



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Metodika přípravy veřejných strategií

Zkrácená verze

Ministerstvo financí

únor 2013

Obsah

Obsah	2
1. Úvod.....	3
1.1. Účel a cíle Metodiky	3
1.2. Hierarchizace a kategorizace strategických dokumentů	4
1.3. Popis struktury a obsahu Metodiky.....	5
1.4. Další důležité informace a upozornění.....	6
2. Principy tvorby veřejných strategií	7
2.1. Základní principy tvorby strategických dokumentů	7
2.2. Principy projektového řízení	8
3. Proces tvorby strategického dokumentu.....	12
3.1. Fáze 1 – Identifikace potřeby tvorby strategie	13
3.2. Fáze 2 – Nastavení projektu	22
3.3. Fáze 3 – Analytická a prognostická	27
3.4. Fáze 4 – Stanovení strategického směřování, priorit a variant.....	34
3.5. Fáze 5 – Rozpracování strategie	37
3.6. Fáze 6 – Nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie.....	46
3.7. Fáze 7 – Schvalování strategie.....	56
4. Příklady možné náročnosti přípravy veřejných strategií	63
4.1. Náročnost přípravy strategií dle kategorizace (typu) strategie.....	63
4.2. Odhad časové náročnosti přípravy strategie.....	64
5.. Slovník pojmů.....	66
5.1. Pojmy vztahující se k názvům strategických dokumentů	67
5.2. Pojmy označující úroveň strategických dokumentů.....	71
5.3. Pojmy vztahující se ke struktuře cílů	72
5.4. Pojmy vztahující se obecně ke strategické práci	73
5.5. Pojmy projektového řízení.....	75
6. Nástroje a šablony	76

1. Úvod

Metodika přípravy veřejných strategií (dále také jen Metodika) byla zpracována ve **spolupráci se zástupci jednotlivých ministerstev, Úřadu vlády ČR, Asociace krajů ČR, Svazu měst a obcí ČR a Českého statistického úřadu.**

1.1. Účel a cíle Metodiky

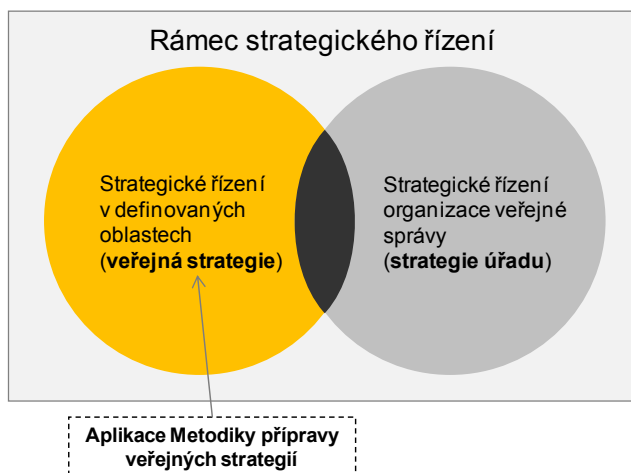
Veřejnou strategií v kontextu Metodiky přípravy veřejných strategií se rozumí dokument vypracovaný subjektem veřejné správy jako **ucelený soubor opatření směřujících k dosažení cílů v definované oblasti.**

Strategie v tomto pojetí obsahuje definici problému, souhrn podkladových dat a analýz, definuje vizi (tj. budoucí žádoucí stav v dané oblasti) a stanovuje sadu cílů, jichž má být dosaženo. Dále strategie obsahuje opatření, jejichž prostřednictvím jsou jednotlivé cíle naplněny.

Zároveň strategie definuje implementační rámec (včetně vymezení aktérů implementace strategie, časový a finanční rámec implementace atd.).

Metodika přípravy veřejných strategií je **určena všem tvůrcům a zadavatelům tvorby strategií** v rámci veřejné správy v České republice. Metodika je (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. Metodika naopak **není určena pro tvorbu strategií úřadů** (institucí, organizací). Průnikem dvou uvedených sfér strategického řízení je především vzájemná vazba mezi strategií úřadu a veřejnými strategiemi vytvářenými a realizovanými daným úřadem.



Metodika je v rámci strategické práce určena pro tvorbu strategie, ale naopak **není určena pro činnosti předcházející tvorbě strategie** ani pro činnosti **následující** jak je zřejmé z následujícího schématu.



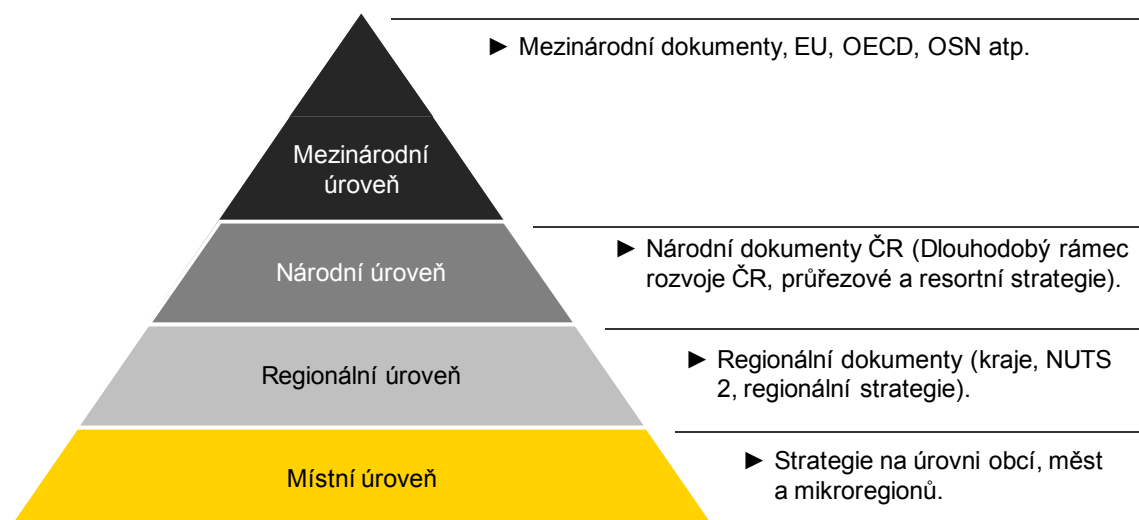
1.2. Hierarchizace a kategorizace strategických dokumentů

Pro bližší konkretizaci veřejných strategií je užitečné se zmínit o **typech připravovaných strategických dokumentů a úrovních veřejné správy**, na které strategické dokumenty vznikají. Součástí této podkapitoly je typologie strategických dokumentů (z hlediska věcného, časového, úroňového, účelového a celostního).

Tato podkapitola se zaměřuje na **rozdělení strategií dle jejich hierarchického uspořádání** v pomyslné pyramidě mezinárodních, národních, regionálních a místních strategií. Dále naznačuje možnou kategorizaci strategických dokumentů na základě různých aspektů, jako je například dopad na rozpočet, délka implementace nebo velikost cílové skupiny. Cílem podkapitoly je postihnout fakt, že jednotlivé strategie se od sebe liší v mnoha aspektech a kvůli těmto odlišnostem je třeba také přizpůsobit aplikaci Metodiky přípravy veřejných strategií. Správná kategorizace strategie a určení jejích hlavních rysů pomůže správně určit detailnost aplikace metodiky v jejích fázích, aktivitách a krocích.

1.2.1. Hierarchizace strategií

Strategie lze hierarchizovat dle jednotlivých úrovní, na kterých jsou vytvářeny relevantními aktéry. Na vrcholu pomyslné pyramidy jsou mezinárodní strategie, které sice nejsou tvořeny přímo institucemi veřejné správy České republiky, ale při tvorbě strategií na národní úrovni je nutné tyto strategie respektovat a vycházet z nich. Na národní úrovni jsou tvořeny průřezové a resortní strategie. Na další úrovni pyramidy jsou strategie regionální a poslední úroveň pyramidy tvoří strategie místní na úrovni měst, obcí a mikroregionů.



