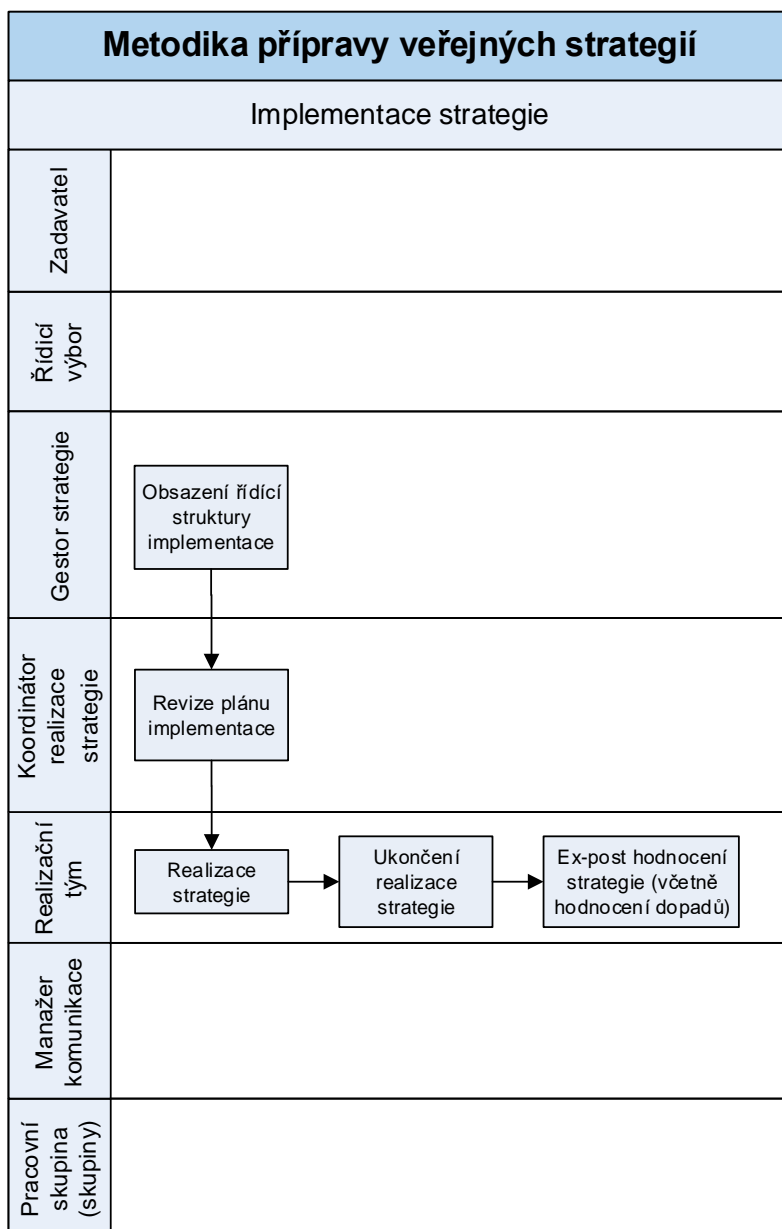
Při hodnocení ekonomických a sociálních dopadů strategie lze postupovat ve třech základních krocích:

- ▶ identifikace relevantních ekonomických a sociálních dopadů,
- ▶ posouzení významnosti dopadů,
- ▶ detailní kvalitativní a kvantitativní analýza nejvýznamnějších 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. Flowchart

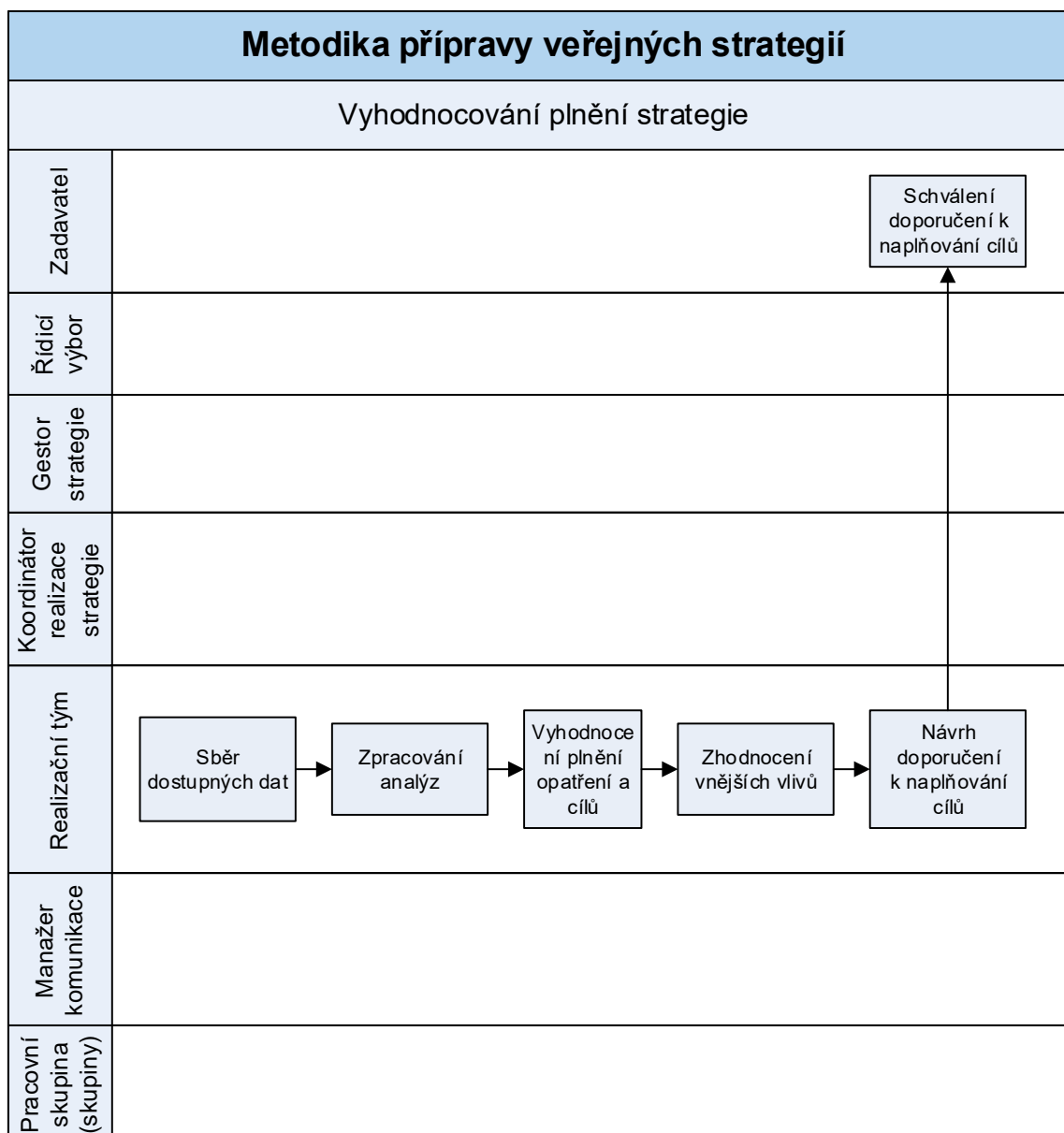


## 4.10. RACI tabulka

Aktivita / krok	Role						
	Zadavatel	Řídicí výbor	Gestor strategie	Koordinátor realizace strategie	Manažer komunikace	Realizační tým	Pracovní skupina (skupiny)
Obsazení řídicí struktury implementace			O, V				
Revize plánu implementace		O	K	V	I		
Realizace strategie		O	K	K	I	V	K
Ukončení realizace strategie	O	K	K	K	I	V	K
Ex-post hodnocení strategie (včetně hodnocení dopadů)	I	I	O		I	V	K