1.2.2. Kategorizace strategií

Kategorizace strategií není centrálně koordinovaná, jistou funkci zde ale může plnit vznikající informační systém „Databáze strategií“ (<http://databaze-strategie.cz/>). Postupná kategorizace všech aktuálních strategií je zejména důležitá pro jejich správné zařazení v rámci vznikající hierarchie. Kategorizace strategií může být multikriteriální, např. na základě délky trvání, náročnosti či oblasti řešení. **Možné rozčlenění** lze například vyjádřit následovně.

Rozdělení strategií dle časové náročnosti **implementace**:

- ▶ strategie dlouhodobé (na 7 a více let),
- ▶ strategie střednědobé (3 – 7 let),
- ▶ strategie krátkodobé (1 – 2 roky).

Rozdělení strategií dle **dopadu na rozpočet**:

- ▶ strategie s dopadem na veřejný rozpočet,
- ▶ strategie bez dopadu na veřejný rozpočet.

Rozdělení strategií dle **velikosti cílové skupiny**:

- ▶ strategie s celospolečenským dopadem (velká cílová skupina),
- ▶ strategie s resortním / sektorovým dopadem (střední cílová skupina),
- ▶ strategie s lokálním / omezeným dopadem (malá cílová skupina).

Rozdělení strategií **dle přístupu k problematice**:

- ▶ rozvojové (rozvíjí identifikovanou příležitost),
- ▶ regulační (regulují identifikovaný problém).

Rozdělení strategií dle **úrovně obsahu strategie**:

- ▶ vrcholové strategie (definující obecnou vizi a cíle, respektive strategický rámec řešení problému),
- ▶ dílčí strategie (rozpracovávající vrcholovou strategii),

Rozdělení strategií dle **úrovně tvorby strategie** (viz hierarchizace strategií výše):

- ▶ mezinárodní strategie,
- ▶ národní strategie,
- ▶ regionální strategie,
- ▶ místní strategie.

Strategie lze dále dělit například **dle tématu / odvětví** (možných způsobů dělení je mnoho a může respektovat například kompetenční zákon, operační programy, odvětví hospodářství apod.).

1.3. Popis struktury a obsahu Metodiky

Metodika přípravy veřejných strategií je rozčleněna do následujících **šesti základních kapitol** (u každé kapitoly je zde uveden také stručně její obsah):

1. **Úvod** – v této kapitole jsou představeny, účel a cíle Metodiky, hierarchizace a kategorizace strategických dokumentů, stručný popis struktury a obsahu jednotlivých částí Metodiky, další důležité informace a upozornění.
2. **Principy tvorby veřejných strategií** – v této kapitole jsou uvedeny základní principy tvorby strategických dokumentů, které by měly být dodrženy při přípravě každého strategického dokumentu. Konkrétně je zde popsáno jedenáct základních principů tvorby strategických dokumentů, příklady konkrétní aplikace těchto principů při tvorbě strategického dokumentu v souladu s Metodikou a principy projektového řízení.

3. **Proces tvorby strategického dokumentu** – v této kapitole jsou uvedeny konkrétní postupy v rámci procesu tvorby strategického dokumentu. 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 strategických dokumentů a jejich požadovaná struktura.
Zároveň jsou v této kapitole popsány postupy projektového řízení tvorby strategie.
4. **Slovník pojmů** – slovník zahrnuje klíčové výrazy (pojmy) v oblasti tvorby a implementace strategií i výrazy, které s touto tematikou úzce souvisí. Ke každému pojmu je uvedena jeho definice (výklad). Ve slovníku pojmů jsou definovány zejména pojmy používané v rámci této Metodiky a vybrané další klíčové pojmy z oblasti strategické práce.
5. **Nástroje a šablony** – v této kapitole je uveden přehled základních nástrojů a šablon použitelných při tvorbě strategií, včetně například vzorové struktury strategického dokumentu. Samotné šablony jsou přístupné na Portálu veřejných strategií (www.verejne-strategie.cz).

1.4. 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 je mnoho, tzn. předložená **Metodika není jediný možný přístup k tvorbě strategií**. Metodika však 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.
- ▶ 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 strategického dokumentu 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 externisty).
- ▶ Při přípravě strategických dokumentů je **nezbytné postupovat v souladu s relevantní legislativou** a dalšími postupy (např. interními předpisy instituce vytvářející strategii).
- ▶ **Aktuální verze Metodiky** (včetně šablon) je dostupná na **Portále veřejných strategií** (www.verejne-strategie.cz).

2. Principy tvorby veřejných strategií

V této kapitole jsou uvedeny **základní principy** tvorby strategických dokumentů, které by měly být **dodrženy při tvorbě každého strategického dokumentu**. Konkrétně v této kapitole jsou popsány:

- ▶ **jedenáct základních principů** tvorby strategických dokumentů,
- ▶ **příklady konkrétní aplikace** principů při tvorbě strategického dokumentu podle Metodiky přípravy veřejných strategií,
- ▶ **principy projektového řízení**, které by také měly být dodržovány v průběhu tvorby strategie.

2.1. Základní principy tvorby strategických dokumentů

Při přípravě strategického dokumentu by měli jeho 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 strategických dokumentů nebyly dodrženy (např. při tvorbě strategie národní obrany není možné vždy postupovat absolutně transparentně, protože některé analýzy či strategické dokumenty musí zůstat nedostupné veřejnosti – tento postup však musí být tvůrci strategie popsán a zdůvodněn).

Základní principy tvorby strategických dokumentů

1. Strategie jsou připravovány **transparentně a objektivně**, do přípravy strategie je zahrnut široký okruh zainteresovaných stran (respektive každý, kdo se o přípravu strategie zajímá).
2. Strategické materiály 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 kvalitu strategických dokumentů stanovené v metodických dokumentech, je aplikován **projektový přístup** k tvorbě strategií.
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. 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.

9. 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.
10. Efektivita opatření realizovaných v rámci strategie je **průběžně vyhodnocována**, jsou navrhovány korektivní mechanismy.
11. 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. **kdy** se bude problém řešit a kdy bude vyřešen,
 - f. **kdo** bude problém řešit,
 - g. **jak dlouho** daná strategie platí,
 - h. **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 je **aplikován projektový přístup** a **tvorba strategie je 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 přípravy veřejných strategií **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 přípravy veřejných strategií, 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 rolmi 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 (resortní, průřezové), regionální 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 fází Metodiky přípravy veřejných strategií 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 nehledě 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 **dodržen**, 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.

3. Proces tvorby strategického dokumentu

V této kapitole jsou uvedeny **konkrétní postupy v rámci procesu tvorby strategického dokumentu**. 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.).

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



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

- ▶ **úvod** – v této části popisujeme především cíle dané fáze a přehled jejích základních aktivit;
- ▶ **vstupy** – v této části uvádíme vstupy (v podobě dokumentů, rozhodnutí, informací a dat) potřebné pro realizaci dané fáze;
- ▶ **aktivity** – 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** – ve výstupech jsou uvedeny konkrétní výstupy tvorby strategie vytvořené v rámci dané fáze (jedná se, podobně jako u vstupů, především o dokumenty, rozhodnutí, informace a data);
- ▶ **RACI tabulka** – tato tabulka shrnuje role a odpovědnosti jednotlivých aktérů tvorby strategie v dané fázi členěné podle jednotlivých aktivit;
- ▶ **šablony a nástroje** – v této části jsou uvedeny odkazy na nástroje a šablony použitelné v rámci dané fáze (samotné nástroje a šablony jsou součástí kapitoly 6 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 jsou také **postupy projektového řízení tvorby strategie**. Postupy projektového řízení jsou graficky (šedým podkladem) odlišeny od postupů tvorby strategie vztahujících se k samotnému obsahu strategie nebo řešené problematice.

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 **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, zejména u komplexních strategií (např. strategie konkurenceschopnosti), 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** (např. z kompetenčního zákona). Realizací kroků v rámci této fáze je 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),
- ▶ **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 nové strategie hospodářského růstu),
- ▶ **rozpočtový impuls** (např. rozkládat realizaci finančně náročných opatření do více fiskálních období),
- ▶ **přirozená potřeba rozvoje** (inovace) v dané oblasti.