Vysvětlivky: V – vykonává, O – odpovídá, K – konzultován, I – informován

## 4.11. Flowchart

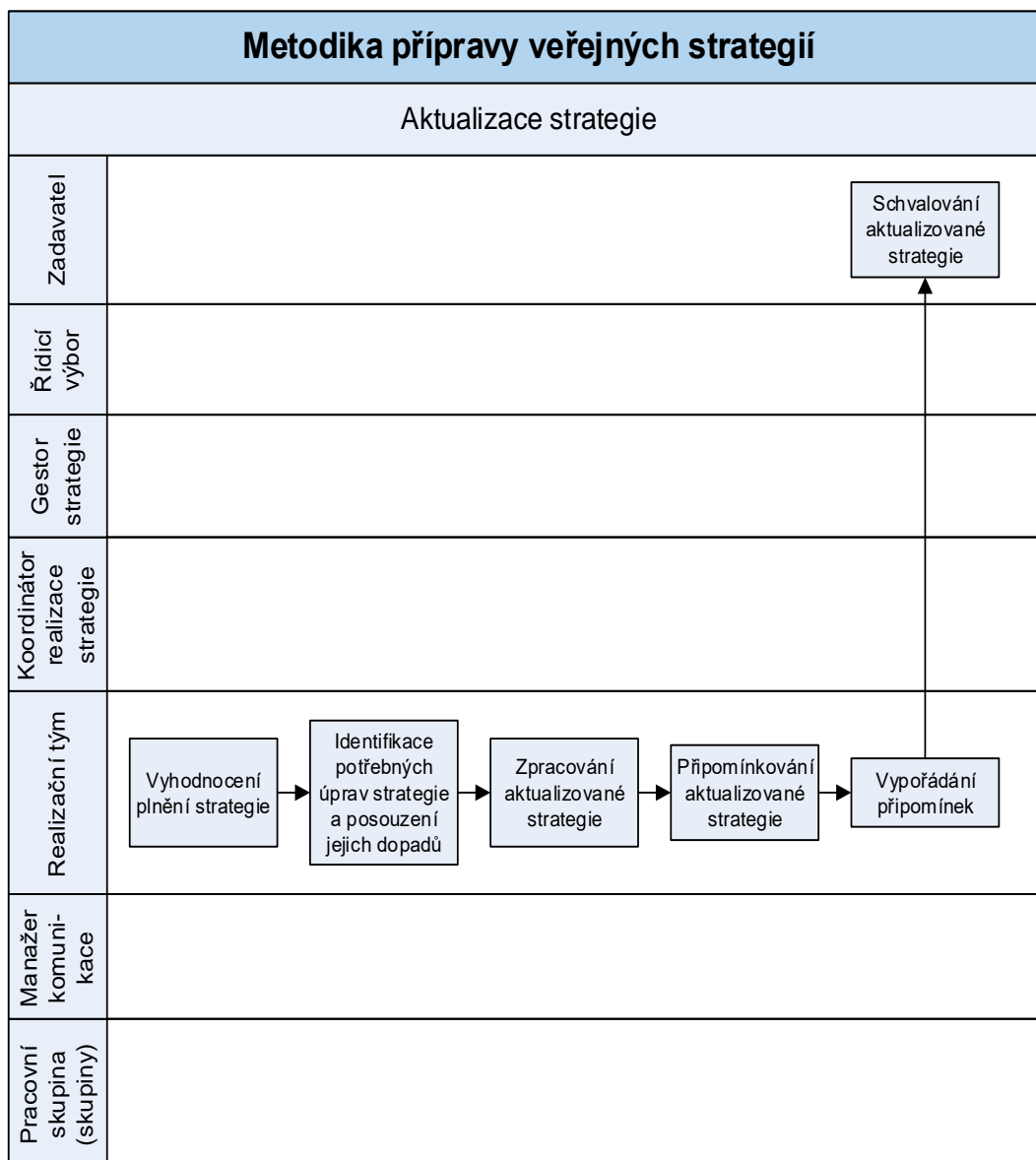


## 4.12. RACI tabulka

Aktivita / krok	Zadavatel	Řídící výbor	Gestor strategie	Koordinátor realizace strategie	Manažer komunikace	Realizační tým	Pracovní skupina (skupiny)
Sběr dostupných dat			I	O		V	K
Zpracování analýz		I	K	O		V	K
Vyhodnocení plnění opatření a cílů	I	I	O		I	V	K
Zhodnocení vnějších vlivů	I	I	O		I	V	K
Návrh doporučení k naplňování cílů		O			I	V	K
Schválení doporučení k naplňování cílů	O, V				I		

Vysvětlivky: V – vykonává, O – odpovídá, K – konzultován, I – informován

## 4.13. Flowchart

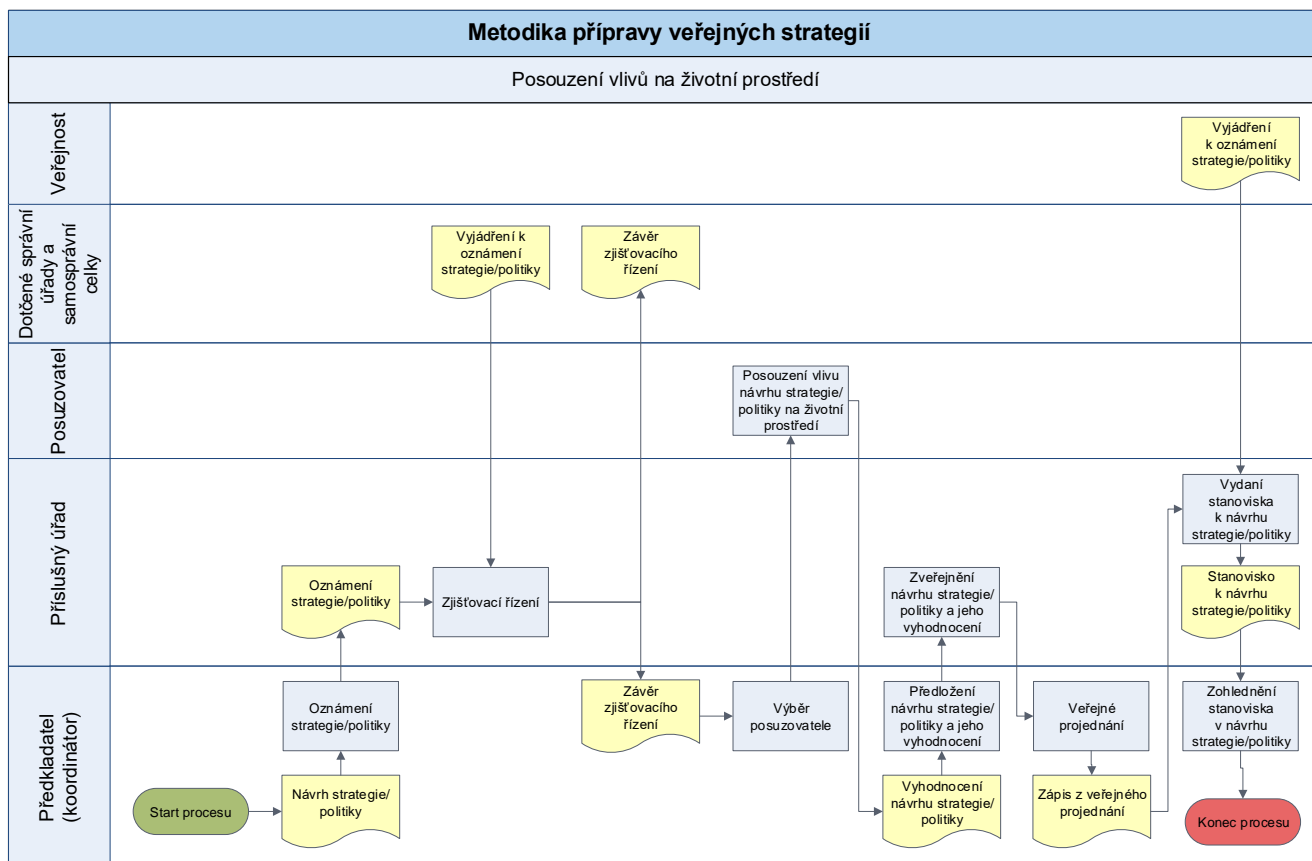


## 4.14. RACI tabulka

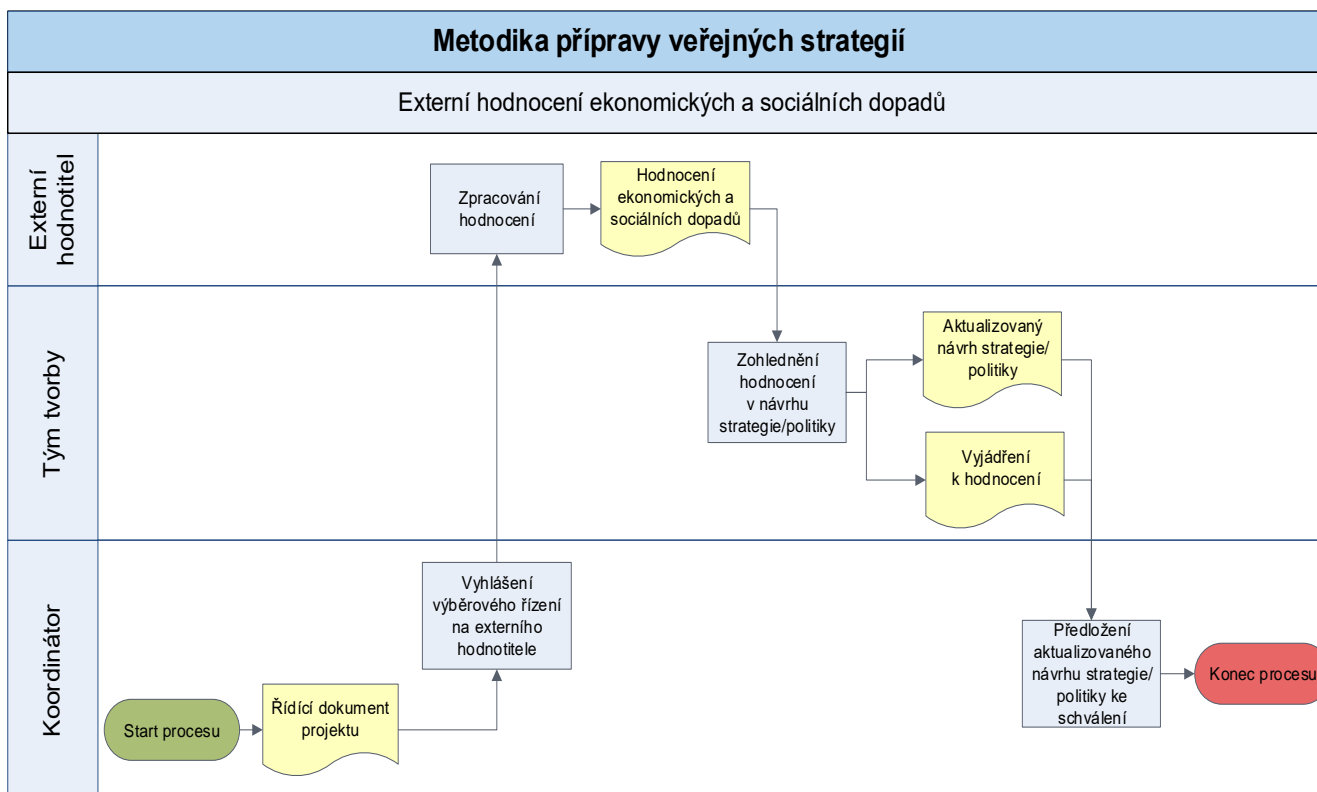
Aktivita / krok Role	Zadavatel	Řídicí výbor	Gestor strategie	Koordinátor realizace strategie	Manažer komunikace	Realizační tým	Pracovní skupina (skupiny)
Vyhodnocení plnění strategie		I	O		I	V	K
Identifikace potřebných úprav strategie a posouzení jejich dopadů	I	I	O		I	V	K
Zpracování aktualizované strategie		I	O		I	V	K
Připomínkování aktualizované strategie		K	I	O		V	
Vypořádání připomínek	I	K	O		I	V	
Schvalování aktualizované strategie	O, V				I		

Vysvětlivky: V – vykonává, O – odpovídá, K – konzultován, I – informován

## 4.15. Flowchart



## 4.16. Flowchart



## 4.17. 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.

## 4.18. Kontrolní seznam (checklist)

- ▶ Byly realizovány plánované aktivity a opatření?
- ▶ Jsou dosaženy cíle strategie?
- ▶ Byla realizace strategie formálně uzavřena, byla zpracována závěrečná zpráva?
- ▶ Bylo rozhodnuto o dalších krocích a aktivitách v předmětné oblasti?
- ▶ Bylo realizováno ex-post hodnocení strategie (včetně hodnocení přínosů a dopadů realizace strategie), případně je ex-post hodnocení naplánováno?

## 4.19. Časté chyby v rámci fáze

- ▶ Realizace strategie odlišně od plánu implementace.
- ▶ Realizace strategie bez zapojení vhodných partnerů.
- ▶ Nevhodně obsazené projektové role, např. Gestor strategie / Koordinátor realizace strategie nemají dostatečnou pravomoc činit zásadní rozhodnutí.
- ▶ Podcenění důležitosti řídit rizika při realizaci strategie.
- ▶ Nedostatečná komunikace a publicita při realizaci strategie.
- ▶ Není realizováno průběžné ani závěrečné / ex-post hodnocení plnění cílů strategie, jejích přínosů a dopadů.

# 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.

## Modelový postup přípravy krajské veřejné strategie

(nikoli však Strategie rozvoje územního obvodu kraje - SRK)

### Fáze 1 – Identifikace potřeby tvorby strategie

Aktivita 1: Organizace přípravných prací tvorby strategie

#### Krok 1: Pověření

Zadavatel strategie (zastupitelstvo kraje) jmenuje Gestora přípravy tvorby strategie, obvykle člena rady kraje. Gestor jmenuje Koordinátora přípravy tvorby strategie, obvykle vedoucího odboru krajského úřadu.

#### Krok 2: Sestavení týmu

Koordinátor přípravy strategie sestaví přípravný tým, který může být malý, sestavený pouze z pracovníků vybraných útvarů krajského úřadu.

#### Krok 3: Vytvoření Plánu přípravných prací

Plán přípravných prací může mít neformální podobu (např. jako zápis z jednání apod.).

Aktivita 2: Sběr dat

Přípravný tým se soustředí na materiály regionálního charakteru, regionální statistická data, SRK a související státní materiály.

Aktivita 3: Analýza současného stavu a prognóza možného vývoje

#### Krok 1: Analýza a vymezení problému

Většinou může jít o rozpracování problému ze SRK resp. státní veřejné strategie do podmínek kraje nebo o problematiku vyplývající ze zákona.



### **Krok 2: Ověření existence konkurenčních či souvisejících strategií**

Přípravný tým prověří existenci souvisejících či konkurenčních strategií v rámci daného kraje a v ostatních, zejména sousedních, krajích a na státní úrovni.

### **Krok 3: Analýza regulatorního rámce, srovnávací analýza**

V rámci analýzy regulatorního rámce je analyzována příslušná státní legislativa a krajské vyhlášky. V rámci srovnávací analýzy je porovnán stav s ostatními krají, příp. s regiony v zahraničí.

### **Krok 4: Analýza okolí identifikovaného problému**

Relevantní data mohou být převzata z materiálů zastřešujícího charakteru či z již existujících analýz.

### **Krok 5: Možné linie budoucího vývoje**

Přípravný tým přihlédne k vývoji dané problematiky uvedené v SRK, ve strategii zastřešující danou problematiku na státní úrovni a k celkovému vývoji problematiky v rámci ČR.

### **Aktivita 4: Analýza předběžné vize**

Jde o zhodnocení, zda předběžná vize je adekvátní k řešené problematice a je realizovatelná.

### **Aktivita 5: Rozhodnutí o typu strategického dokumentu**

Přípravný tým určí vhodný typ strategického dokumentu strukturou odpovídající řešenému problému a jeho úrovni obecnosti.

### **Aktivita 6: Tvorba a schválení Vstupní zprávy**

Vstupní zpráva může být stručná a v projektové části může pouze naznačit základní parametry projektu tvorby strategie. Vstupní zpráva může mít formu důvodové zprávy k návrhu usnesení rady kraje, o jehož přijetí budou informovány další orgány kraje.

### **Aktivita 7: Ukončení fáze identifikace potřeby tvorby strategie**

Po rozhodnutí o dalším postupu bude činnost přípravného týmu ukončena.

## **Fáze 2 – Nastavení přípravy strategie (projektu)**

### **Aktivita 1: Obsazení organizační struktury**

#### **Krok 1: Vytvoření týmu pro tvorbu strategie**

Koordinátor tvorby strategie (vedoucí odboru) sestaví Tým pro tvorbu strategie. Jeho členy jsou obvykle zaměstnanci odboru. Tým má obvykle 3 – 5 osob.

#### **Krok 2: Obsazení dalších rolí organizační struktury**

Koordinátor sestaví Pracovní skupinu. Jejími členy jsou např. krajští odborníci na danou problematiku.

### **Aktivita 3: Vytvoření Plánu spolupráce a komunikace**

#### **Krok 1: Identifikace a zmapování zainteresovaných stran**

Zmapovány jsou všechny zainteresované strany v daném kraji, v případě potřeby i v okolních krajích nebo na jiných úrovních veřejné správy.

#### **Krok 2: Vytvoření Plánu spolupráce a komunikace**

Důraz bude kladen na aktivity spolupráce se zainteresovanými stranami a na aktivity komunikace s veřejností i médii.

### **Aktivita 4: Vytvoření Plánu řízení rizik tvorby strategie**

K řízení rizik se bude používat registr rizik obsahující odpovědné osoby, termíny, způsob aktualizace registru, způsob monitoringu rizik a postupů v případě nového rizika.

## Fáze 3 – Analytická a prognostická

Aktivita 1: Identifikace zdrojů dat a zpracování primárních analýz

### **Krok 1: Identifikace dostupných a chybějících zdrojů**

Relevantní data mohou být převzata z materiálů zastřešujícího charakteru či z existujících analýz v rámci kraje. Primárním zdrojem budou data získaná v rámci kraje příp. okolních krajů. Data mohou být vyžadována od příslušného resortu či dalších orgánů ústřední státní správy nebo od obcí.

### **Krok 2: Zpracování primárních analýz**

Primární analýzy mohou být realizovány externím zpracovatelem. V tom případě je potřeba v předstihu realizovat veřejnou zakázku.

Aktivita 2: Analýza dosavadních řešení včetně mezinárodní praxe

Tým pro tvorbu strategie ve spolupráci s Pracovní skupinou analyzuje dosavadní opatření přijatá k řešení předmětné problémové oblasti na krajské úrovni a následně na státní úrovni. Dále lze porovnat mezinárodní praxi řešené problematiky na odpovídající zahraniční úrovni a best practices.

Aktivita 3: Analýza současného stavu

### **Krok 1: Identifikace klíčových trendů**

Kromě klíčových trendů na úrovni kraje resp. krajů je třeba se zabývat i klíčovými trendy v dané oblasti na úrovni státu, které by měly zohledňovat i globální vývojové tendence.