Základní aktivity

- 1) *Organizace přípravy tvorby strategie (aktivita projektového řízení).*
- 2) *Sběr dat.*

- 3) *Analýza současného stavu a prognóza možného vývoje.*
- 4) *Analýza předběžné vize.*
- 5) *Tvorba a schválení Vstupní zprávy (částečně aktivita projektového řízení).*

3.1.2. Vstupy

Základním vstupem pro tuto fázi je existující identifikovaný problém (sada problémů) a **politické rozhodnutí** (nebo rozhodnutí vycházející z platné legislativy) 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 přípravy tvorby strategie

Aktivita projektového řízení: Organizace přípravy 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).

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 zajišťuje. 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 projektu přípravy tvorby strategie.

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.

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 a dostupných informací. 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.

Aktivita projektového řízení pro tuto fázi tvorby strategie: Průběžné řízení a monitoring realizace této fáze

Po vytvoření Plánu přípravných prací jsou jednotlivé v něm definované **aktivity realizovány** určenými odpovědnými osobami. Koordinátor přípravy tvorby strategie **řídí a monitoruje průběh prací**. Dále průběžně kontroluje, zda je Plán přípravných prací dodržován, a případně přijímá preventivní či nápravná opatření. Dále Koordinátor přípravy tvorby strategie identifikuje případné požadavky na změnu či úpravu Plánu přípravných prací.

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

Základem analytické části strategie 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 regulatorní 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 problému

Na základě sebraných dat provede Přípravný tým v tomto kroku **sérii analýz** za účelem bližšího vymezení problému (respektive sady problémů), jeho **definice**, určení hranic a závažnosti problému. Výstupem těchto analýz bude:

- ▶ struktura problému,
- ▶ definice problému,
- ▶ modelování problému – převedení problému do operacionalizovatelných proměnných a jejich vztahu, jehož výsledkem je kauzální, funkcionální či jiný model příčin a důsledků problému,¹
- ▶ formulace problému – převedení problému do podoby srozumitelné všem aktérům.

¹ Veselý, 2006. Analýza a vymezení problému ve veřejné politice

3.1.5.2 Krok 2: Ověření existence konkurenčních či souvisejících strategií

V této fázi identifikace potřeby vzniku strategie Přípravný tým nejprve 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 případě, že vznikající strategie navazuje na „předchozí“ starší verzi, je realizace této starší verze strategie vyhodnocena (s důrazem na hodnocení toho, které cíle byly naplněny, jaký měla strategie dopad apod.).

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 a základní harmonogram, který bude obsahovat:

- ▶ seznam institucí a organizací veřejné správy, které budou kontaktovány (kontaktní osoby),
- ▶ jména členů Přípravného týmu, kteří budou ověření provádět,
- ▶ samotný způsob ověřování (kontrola Databáze strategií, osobní návštěva, telefonický kontakt, email apod.),
- ▶ způsob záznamu výsledků ověřování (excelová tabulka, databáze souvisejících strategií apod.),
- ▶ základní harmonogram ověřování.

Následně Přípravný tým provede samotné ověření existence konkurenčních či souvisejících strategií.

3.1.5.3 Krok 3: Analýza regulačního 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 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:

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

Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být organizací přímo řízeny a ovlivňovány. 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:

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

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 prediktibilní 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.²

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: Tvorba a schválení Vstupní zprávy

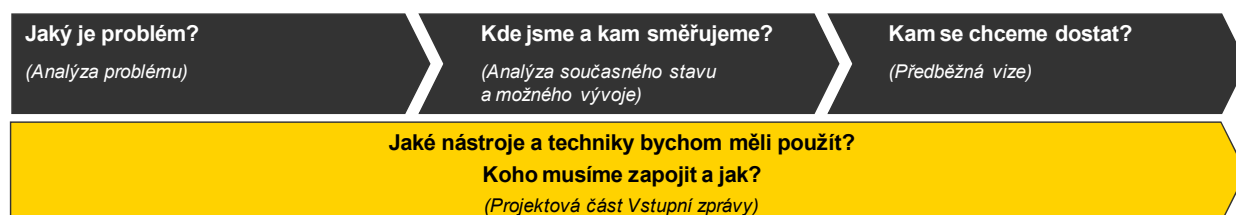
V rámci této aktivity **zpracuje Přípravný tým Vstupní zprávu** (viz příslušná šablona). Tento dokument shrnuje klíčová zjištění nabytá v rámci předchozích aktivit. Vstupní zpráva obsahuje veškeré potřebné informace, na základě kterých Zadavatel strategie rozhodne o dalším postupu v rámci přípravy tvorby strategie.

² Metody dle: Jakubíková Dagmar, Strategický marketing, 2008, str. 90

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:



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.

Aktivita projektového řízení: Ukončení fáze identifikace potřeby tvorby strategie

Po vytvoření Vstupní zprávy ji předloží Gestor přípravy tvorby strategie Zadavateli strategie. Zadavatel na základě Vstupní zprávy **rozhodne o dalším postupu** tvorby strategie (tj. především zda pokračovat v tvorbě strategie nebo zda ji ukončit).

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** veškerou relevantní dokumentaci,
- ▶ **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.).

3.1.8. Výstupy

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

3.1.9. RACI tabulka

Aktivita / krok	Zadavatel	Gestor přípravy tvorby strategie	Kordinátor přípravy tvorby strategie	Přípravný tým
Role				
Zadání vytvořit strategii	O, V			
Jmenování Gestora přípravy tvorby strategie	O, V			
Jmenování Kordinátora přípravy tvorby strategie	I	O, V		
Sestavení Přípravného týmu		I	O, V	
Vytvoření Plánu přípravných prací		O	V	V
Sběr dat		I	O	V
Analýza současného stavu, možného vývoje a možných řešení		I	O	V
Vymezení problému		I	O	V
Analýza předběžné vize		I	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

3.1.10. Šablony a nástroje

- ▶ Vstupní zpráva.
- ▶ Organizační struktura tvorby strategie.

3.1.11. 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?
- ▶ Splňuje Vstupní zpráva požadovanou strukturu, obsahuje objektivní a relevantní informace?

3.1.12. 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 projektu

3.2.1. Úvod

Fáze nastavení projektu tvorby strategie 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 samo o sobě **projektem**, proto je k němu nutné přistupovat z hlediska projektového řízení. Cílem je nastavit optimální a transparentní systém projektového řízení, který zajistí úspěšnou realizaci požadovaných aktivit, zabrání 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. Principy projektového řízení a zdroje, z kterých se při zpracování postupu projektového řízení tvorby strategie vycházelo, jsou uvedeny v kapitole 2.3 Metodiky.

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

Základní aktivity

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

V rámci této fáze vytvářeny Plán spolupráce a komunikace a Plán řízení rizik tvorby strategie mohou být součástí Projektového plánu tvorby strategie nebo mohou být koncipovány jako samostatné dokumenty (záleží na komplexnosti tvorby strategie). Zároveň však platí, že Projektový 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 Projektovém 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,
- ▶ obsazení dalších rolí organizační struktury (v návaznosti na Tým pro tvorbu strategie vytvořený Projektový plán tvorby strategie, Plán spolupráce a komunikace a případně také Plán řízení rizik).

3.2.3.1 Krok 1: Vytvoření Týmu pro tvorbu strategie

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 Projektového plánu, Plánu spolupráce a komunikace a Plánu řízení rizik tvorby strategie (viz následující aktivity).

3.2.3.2 Krok 2: Obsazení dalších rolí organizační struktury

V návaznosti na vytvořenou organizační strukturu uvedenou v Projektovém 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 Projektového plánu tvorby strategie

Koordinátor tvorby strategie ve spolupráci se sestaveným Týmem pro tvorbu strategie vytvoří (na základě obsahu schválené Vstupní zprávy) Projektový plán tvorby strategie (dále také Projektový plán). Tento dokument musí obsahovat všechny **postupy a údaje potřebné pro řízení projektu tvorby strategie**. Projektový plán obsahuje především:

- ▶ organizační strukturu tvorby strategie,
- ▶ rozsah a cíle projektu tvorby strategie,
- ▶ postupy řízení tvorby strategie (včetně postupu schvalování výstupů tvorby strategie),
- ▶ hierarchickou strukturu prací tvorby strategie,
- ▶ rozpočet tvorby strategie,
- ▶ harmonogram tvorby strategie,
- ▶ 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. Může jít 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 Projektového plánu tvorby strategie jsou uvedeny v šabloně. Vytvořený Projektový 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. Nesprávné pochopení cílů strategie zainteresovanými stranami nebo nezahrnutí 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.