### **Krok 2: Identifikace klíčových mechanismů změn**

Potřeba identifikace klíčových mechanismů změn je vyvolána dynamickými změnami prostředí, které stanoví nové podmínky pro úspěšné řešení dané problematiky. Je třeba také počítat, že změna jednoho faktoru může vyvolat změny dalších faktorů.

Aktivita 4: Prognóza budoucího vývoje řešené oblasti (foresight)

Jde o zamyšlení nad scénáři možného budoucího vývoje a využití těchto poznatků ke stanovení cílů strategie. Zahrnuje i variantu budoucího vývoje v dané oblasti bez jakýchkoliv dalších zásahů, tedy je předvídan vývoj při zachování stávajícího stavu intervencí.

Aktivita 5: Kompilace analytické části strategického dokumentu

Provede se odborná redakce průběžných výsledků analytické fáze, zkompile se do podoby analytické části strategického dokumentu a předloží se příslušným subjektům pro informaci resp. ke schválení.

## Fáze 4 – Stanovení strategického směřování

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

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

Jde o zhodnocení zda, zadaná vize specifikovaná ve Vstupní zprávě je realizovatelná a adekvátní k řešené problematice. Takto posouzená vize bude konkretizována do formulování globálního cíle strategie. V případě potřeby budou určeny strategické oblasti, kterými je nutné se zabývat vzhledem ke stanovené vizi a globálnímu cíli.

### **Krok 2: Sestavení a ohodnocení variant strategických cílů**

Budou sestaveny varianty strategických cílů a stanoveny hodnotící kritéria pro výběr varianty k dalšímu rozpracování. Přitom klíčová bude analýza nákladů a přínosů jednotlivých variant. Rovněž je třeba vzít v úvahu i stanovení a nastavení vhodných indikátorů plnění těchto cílů.

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

Na základě výsledků hodnocení bude vybrána varianta strategických cílů k dalšímu rozpracování.

## Fáze 5 – Rozpracování strategie

### Aktivita 1: Zpracování dalších úrovní cílů strategie

#### **Krok 1: Rozhodnutí o počtu úrovní cílů**

Obvykle bude strategie obsahovat tři úrovně cílů: globální cíl, strategické cíle a specifické cíle. Strategické cíle dané strategie mohou rozpracovávat cíle příslušného strategického dokumentu vyšší úrovně (např. SRK, resortní či průřezové strategie na státní úrovni).

#### **Krok 2: Stanovení samotných cílů a vypracování stromu cílů**

Cíle by měly být stanoveny v souladu s principy SMART. Strom cílů potom zobrazí všechny cíle, jejich jednotlivé úrovně a vzájemné vazby. Při tvorbě strategie může být vhodné stanovit prioritu cílů, a to zejména v případech kdy nejsou zajištěny všechny potřebné zdroje.

#### **Krok 3: Podrobný popis a zdůvodnění nastavených cílů**

V závislosti na složitosti strategie budou cíle popsány v odpovídající míře detailu, od zdůvodnění zařazení daného cíle, popisu vazeb na ostatní cíle strategie, předpokladů a rizik naplnění cíle atd. na jedné straně až po základní popis cílů obsahující jejich definici a cílový stav, kterého bude jejich naplněním dosaženo.

### Aktivita 2: Nastavení soustavy indikátorů

#### **Krok 1: Definování indikátorů pro sledování jednotlivých cílů**

Celá soustava indikátorů by mohla být jednoduchá, obsahující potřebný počet jasně provázaných indikátorů. Indikátory pro strategické a specifické cíle mohou být stanoveny formou popisu, jak bude dosahování cílů v rámci krajské strategie měřeno – popis indikátoru bude stručný, indikátor však musí být jasně definovaný a měřitelný.

#### **Krok 2: Stanovení výchozích a cílových hodnot indikátorů**

Ke každému definovanému indikátoru se přiřadí jejich výchozí hodnoty a zároveň stanoví cílové hodnoty.

#### **Krok 3: Identifikace předpokládaných zdrojů dat**

Ke každému indikátoru se identifikují potenciální zdroje dat.

#### **Krok 4: Revize indikátorové soustavy**

Jednotlivé indikátory se zahrnou do indikátorové soustavy, která se prověří z různých hledisek jako např. zda pokrývá dostatečně všechny cíle strategie, je vnitřně provázaná a umožňuje sledování plnění cílů a dopadů strategie.

### Aktivita 3: Identifikace variantních opatření

#### **Krok 1: Sestavení seznamu všech možných opatření**

Vytvoří se přehled všech možných opatření, která mohou vést k naplnění cílů strategie. Některé cíle mohou být naplněny prostřednictvím různých variant opatření.

#### **Krok 2: Zkrácení seznamu opatření**

Seznam opatření bude zkrácen, a to zejména pokud k cílům existuje více variant opatření.

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

Budou popsána jednotlivá opatření v odpovídající míře detailu (procesy, techniky, nástroje, aktivity, příspěvek k naplňování cílů apod.). Dále bude vytvořen předběžný odhad nákladů realizace daného opatření a identifikovány jeho dopady.

### Aktivita 4: Hodnocení a výběr opatření

#### **Krok 1: Stanovení hodnoticích kritérií**

Stanoví se kritéria, na základě kterých budou jednotlivá opatření hodnocena, např. účinnost, účelnost, užitečnost, politická průchodnost, administrativní náročnost a proveditelnost.

#### **Krok 2: Zhodnocení jednotlivých opatření**

Jednotlivá opatření se vyhodnotí podle stanovených hodnoticích kritérií.

### **Krok 3: Výběr a schválení opatření**

Na základě výsledků hodnocení se vyberou k jednotlivým cílům příslušná nejvhodnější opatření.

### **Aktivita 5: Dopracování návrhu strategie**

Na základě předchozích aktivit a kroků této a předchozí fáze bude v návaznosti na analytickou část strategického dokumentu zpracován text návrhové části strategického dokumentu. Takto zpracované části strategického dokumentu mohou být předloženy příslušným subjektům pro informaci resp. ke schválení.

## **Fáze 6 – Nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie**

### **Aktivita 1: Vytvoření hierarchické struktury prací**

Ke všem opatřením budou stanoveny konkrétní činnosti a úkoly, které musí být realizovány.

### **Aktivita 2: Nastavení řídicí struktury implementace strategie**

#### **Krok 1: Určení nositele a gestora implementace strategie**

Na krajské úrovni se bude obvykle jednat o příslušný odbor, který bude mít implementaci na starosti. Gestorem implementace potom může být příslušný člen rady kraje příp. náměstek hejtmana.

#### **Krok 2: Nastavení řídicí struktury implementace strategie**

V řídicí struktuře by měly být rozlišeny orgány s řídicí, výkonnou a kontrolní funkcí.

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

Jednotlivé role budou stanoveny zejména dle existujícího liniového řízení a zaneseny do Plánu implementace strategie společně s jejich odpovědnostmi.

#### **Krok 4: Stanovení pravidel a procesů řízení implementace strategie**

Rozhodování a schvalování pravidel a procesů implementace strategie bude probíhat po již existující linii odpovědností v rámci organizační struktury krajského úřadu. Pravidla a procesy implementace budou nastaveny v Plánu implementace strategie.

### **Aktivita 3: Nastavení plánu řízení změn**

#### **Krok 1: Nastavení způsobu identifikace potřeby realizace změn**

Budou identifikováni a popsáni možní iniciátoři nebo původci změn. Způsob identifikace potřeby realizace změn bude popsán v rámci kapitoly o řízení změn Plánu implementace strategie.

#### **Krok 2: Nastavení způsobu projednání a schválení navrhovaných změn**

Identifikované návrhy změn budou projednány v rámci týmu pro implementaci a podle závažnosti schvalovány příslušnými subjekty.

### **Aktivita 4: Vytvoření plánu řízení rizik a určení předpokladů úspěšné implementace strategie**

#### **Krok 1: identifikace možných rizik implementace strategie**

Rizika, která mohou ovlivnit úspěšnou realizaci, budou identifikována a formálně zaznamenána v registru rizik.

#### **Krok 2: Vyhodnocení významnosti rizik implementace strategie**

Všechna identifikovaná rizika budou vyhodnocena, a to z hlediska jejich očekávané pravděpodobnosti výskytu a dopadu v budoucnosti. Hodnocení rizik bude zaznamenáno v registru rizik.

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

K rizikům budou stanovena opatření pro snížení pravděpodobnosti výskytu daného rizika a opatření pro snížení dopadu rizika v případě jeho výskytu. Tato opatření budou zaznamenána v registru rizik.

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

Postupy pro pravidelnou aktualizaci a revizi registru rizik budou formálně nastaveny v Plánu implementace strategie, ve kterém by měla být také určena osoba odpovědná za pravidelný monitoring rizik.

#### **Krok 5: Určení předpokladů úspěšné implementace strategie**

Bude sestaven přehled podmínek úspěšné realizace strategie. Tyto podmínky budou formulovány jako protívaha nejvýznamnějším rizikům z registru rizik.