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 **Metodiku pro zapojování veřejnosti do přípravy vládních dokumentů** schválenou usnesením vlády ČR ze dne 7. září 2009 č. 1146 k Metodice pro zapojování veřejnosti do přípravy vládních dokumentů a navazující Manuál pro zapojování veřejnosti do přípravy vládních dokumentů z roku 2010.

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 z organizací a dalších rezortů, které mají na dané oblasti problematiky zájem, či ji ovlivňují (např. zastupitele akademické obce či další státní úředníky). 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 Projektovým 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 Řídícímu 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. 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 a průběžnou kontrolou rizik tvorby strategie**. 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 Projektovým 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 Projektový plán tvorby strategie) předložen Gestorovi tvorby strategie a Řídícímu výboru tvorby strategie ke schválení.

3.2.7. Výstupy

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

3.2.8. 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)
Interní obsazení organizační struktury			O, V				
Externí obsazení organizační struktury			K	O, V	I		
Vytvoření Projektového plánu			K	O	I	V	K
Vytvoření Plánu spolupráce a komunikace			K	I	O, V	I	K
Vytvoření Plánu řízení rizik			K	O		V	K
Schválení řídicí dokumentace projektu		I	O, V	I	I	I	K

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

3.2.9. Šablony a nástroje

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

3.2.10. 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 projektový plán tvorby strategie?

3.2.11. 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 jednak **shrnout znalostní bázi** a detailně **porozumět řešenému problému** a následně převést tyto poznatky do analytické části strategického dokumentu.

Tým pro tvorbu strategie ve spolupráci s Pracovní skupinou posbírání všechna relevantní data, informace a znalosti vztahující se k dané problematice, s cílem dosáhnout co nejlepšího pochopení problému a zároveň pochopení efektivity či neefektivity současných a minulých řešení.

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 za předpokladu, že nebudou realizována žádná opatření (**nulová varianta**). 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 bez dalších opatření.*
- 5) *Kompilace analytické části strategického dokumentu.*

3.3.2. Vstupy

- ▶ **Vstupní zpráva a analýzy** realizované v rámci fáze 1 Identifikace potřeby tvorby strategie.
- ▶ **Projektový 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 předmětné problémové oblasti na národní úrovni, včetně výstupů z hodnocení realizace předcházejících strategií.

Zároveň jsou podrobena zkoumání řešení dané problematiky v rámci srovnatelných států a je provedeno následné posouzení přenositelnosti těchto řešení do prostředí ČR. Dále jsou zohledněny relevantní studie a zprávy nadnárodních institucí zabývající se předmětnou 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

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

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.

Aktivita projektového řízení: průběžné řízení, monitoring a kontrola tvorby strategie (platí pro fáze 3 – 7 tvorby strategie)

Průběžné řízení projektu tvorby strategie **provádí především Koordinátor tvorby strategie** (ve spolupráci s Týmem pro tvorbu strategie a dalšími rolemi v rámci organizační struktury – v souladu s Projektovým plánem tvorby strategie). Konkrétně Koordinátor tvorby strategie zejména **zajišťuje** (řídí, koordinuje nebo provádí) **realizaci následujících činností**:

- ▶ **koordinaci činnosti jednotlivých aktérů** tvorby strategie (včetně řízení vztahů s případnými dodavateli),
- ▶ **schvalování průběžných výstupů** tvorby strategie a rozhodování o dalším postupu tvorby strategie,
- ▶ **získávání a řízení zdrojů** (včetně lidských zdrojů),
- ▶ **realizaci aktivit podle Projektového plánu** tvorby strategie (podrobně specifikované zejména v hierarchické struktuře prací),
- ▶ průběžné **vyhodnocování plnění cílů tvorby strategie** (včetně posouzení, zda realizované činnosti skutečně vedou k naplňování cílů tvorby strategie),
- ▶ průběžnou **kontrolu plnění**:
 - ▶ **kvality výstupů** tvorby strategie (respektive monitorování plnění plánu kvality),
 - ▶ **rozpočtu** tvorby strategie (tj. zejména zda jsou prostředky na tvorbu strategie vynakládány v souladu s rozpočtem),
 - ▶ **harmonogramu** tvorby strategie (tj. zejména zda jsou jednotlivé činnosti vykonávány v daném časovém rámci),
- ▶ průběžnou **identifikaci potřeby změn** v projektu tvorby strategie a **řízení identifikovaných změn** (tj. jejich schválení a zapracování do Projektového plánu tvorby strategie, Plánu řízení rizik nebo Plánu spolupráce a komunikace).

V procesu **řízení rizik** zajišťuje (řídí, koordinuje nebo provádí) Koordinátor tvorby strategie:

- ▶ **realizaci aktivit** podle Plánu řízení rizik tvorby strategie,
- ▶ pravidelné **sledování vývoje identifikovaných rizik** a jejich **přehodnocování** včetně aktualizace hodnocení jejich významnosti,
- ▶ pravidelné **sledování zabezpečovacích opatření** (tj. opatření ke snížení pravděpodobnosti a/nebo dopadu rizika) a rezerv,
- ▶ **identifikaci nových rizik**,
- ▶ **sledování platnosti** projektových předpokladů,
- ▶ **dokumentování** monitoringu rizik,
- ▶ **identifikaci potřeb změn a řízení změn** v projektu tvorby strategie na základě průběžného řízení rizik.

V rámci řízení spolupráce a komunikace se zainteresovanými stranami zajišťuje (řídí, koordinuje nebo provádí) Koordinátor tvorby strategie:

- ▶ **realizaci aktivit** podle Plánu spolupráce a komunikace,
- ▶ průběžné **mapování a aktualizaci** analýzy potřeb, zájmů a očekávání zainteresovaných stran,
- ▶ průběžné **vyhodnocování plnění cílů** Plánu spolupráce a komunikace,
- ▶ identifikaci **potřeb změn a řízení změn** v Plánu spolupráce a komunikace,
- ▶ průběžné **poskytování informací** na základě požadavků zainteresovaných stran (nebo ze strany veřejnosti či jiných osob / subjektů).

3.3.6. Aktivita 4: Prognóza budoucího vývoje řešené oblasti bez dalších opatření

Z hlediska posouzení budoucích změn 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).

V této aktivitě Tým pro tvorbu strategie spolu s Pracovní skupinou 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 bez dalších opatření 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 okolí predikující možnosti, rizika a kritické faktory úspěšnosti. Prognóza okolí sleduje např. politickou situaci, stabilitu, orientaci, veřejné mínění a jeho vývojové trendy, základní změny sociální struktury, migrace, změny životního stylu, parametry ekonomického vývoje, 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 vycházející ze stávajících podmínek (tzv. nulová varianta).

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).

Nulová varianta (pasivní prognóza)

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). Náklady nulové varianty můžeme definovat jako újmy z nerealizování opatření.

Silné stránky nulové varianty:

- ▶ nedojde k přímým (tj. s realizací strategie spojeným) nárokům na státní rozpočet či na rozpočet organizace a její zdroje,
- ▶ organizační nároky jsou nulové.

Slabé stránky nulové varianty:

- ▶ nebude realizováno opatření vedoucí ke změně současného stavu,
- ▶ benefity, které by plynuly z realizace opatření, budou v tomto případě nulové.

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 strategického dokumentu

Tato aktivita uzavírá fázi 3. V jejím rámci provede Tým pro tvorbu strategie odbornou redakci průběžných výstupů analytické fáze a zkompiluje je do podoby analytické části strategického dokumentu. Analytická část strategického dokumentu je následně předložena Řídicímu výboru pro informaci.

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, **nulová varianta** (prognóza budoucího vývoje řešené oblasti bez dalších opatření).
- ▶ **Analytická část** strategického dokumentu.

3.3.9. RACI tabulka

Aktivita / krok	Zadavatel	Řídicí výbor	Gestor tvorby strategie	Koordinátor tvorby strategie	Manažer komunikace a publicity	Tým pro tvorbu strategie	Pracovní skupina (skupiny)
Identifikace dostupných a chybějících 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
Prognóza budoucího vývoje (nulová varianta)			I	O	I	V	V
Kompilace Analytické fáze strategického dokumentu		I		O	I	V	

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

3.3.10. Šablony a nástroje

Šablony:

- ▶ Struktura strategie.

Nástroje – často používané analytické a prognostické metody:

- ▶ 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).

3.3.11. 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?

3.3.12. Časté chyby v rámci fáze

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

3.4. Fáze 4 – Stanovení strategického směřování, priorit a variant

3.4.1. Úvod

Ve čtvrté fázi Tým pro tvorbu strategie ve spolupráci s Pracovními skupinami 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 Pracovními skupinami 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 a formulace 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 a formulace variant strategických cílů

Tým pro tvorbu strategie spolu s Pracovní skupinou 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

V rámci tohoto kroku Tým pro tvorbu strategie spolu s Pracovní skupinou 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 spolu s Pracovní skupinou **upravené či upřesněné znění vize** a předloží jej k rozhodnutí Řídícímu výboru.

V okamžiku, kdy Řídící výbor upřesněnou vizi schválí, formuluje globální cíl strategie (který konkretizuje vizi). Následně přistoupí se ke kroku 2. V případě, že Tým pro tvorbu strategie spolu s Pracovní skupinou shledá vizi v rámci tohoto kroku adekvátní, přistupuje se ke kroku 2 rovnou bez zásahu Řídícího 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).

3.4.3.2 Krok 2: Sestavení a ohodnocení variant strategických cílů

V rámci této fáze Tým pro tvorbu strategie spolu s Pracovní skupinou 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.

Tým pro tvorbu strategie spolu s Pracovní skupinou zpracuje **analýzu nákladů a přínosů** jednotlivých variant strategických cílů. 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.

Aktivita projektového řízení: průběžné řízení, monitoring a kontrola tvorby strategie (platí pro fáze 3 – 7 tvorby strategie)

Průběžné řízení projektu tvorby strategie **provádí především Koordinátor tvorby strategie** (ve spolupráci s Týmem pro tvorbu strategie a dalšími rolemi v rámci organizační struktury – v souladu s Projektovým plánem tvorby strategie). **Konkrétní přehled aktivit** průběžného řízení, monitoringu a kontroly tvorby strategie je **uveden na straně 29**.

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.

Hodnotící kritéria

Kritéria, na základě kterých budou jednotlivé varianty globálního a 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.

3.4.5. Výstupy

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

3.5. Fáze 5 – Rozpracování strategie

3.5.1. Úvod

Cílem této fáze je rozpracovat základní strategické směřování strategie (vizi, globální cíl a základní strategické cíle) stanovené v předchozí fázi a definovat další úroveň cílů strategie (např. specifické cíle, prioritní oblasti 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 cílů strategie.*
- 2) *Nastavení soustavy indikátorů.*
- 3) *Identifikace variantních opatření.*
- 4) *Hodnocení a výběr opatření.*
- 5) *Dopracování návrhu strategie.*

3.5.2. Vstupy

- ▶ Schválená **vize, globální cíl 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 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 **rozpracována do skupiny konkrétnějších cílů**. 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. Definování 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 obsahovat více úrovní.

Kvůli přehlednosti a zajištění podobné míry obecnosti (detailu) cílů stejné úrovně by cíle vyšší úrovně měly být rozpracovány do podobného počtu cílů nižší úrovně (konkrétně například strategický cíl 1 je rozpracován do tří specifických cílů, strategický cíl 2 je rozpracován také do tří specifických cílů, specifický cíl 1 je rozpracován do tří prioritních oblastí atd.). 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, definuje jejich názvy a předpokládanou úroveň detailu jednotlivých úrovní (prostřednictvím vzorových příkladů).

3.5.3.2 Krok 2: Definování 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 („chytře“):

- ▶ 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.

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 Soustava cílů), který v přehledné podobě zobrazí všechny cíle, jejich jednotlivé úrovně a vzájemné vazby cílů. 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. 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 či jaká opatření 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 Řídícímu výboru tvorby strategie.

Aktivita projektového řízení: průběžné řízení, monitoring a kontrola tvorby strategie (platí pro fáze 3 – 7 tvorby strategie)

Průběžné řízení projektu tvorby strategie **provádí především Koordinátor tvorby strategie** (ve spolupráci s Týmem pro tvorbu strategie a dalšími rolemi v rámci organizační struktury – v souladu s Projektovým plánem tvorby strategie). **Konkrétní přehled aktivit** průběžného řízení, monitoringu a kontroly tvorby strategie je **uveden na straně 29**.

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. 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).

Soustava indikátorů bude v průběhu realizace sloužit především jako nástroj sledování průběhu plnění cílů strategie, zda jde implementace strategie vytýčeným 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 (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 (například cíl „snížení nezaměstnanosti v kraji“ může být sledován pouze indikátorem „procentuální změna nezaměstnanosti v kraji“), jiné naopak mohou být pokryty několika vzájemně se doplňujícími indikátory (například cíl „modernizace a rozvoj dopravní infrastruktury“ může být sledován prostřednictvím indikátoru „počet kilometrů nových silnic“, „počet kilometrů nových železničních tratí“, „počet kilometrů modernizovaných silnic“ apod.).

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 Soustava cílů) 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 diskusi jak velký dopad a jaké konkrétní výsledky má daná strategie mít („o kolik snížíme nezaměstnanost“, „kolik kilometrů dálnic postavíme“ apod.). V některých oblastech cíle (respektive indikátory) nemohou být kvantifikovány, musí tak být definovány pouze kvalitativně (např. cíle v oblasti zahraniční politiky) tak, aby byly jasně vyhodnotitelné.

Cílové hodnoty by měly být dostatečně ambiciózní, ale zároveň realistické – a především by měly odpovídat rozsahu plánovaných aktivit a množství finančních prostředků určených na realizaci strategie.

Cílové hodnoty indikátorů (respektive samotných cílů) stanovuje Tým pro tvorbu strategie ve spolupráci s Pracovní skupinou. Tyto hodnoty následně schvaluje také Řídící 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,
- ▶ informačních materiálů (např. letáků) nebo vzdělávání (např. veřejné vzdělávací kampaně),
- ▶ investic (např. do infrastruktury),
- ▶ finančních nástrojů (např. dotace, půjčky, koncese, daně apod.).

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 (včetně například tzv. nulové varianty, tj. žádné 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 hodnotících kritérií.
2. Zhodnocení jednotlivých opatření.
3. Výběr a schválení opatření.

3.5.6.1 Krok 1: Stanovení hodnotících kritérií

Nejdříve musí Tým pro tvorbu strategie stanovit kritéria, na základě kterých budou jednotlivá identifikovaná opatření hodnocena. Jednotlivá kritéria mohou mít nastaveny různé váhy důležitosti.

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: Dopracování návrhu strategie

Tým pro tvorbu strategie na základě hodnocení a výběru vhodných opatření k realizaci cílů strategie tato opatření doplní do samotné strategie, který v této fázi obsahuje odsouhlasenou vizi, kompletní soustavu cílů, soustavu indikátorů a přehled opatření vedoucích k naplnění cílů.

Tato průběžná verze strategie by měla být připomínkována ze strany Pracovní skupiny, schválena ze strany Gestora tvorby strategie a zaslána Řídícímu výboru pro informaci.

3.5.8. Výstupy

Výstupem této fáze jsou především následující dokumenty:

- ▶ **strategie** obsahující vizi, globální a 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. 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)
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 hodnotících kritérií			I	O		V	K
Hodnocení a výběr opatření	I	K	O	V			
Dopracování návrhu strategie			I	O		V	K

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

3.5.10. Šablony a nástroje

- ▶ Karta indikátoru.
- ▶ Logický rámeček.
- ▶ Matice opatření a činností.
- ▶ Soustava cílů.