### **Aktivita 5: Nastavení systému monitorování naplňování cílů strategie**

#### **Krok 1: Identifikace potřebných dat**

Data, která budou shromažďována pro účely monitorování naplňování cílů strategie, včetně jejich zdrojů, budou identifikována především na úrovni daného kraje. Navržené druhy dat musí být vyhodnoceny z pohledu efektivnosti jejich sběru a rozhodnout zda jsou nezbytná pro sledování pokroku implementace strategie. Důraz bude rovněž kladen na dobro dostupnost dat.

#### **Krok 2: Stanovení frekvence sběru dat**

Bude stanovena jak frekvence sběru dat tak také způsob a rozsah sběru a vyhodnocování dat.

#### **Krok 3: Nastavení systému podávání zpráv**

Systém podávání zpráv o plnění cílů bude formálně nastaven v Plánu implementace strategie včetně osob odpovědných za vyhotovování zpráv, formátu zpráv a subjektů, kterým budou zprávy zasílány.

### **Aktivita 6: Nastavení plánu evaluací strategie**

Bude vytvořen tzv. evaluační plán strategie, který bude obsahovat zejména druhy evaluací, které se budou provádět, data nezbytná pro jejich provedení, kdo a kdy evaluace provede, komu budou evaluační zprávy předkládány ke schválení.

### **Aktivita 7: Sestavení komunikačního plánu implementace strategie**

Komunikační plán musí obsahovat hlavně přibližnou časovou osu komunikace strategie, popis cíloví skupiny a popis nástrojů a kanálů komunikace.

### **Aktivita 8: Sestavení rozpočtu implementace strategie**

#### **Krok 1: Určení zdrojů nefinančního charakteru a odhad finančních nákladů**

S pomocí hierarchické struktury prací budou určeny zdroje nefinančního charakteru potřebné pro realizaci strategie. Odhad finančních nákladů bude převzat z jednotlivých opatření uvedených ve Fázi 5 – Rozpracování strategie.

#### **Krok 2: Sestavení rozpočtu**

Jde o souhrn finančních požadavků potřebných pro realizaci strategie a návrh jejich pokrytí z finančních zdrojů.

#### **Krok 3: Porovnání vytvořeného rozpočtu s odhadem nákladů provedeném v předchozí fázi**

V případě významného rozdílu mezi odhadem a rozpočtem je nutné tento rozdíl zdůvodnit a rozhodnout o jeho odstranění.

#### **Krok 4: Určení zdrojů financování jednotlivých položek rozpočtu**

Při určování zdrojů financování rozpočtu implementace strategie se lze zaměřit jak na rozpočet kraje, tak na státní rozpočet resp. fondy EU. Příhodná může být v tomto směru také spolupráce s podnikatelskou sférou v rámci kraje.

### **Aktivita 9: Sestavení časového harmonogramu implementace strategie**

Harmonogram implementace bude obsahovat zejména hlavní fáze, výstupy a milníky implementace strategie při zajištění jejich časové provázanosti.

## Fáze 7 – Schvalování strategie

### Aktivita 1: Revize a dopracování plánu schvalování strategie

Postup schvalování strategie musí být stanoven již v průběhu přípravy Plánu tvorby strategie a vychází z příslušné legislativy, pravidel a dalších dokumentů upravujících postup připomínkování a schvalování strategických dokumentů. Na základě zpracovaného návrhu strategie je třeba stanovený postup revidovat, a pokud je to žádoucí a možné, upravit jej a rozpracovat do větší míry detailu.

### Aktivita 2: Interní připomínkování a schválení strategie

#### **Krok 1: Vytvoření důvodové zprávy**

Obsah a rozsah důvodové zprávy bude přizpůsoben požadavkům zadavatele tvorby strategie (rada nebo zastupitelstvo kraje).

#### **Krok 2: Seznámení připomínkujících s návrhem strategie**

Seznámení připomínkujících s návrhem strategie může být realizováno korespondenčně nebo v rámci několika společných jednání.

#### **Krok 3: Vypořádání připomínek a případně úprava strategie**

Všechny připomínky budou zaevidovány a bude rozhodnuto o způsobu vypořádání klíčových připomínek příp. o úpravě návrhu strategie na jejich základě.

#### **Krok 4: Schválení strategie**

Proběhne interní schvalování konečné podoby návrhu strategie.

### Aktivita 3: Externí připomínkování a schválení strategie

Nejdříve jsou externí aktéři seznámeni s návrhem strategie, následuje vypořádání připomínek, úprava strategie a nakonec její schválení radou nebo zastupitelstvem kraje.

### Aktivita 4: Uzavření tvorby strategie (projektu)

Po schválení strategie bude formálně ukončena tvorba strategie a vypracována Závěrečná zpráva o projektu tvorby strategie.

## 6. Šablony a nástroje

V této kapitole je uveden přehled základních **nástrojů a šablon použitelných při tvorbě strategií** vytvořených v rámci tvorby Metodiky. Tyto dokumenty jsou v **aktuální podobě** přístupné **na Portálu strategické práce v ČR** ([www.verejne-strategie.cz](http://www.verejne-strategie.cz)), respektive jsou uvedeny v samostatných dokumentech (ovšem jako nedílná součást této Metodiky).

Cílem nástrojů a šablon je především **doplnit popis postupu tvorby strategie** uvedená v kapitole 3 Metodiky a usnadnit tvůrcům strategických dokumentů jejich práci. V rámci kapitoly 3 Metodiky jsou **přímo v textu označeny aktivity a kroky** tvorby strategie (formou odkazu na šablonu), v rámci kterých je vhodné daný nástroj nebo šablonu využít.

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.)

Celý proces tvorby strategie podle kapitoly 3 Metodiky přehledně znázorňuje **Logický rámec tvorby strategie**. Součástí Metodiky jsou dále **následující nástroje a šablony** (v tabulce jsou seřazené podle fází tvorby strategie, ve kterých by měly být primárně využívány):

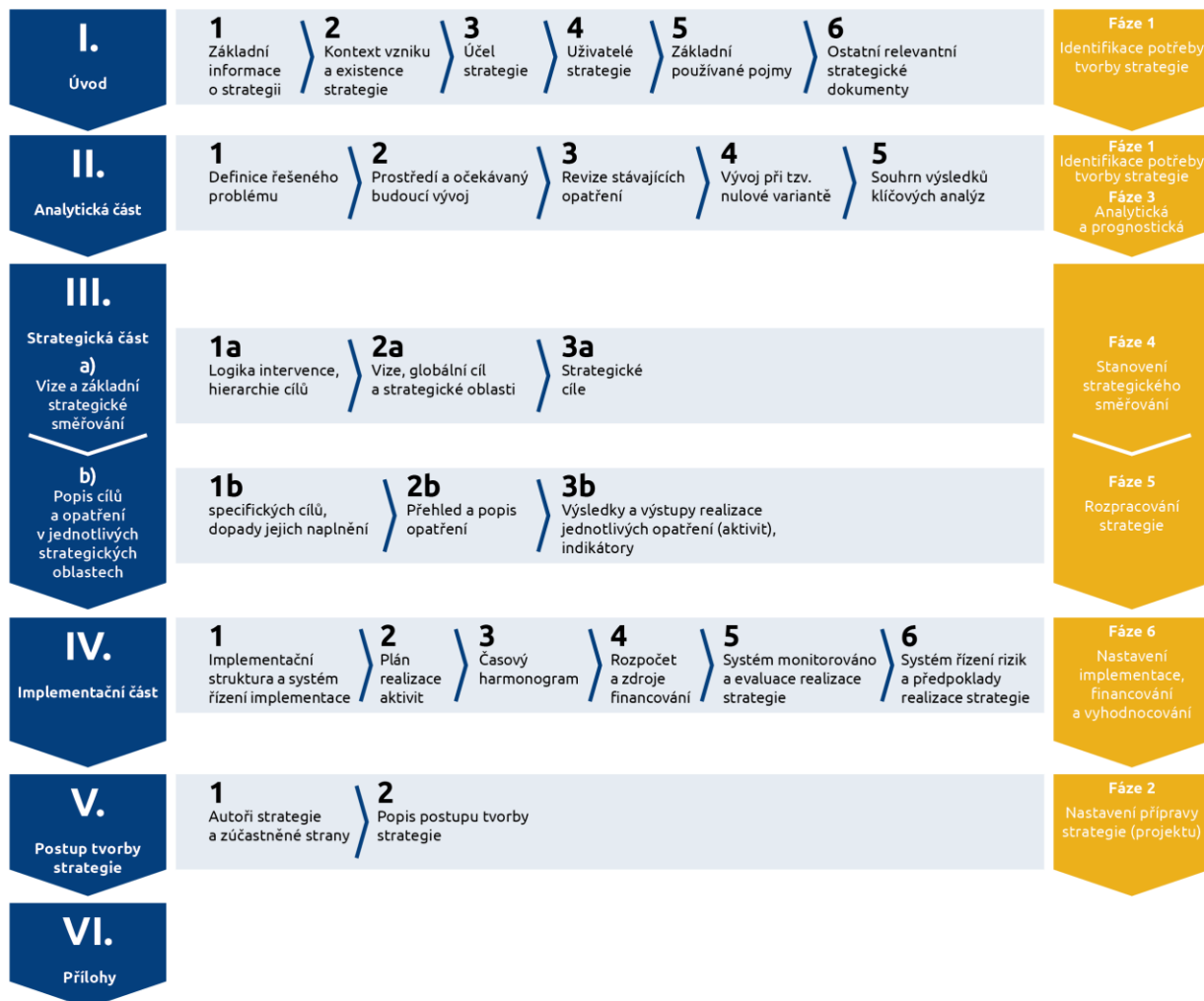
Fáze tvorby strategie podle kapitoly 3 Metodiky	Šablony
Fáze 1 – Identifikace potřeby tvorby strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vymezení a strukturace problému</li> <li>▶ Vstupní zpráva</li> <li>▶ Organizační struktura tvorby strategie</li> <li>▶ Model pro stanovení typu strategického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



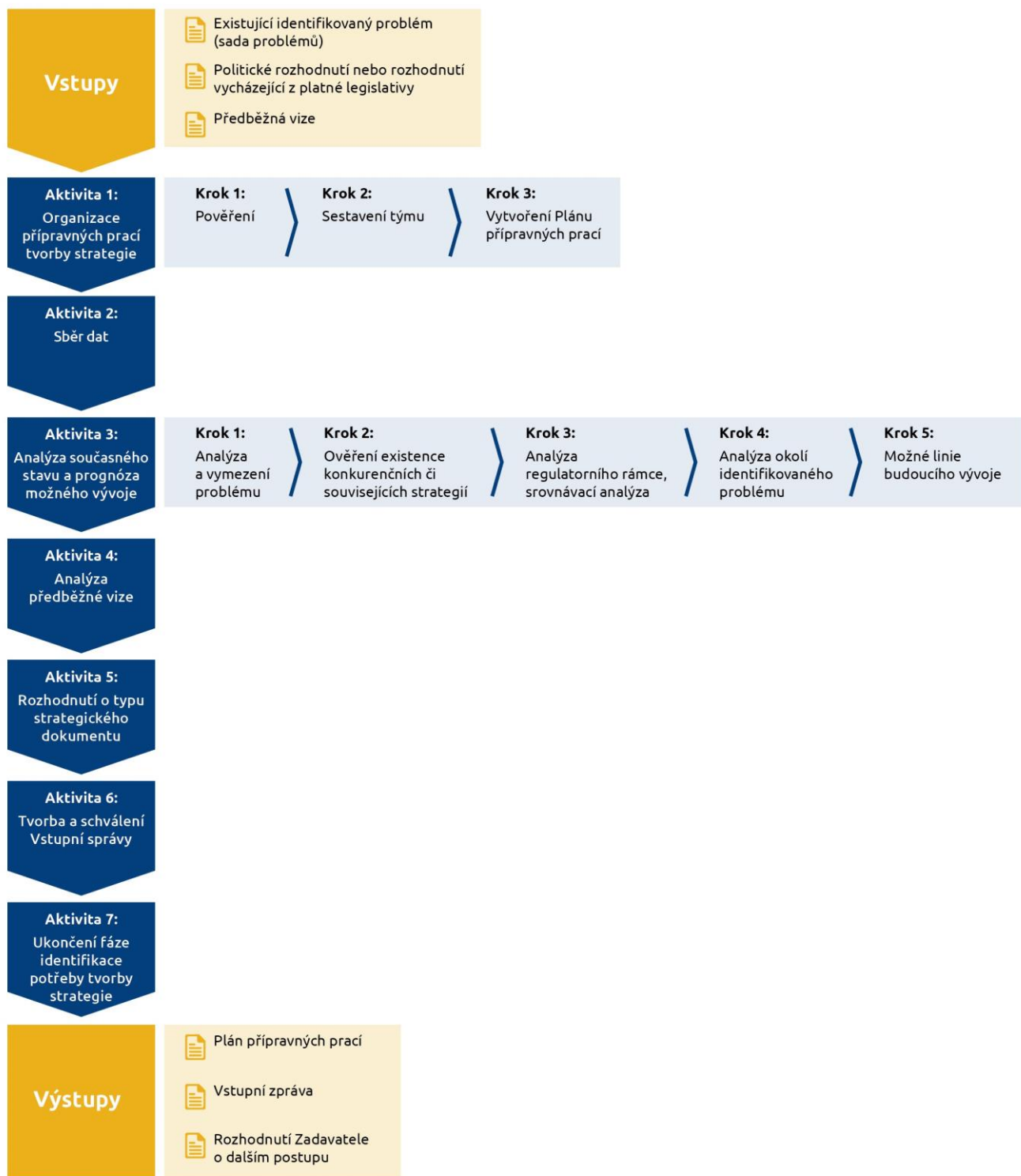
Fáze tvorby strategie podle kapitoly 3 Metodiky	Šablony
Fáze 5 – Rozpracování strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hierarchie strategie.</li> <li>▶ Karta specifického cíle.</li> <li>▶ Karta indikátoru.</li> <li>▶ Strom indikátorů.</li> <li>▶ Karta opatření.</li> <li>▶ Matice opatření a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

# 7. Grafické shrnutí Metodiky přípravy veřejných strategií

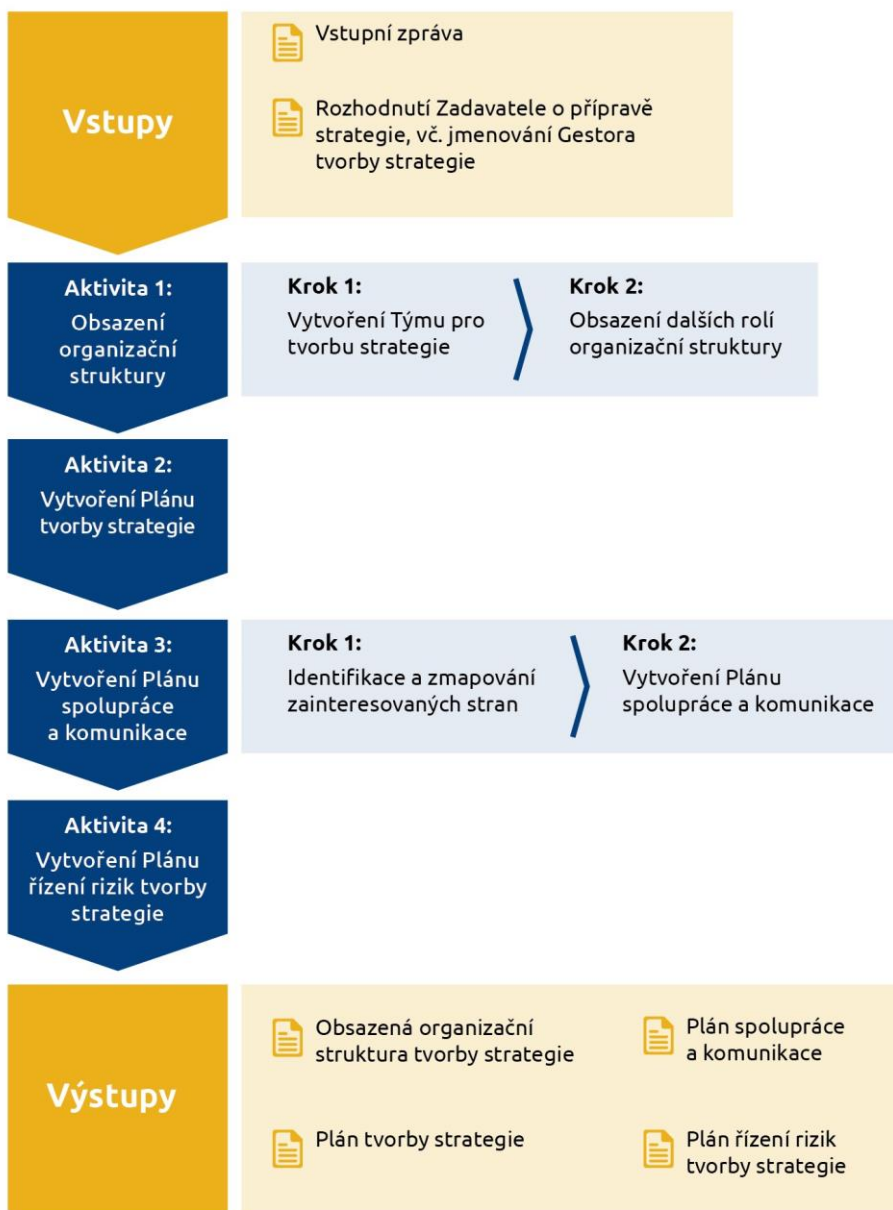
## Vzorová struktura strategie a fáze procesu tvorby strategie