- ▶ Struktura strategie.

3.5.11. 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)?

3.5.12. Časté chyby v rámci fáze

- ▶ 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.*

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

- ▶ **Strategie** obsahující vizi, globální a 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).

Aktivita projektového řízení: průběžné řízení, monitoring a kontrola tvorby strategie (platí pro fáze 3 – 7 tvorby strategie)

Průběžné řízení projektu tvorby strategie **provádí především Koordinátor tvorby strategie** (ve spolupráci s Týmem pro tvorbu strategie a dalšími rolemi v rámci organizační struktury – v souladu s Projektovým plánem tvorby strategie). **Konkrétní přehled aktivit** průběžného řízení, monitoringu a kontroly tvorby strategie je **uveden na straně 29**.

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 popsané 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 sběr 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 usnadnit její akceptaci. 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. 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 např.:

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

3.6.10.2 Krok 2: Sestavení rozpočtu

Ve druhém kroku sestaví Tým pro tvorbu strategie rozpočet implementace strategie. 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.

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, případně zda realizace strategie má probíhat i za výrazně vyšších nákladů, než bylo původně realizováno. Dané rozhodnutí učiní Řídící 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 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.

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 struktury 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. Výstupy

Výstupem této fáze by měly být především **plán implementace strategie** obsahující následující části:

- ▶ **Hierarchická struktura prací** – grafické a tabulkové znázornění činností a úkolů vedoucích k realizaci jednotlivých opatření.
- ▶ **Řídící struktura** implementace strategie – organizační struktura znázorňující vazby a hierarchickou strukturu jednotlivých orgánů a subjektů, které budou zapojené do implementace strategie.
- ▶ **Systém řízení změn** – nastavení způsobu identifikace potřeby realizace změn a způsobu projednání a schválení navrhovaných změn.
- ▶ **Plán řízení rizik a předpoklady úspěšné realizace strategie** – registr rizik, plán monitorování rizik vč. odpovědné osoby a termínů a způsobu aktualizace registru rizik. Seznam předpokladů úspěšné implementace strategie.
- ▶ **Systém monitorování naplňování cílů strategie** – popis dat, která budou shromažďována, jakým způsobem a jak často budou shromažďována, kdo bude odpovědný za sběr a vyhodnocení těchto dat.
- ▶ **Evaluační plán** – druhy evaluací, které se budou provádět, data nezbytná pro jejich provedení, kdo a kdy evaluace provede, komu budou evaluační zprávy předkládány ke schválení.
- ▶ **Komunikační plán** – cílová skupina, co bude komunikováno, způsob a termíny komunikace, kdo bude odpovědný za komunikaci.
- ▶ **Rozpočet implementace strategie** – souhrn zdrojů potřebných pro realizaci strategie.
- ▶ **Časový harmonogram implementace strategie** – hlavní fáze implementace strategie, výstupy, klíčové aktivity, termíny, klíčové milníky, odpovědné osoby, termíny monitorování indikátorů, evaluací a aktualizace registru rizik.

3.6.13. 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)
Vypracování jednotlivých částí plánu implementace			I	O	I	V	K
Schválení plánu implementace	I	K	O	V	I		

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

3.6.14. Šablony a nástroje

- ▶ Pro nastavení implementace strategie jsou adekvátním způsobem využitelné všechny šablony z fáze 2.

3.6.15. 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?

3.6.16. 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 zahrnuti 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 podceňována rizika implementace, harmonogram ani ostatní součásti implementačního plánu nepočítají s možnými komplikacemi při realizaci strategie.
- ▶ Je podceňována 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 projektu (aktivita projektového řízení).*

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

- ▶ **Návrh strategie** včetně plánu implementace.
- ▶ **Projektový 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 Projektového plánu tvorby strategie. Konkrétní postup schvalování strategie a seznam aktérů zmocněných ke konečnému schválení strategie je uveden přímo v Projektovém 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 Projektového 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.

Aktivita projektového řízení: průběžné řízení, monitoring a kontrola tvorby strategie (platí pro fáze 3 – 7 tvorby strategie)

Průběžné řízení projektu tvorby strategie **provádí především Koordinátor tvorby strategie** (ve spolupráci s Týmem pro tvorbu strategie a dalšími rolemi v rámci organizační struktury – v souladu s Projektovým plánem tvorby strategie). **Konkrétní přehled aktivit** průběžného řízení, monitoringu a kontroly tvorby strategie je **uveden na straně 29**.

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 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 Týmem pro tvorbu strategie vypořádány. Klíčové připomínky diskutuje Koordinátor tvorby strategie s Pracovní skupinou, Gestorem tvorby strategie a u těch nejdůležitějších připomínek i s Řídícím výborem a Zadavatelem. Tyto subjekty také schvalují způsob vypořádání klíčových připomínek.

Po rozhodnutí o způsobu vypořádání připomínek je návrh strategie odpovídajícím způsobem Týmem 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 Týmem pro tvorbu strategie dopracován do konečné podoby, zajistí Koordinátor tvorby strategie samotné konečné interní schválení strategie všemi potřebnými aktéry podle Projektového plánu, 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 projektu

Aktivita projektového řízení: uzavření projektu tvorby strategie

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 výtah 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, Řídícího 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. RACI tabulka

Aktivita / krok \ Role	Zadavatel	Řídící výbor	Gestor tvorby strategie	Koordinátor 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	I	V	K
Průběh externího připomínkování		K	I	O	I	V	
Vypořádání připomínek	I	K	O	V	I		
Schvalování strategie	K	I	O	V	I		
Vypracování zprávy o projektu			I	O	K	V	

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

3.7.9. Šablony a nástroje

- ▶ **Závěrečná zpráva o projektu.**

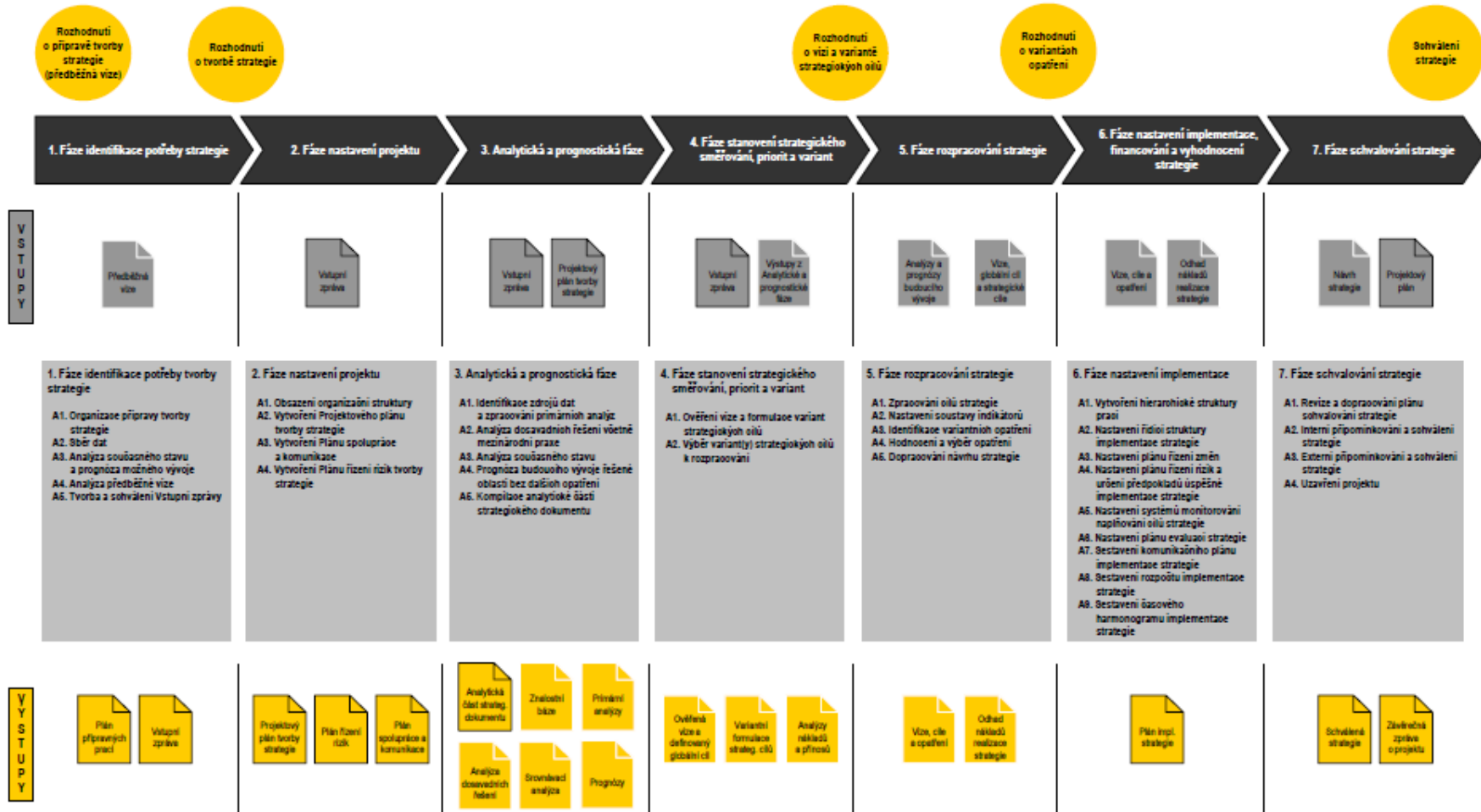
3.7.10. Kontrolní seznam (checklist)

- ▶ 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?

3.7.11. 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.

Logický rámec tvorby strategie



4. Příklady možné náročnosti přípravy veřejných strategií

V této kapitole jsou uvedeny **možnosti aplikace Metodiky**, a to v rozlišení podle náročnosti přípravy dané strategie. Tyto příklady budou zároveň **ilustrovat možnosti aplikace** metodiky na různých úrovních veřejné správy a při přípravě různých typů strategií. Zároveň se zdůrazňují ty aspekty metodiky, na které je třeba se na dané úrovni nebo při přípravě daného typu strategie soustředit.

Metodika přípravy veřejných strategií může být použita při **přípravě a tvorbě jakékoliv 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.

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. Jinými slovy – při přípravě jakékoliv strategie je potřeba **zachovat základní postup** (fáze, aktivity) popsany v této Metodice (zejména v kapitole 3). **Hlavní rozdíly** přípravy různých strategických dokumentů tak budou především v **míře detailu realizovaných aktivit** tvorby strategie.

Tým pro tvorbu strategie musí při **přípravě projektu** tvorby strategie **adaptovat Metodiku** na kontext a specifika dané strategie, přičemž by se měl soustředit zejména na:

- ▶ přizpůsobení délky a míry detailu provedení jednotlivých fází, aktivit a kroků,
- ▶ přizpůsobení nastavení projektu tvorby strategie (tj. organizační struktury, harmonogramu a postupů tvorby strategie),
- ▶ zahrnutí specifické terminologie a dalších standardů organizace, které mají být při tvorbě strategie použity.

4.1. Náročnost přípravy strategií dle kategorie (typu) strategie

V níže uvedené tabulce je pro ilustraci uveden příklad **rozdělení strategií podle náročnosti jejich přípravy**, a to v závislosti na typu (kategorii) dané strategie (délka implementace, dopad na rozpočet, velikost cílové skupiny, přístup k problematice):

- ▶ strategie velmi náročné na přípravu (tmavě šedá),
- ▶ strategie středně náročné na přípravu (světle šedá),
- ▶ strategie méně náročné na přípravu (bílá).

	Délka implementace			Dopad na rozpočet		Velikost cílové skupiny			Přístup k problematice	
	> 7	3-7	1-2	Ano	Ne	V	S	M	ROZ	REG
Národní	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Regionální	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Místní	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

V = velká, S = střední, M = malá, ROZ = rozvojová, REG = regulační, délka implementace je uvedena v letech

Strategie velmi náročné na přípravu (v tabulce výše jsou vyznačeny tmavě šedou barvou) budou typicky ty, jež budou vyžadovat aplikaci Metodiky do většího detailu než ostatní strategie.

Strategie velmi náročné na přípravu mohou být například ty, jež jsou vytvářeny na národní úrovni, jsou velmi komplexní, s celospolečenským dopadem, mají dopad na veřejné rozpočty či to mohou být například různé průřezové strategie. Vláda schvaluje strategie s dopadem na státní rozpočet a takové, které budou mít dopad na vládní strategie národního charakteru.

Strategie méně náročné na přípravu mohou být například strategie místní, například na úrovni kraje či obce. Cílová skupina je obvykle omezena na obyvatele daného kraje a délka implementace je v rámci krátkodobém či střednědobém. Potřeba vytvoření nové strategie obvykle vzniká na základě potřeb daného kraje, na základě impulsů od krajského zastupitelstva či občanů.

Uvedené příklady typů strategií velmi náročných a méně náročných na přípravu nemusí platit absolutně. Některé strategie na vládní úrovni mohou být méně náročné na přípravu, zato některé regionální nebo místní strategie mohou být naopak velmi náročné na přípravu (například strategie dlouhodobého charakteru s dopadem na rozpočet). V **úvodu tvorby jakékoliv strategie** tak musí být **posouzeno** (například Koordinátorem tvorby strategie), zda je daná strategie **více či méně náročná** na přípravu.

Jak bylo již uvedeno výše, **přízpůsobení Metodiky** neznamená vynechání fází, aktivit či kroků Metodiky. Nicméně není vždy třeba dle dané fáze Metodiky postupovat ve všech navržených krocích přesně tak, jak Metodika navrhuje. Například za „splnění“ fáze zabývající se analýzami a prognózami je možné považovat i použití již existujících analýz a prognóz, jestliže jsou k přípravě metodiky postačující. I tak je formálně tato fáze naplněna (do samotné strategie tak v tomto případě může nositel strategie uvést, že analytické a prognostické materiály byly převzaty z již existujících zdrojů).

Obdobně to platí například u řízení rizik – pokud se jedná o místní strategie s nízkým dopadem, nemusí být nutné zahrnout do postupu tvorby strategie formální řízení rizik. V každém případě je však potřeba, aby Tým pro tvorbu strategie zahrnutí řízení rizik do postupů tvorby strategie zvažil a zdůvodnil svoje rozhodnutí, případně si jej nechal schválit Gestorem tvorby strategie (případně přímo Zadavatelem).

4.2. 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,
- ▶ realisticky a kvalitně **nastavený projektový plán**, včetně harmonogramu,
- ▶ kvalitní **řízení rizik** tvorby strategie, které může eliminovat dopady výskyt rizik vedoucích například k prodloužení tvorby strategie,
- ▶ **dostatek 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 fází 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 projektu	2 – 4 měsíce	0,5 – 1 měsíc
3. Analytická a prognostická fáze	3 – 6 měsíců	1 – 2 měsíce
4. Fáze stanovení strategického směřování, priorit a variant	3 – 4 měsíce	0,5 – 1 měsíc
5. Fáze rozpracování strategie	3 – 4 měsíce	1 – 2 měsíce
6. Fáze nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie	3 – 4 měsíce	1 – 2 měsíce
7. Fáze schvalování strategie	3 – 6 měsíců	1 – 3 měsíce
Odhad trvání tvorby strategie celkem	minimálně 18 měsíců	4 – 12 měsíců

5. Slovník pojmů

Cílem této kapitoly (dále také slovník pojmů nebo slovník) je **sjednotit výklad a používání pojmů** v oblasti strategické práce ve veřejném sektoru. Ve slovníku pojmů jsou uvedeny klíčové výrazy (pojmy) v oblasti tvorby a implementace strategií i výrazy, které s touto tematikou úzce souvisí. Ke každému pojmu je uvedena jeho definice / výklad.

Ve slovníku pojmů jsou definovány zejména pojmy používané v rámci této Metodiky přípravy veřejných strategií a vybrané další klíčové pojmy z oblasti strategické práce. Při tvorbě definic jednotlivých pojmů uvedených v tomto slovníku pojmů se **vycházelo z definice (obsahu) těchto pojmů v ostatních kapitolách Metodiky**. Snahou nebylo přejímat již používané definice nebo uvést nejčastěji používaný výklad daného pojmu, ale pojmy definovat podle jejich použití v Metodice.