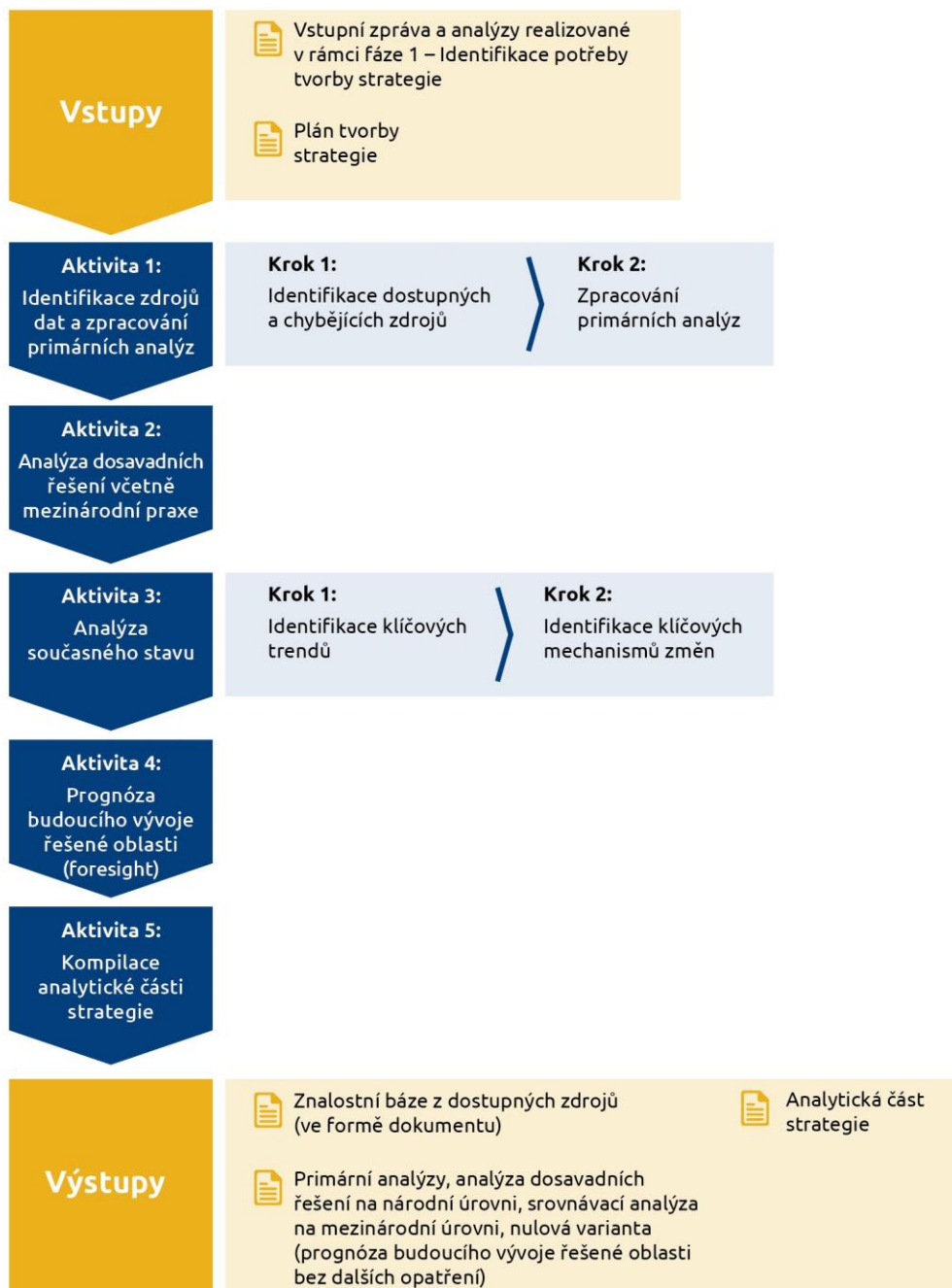
## Fáze 1 – Identifikace potřeby tvorby strategie



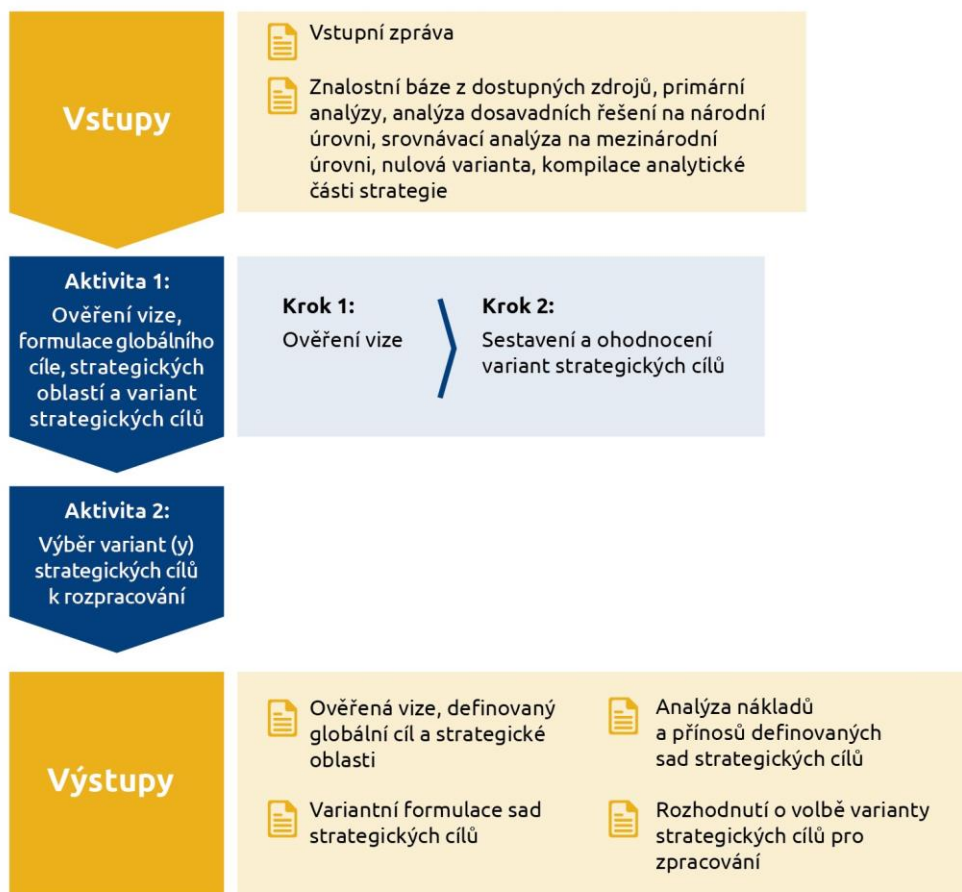
## Fáze 2 – Nastavení přípravy strategie (projektu)



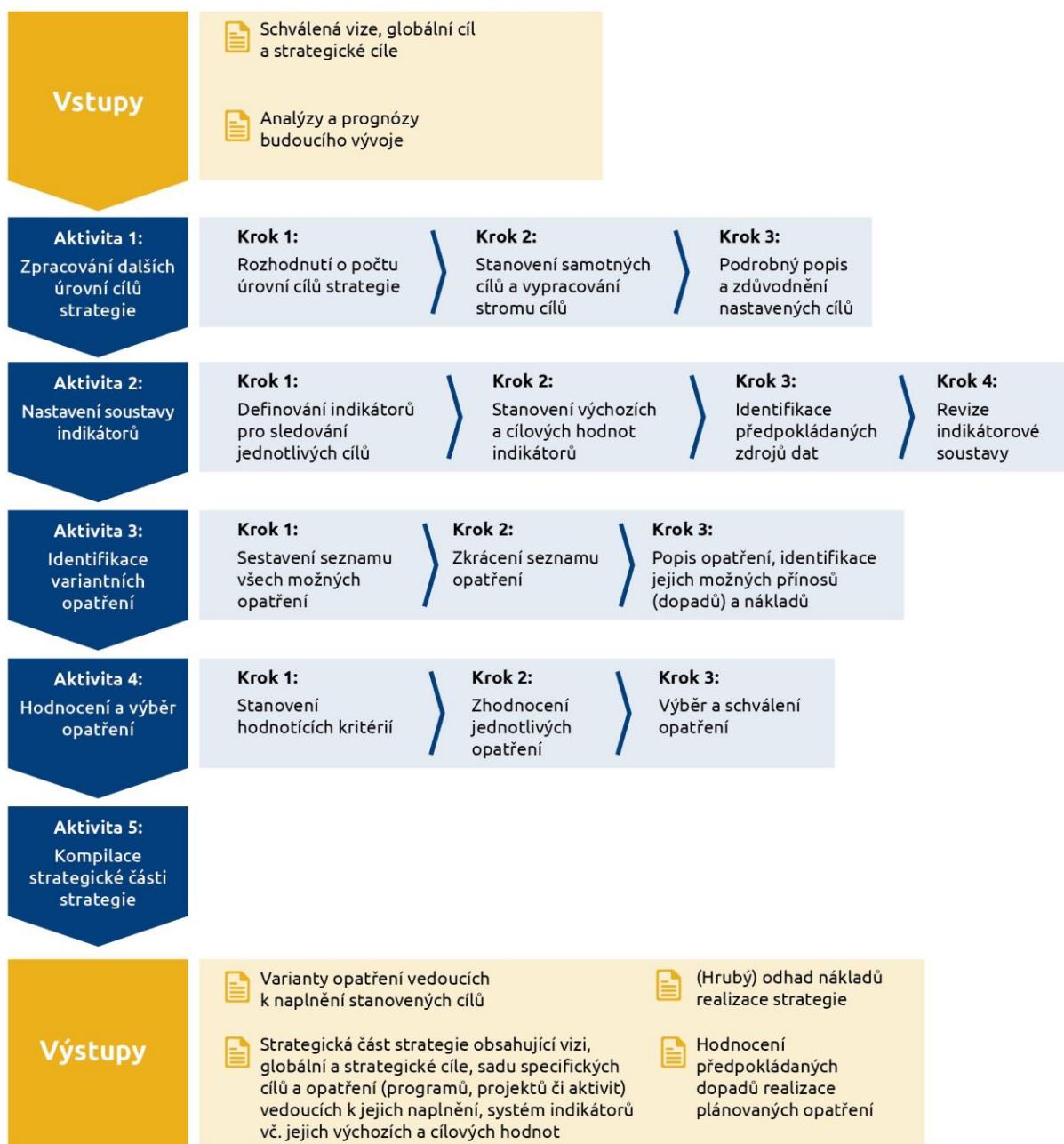
## Fáze 3 – Analytická a prognostická



## Fáze 4 – Stanovení strategického směřování

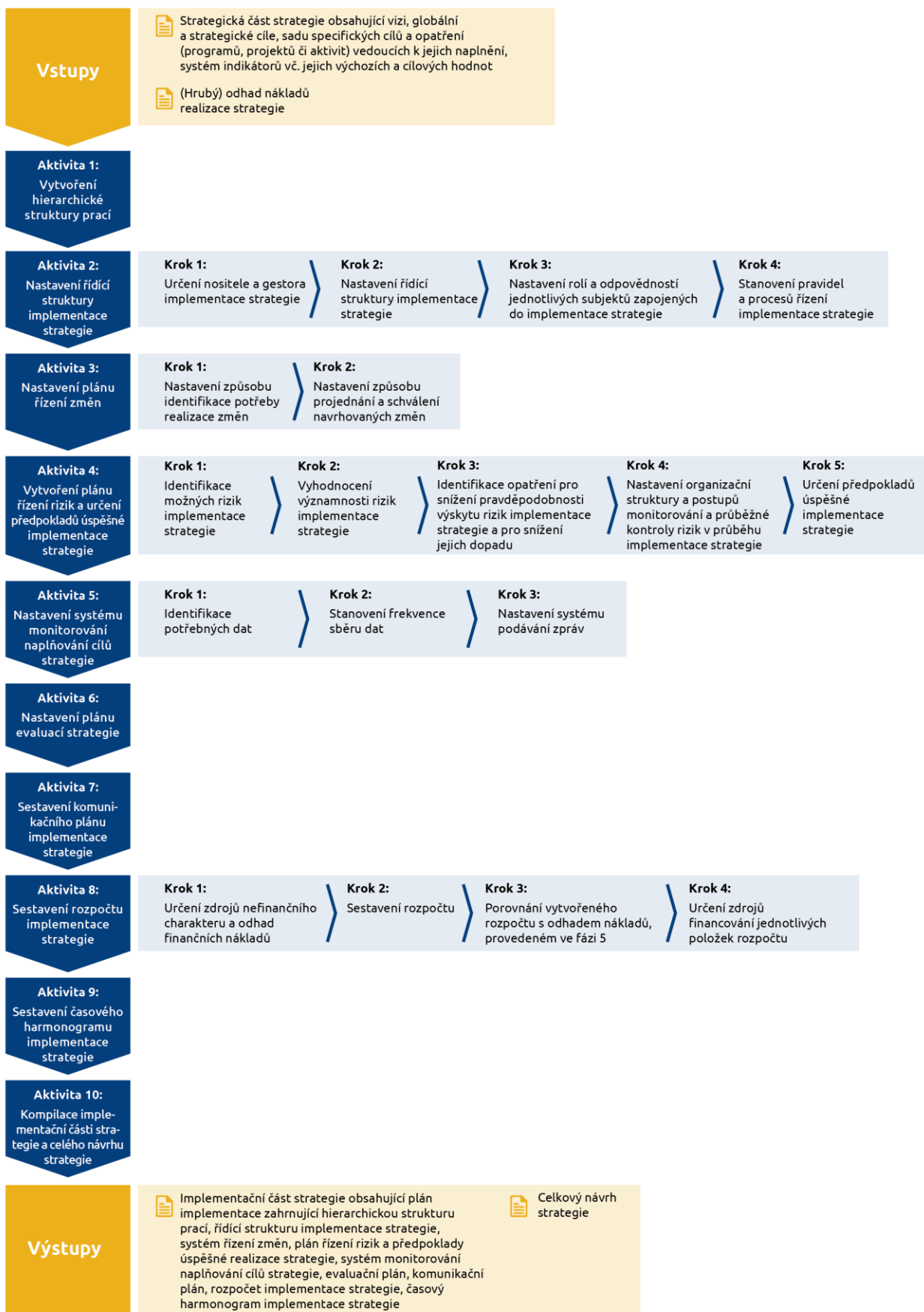


## Fáze 5 – Rozpracování strategie



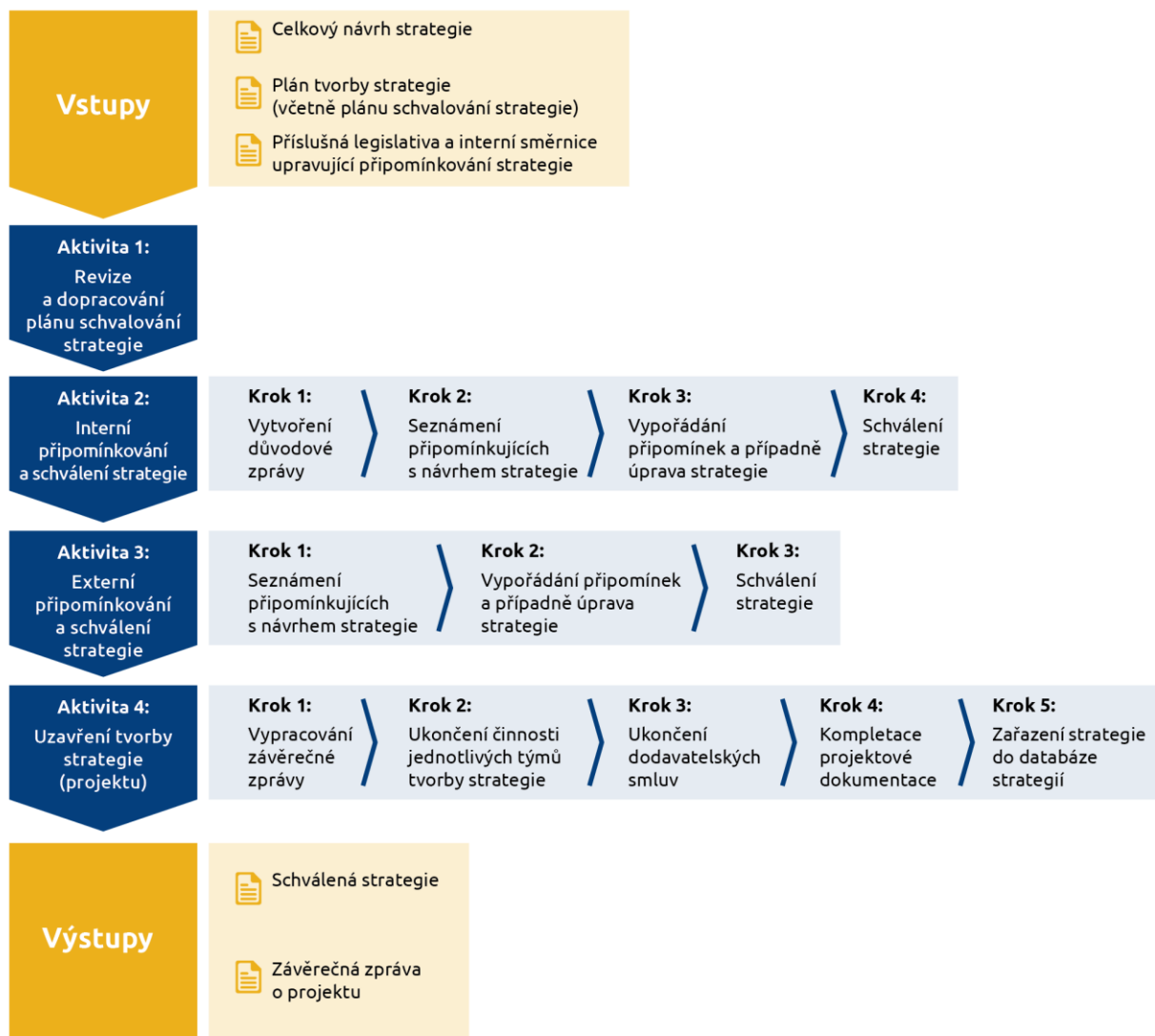


## Fáze 6 – Nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie





## Fáze 7 – Schvalování strategie



# Fáze procesu tvorby strategického dokumentu, vzorová struktura strategie a šablony

## Fáze procesu tvorby strategického dokumentu