Některé pojmy mohou mít více významů, ve slovníku pojmů však je uveden pouze význam používaný v Metodice či v kontextu strategické práce.

Pojmy uvedené ve slovníku jsou rozděleny do několika skupin z hlediska jejich obsahu na:

- ▶ pojmy vztahující se k **názevům strategických dokumentů** (např. strategie, koncepce apod.),
- ▶ pojmy označující **úroveň daného strategického dokumentu** (např. resortní strategie, průřezová strategie apod.),
- ▶ pojmy vztahující se ke **struktuře cílů** (např. vize, strategický cíl, opatření apod.),
- ▶ pojmy vztahující se obecně ke **strategické práci** (např. indikátor, evaluace apod.),
- ▶ pojmy vztahující se k **projektovému řízení tvorby / implementace strategie** (např. projekt, řízení rizik, zainteresované strany apod.).

Na následující straně je uveden přehled všech ve slovníku definovaných pojmů rozdělených do výše uvedených skupin.

Přehled všech definovaných pojmů rozdělených do skupin

1. NÁZVY STRATEGICKÝCH DOKUMENTŮ	2. POJMY K HIERARCHII STRATEGIÍ	3. POJMY KE STRUKTUŘE CILŮ	4. POJMY K OBSAHU STRATEGIE	5. POJMY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ
Akční plán Bílá kniha Dlouhodobý / rozvojový záměr (plán) Implementační dokument / prováděcí dokument / plán implementace Koncepce Operační program Politika Program Strategický dokument Strategický plán Strategický rámec Veřejná strategie Zásady Zelená kniha	Nadnárodní (mezinárodní) strategie Národní strategie Průřezová strategie Resortní / sektorová strategie Regionální strategie Místní strategie	Vize Globální cíl Strategický cíl Specifický cíl Opatření	Databáze strategií Evaluace Implementace Indikátor Nulová varianta Problém Prognóza Strategická práce Varianta, variantní scénář	Cílová skupina Projekt Projektové řízení Riziko Řízení rizik Zainteresované strany

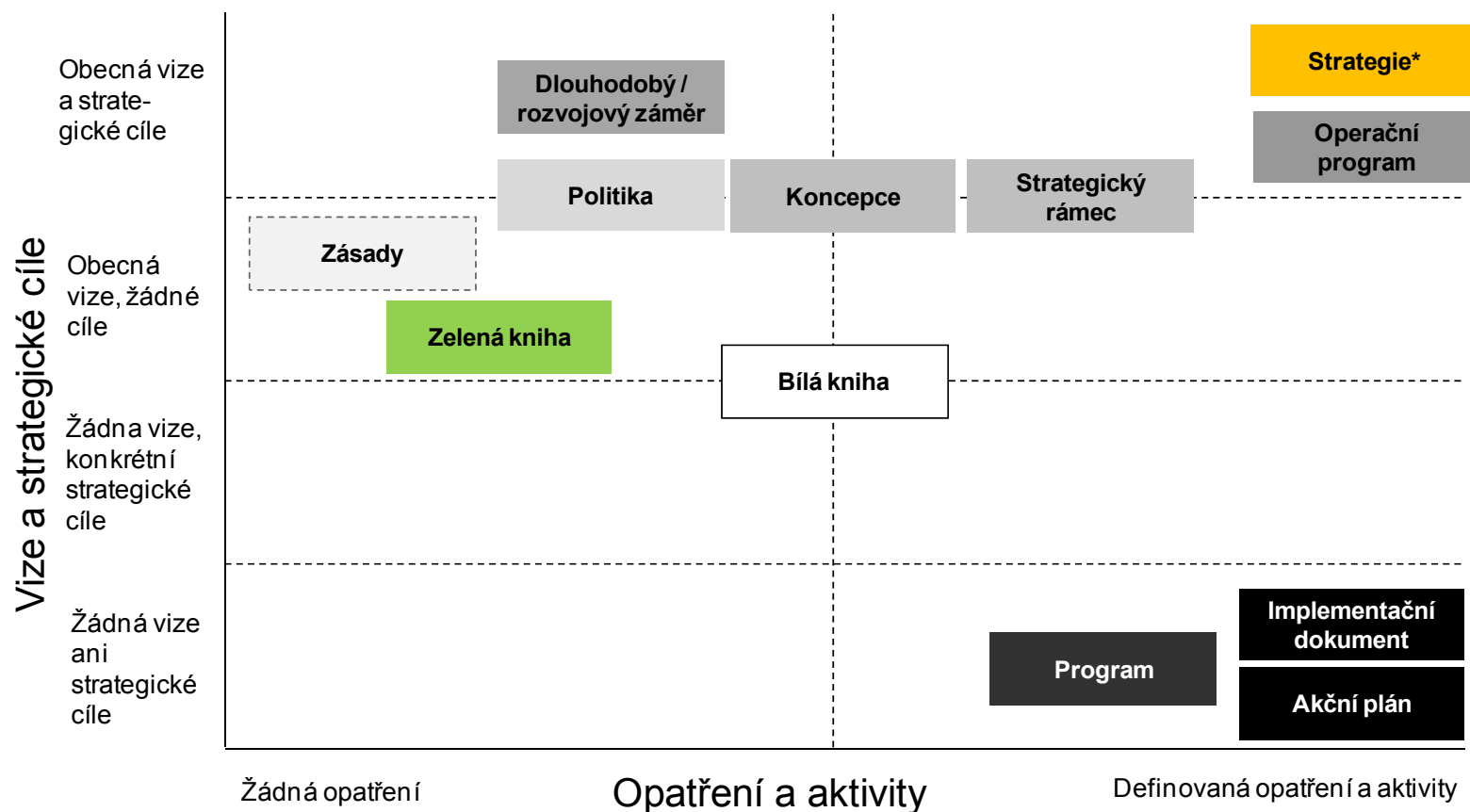
5.1. Pojmy vztahující se k názvům strategických dokumentů

V rámci této skupiny jsou pojmy řazeny podle **abecedního pořadí**. Za definicemi pojmů v této skupině je uvedeno grafické schéma strategických dokumentů rozlišených podle míry obecnosti cílů a opatření, které tyto dokumenty obsahují.

Pojem	Definice
Akční plán	Jedná se o soubor plánovaných projektů a aktivit, jejichž prostřednictvím mají být naplněny cíle strategie. Akční plán může být součástí strategie (nebo jejího implementačního dokumentu) nebo se může jednat o samostatný dokument na tyto dokumenty navazující.
Bílá kniha	Bílá kniha je zpráva nebo příručka, která pomáhá řešit vybranou problematiku a usnadňuje činit rozhodnutí. Bílé knihy, na rozdíl od Zelených knih, již obsahují konkrétní návrhy pro přijetí opatření ve specifických oblastech politiky. Bílá kniha zohledňuje výsledky veřejných konzultací, které k daným návrhům proběhly, a obsahuje obrys možných legislativních opatření. Bílá kniha je předkládána pro posouzení politické reprezentaci.
Dlouhodobý rozvojový záměr (plán)	Dokument stanovující základní směry a cíle dalšího vývoje dané oblasti, přičemž zároveň definuje rámcová opatření určená k realizaci, a to v delším časovém horizontu. Na tento dokument následně mohou navazovat akční plány nebo programy, které specifikují konkrétní opatření a aktivity určené k realizaci v kratším časovém horizontu.
Implementační / prováděcí dokument / plán implementace	Dokument navazující na strategii, který vymezuje především postupy, aktivity, organizační strukturu, harmonogram a rozpočet realizace opatření a plnění cílů stanovených ve strategii.
Koncepce	V kontextu strategického řízení označuje pojem koncepce strukturované vytyčení celkového směřování v dané oblasti. Koncepce obsahuje základní východiska a směřování, zatímco strategie je konkrétnější, vymezuje konkrétní cíle a jejich hodnoty. Koncepce může mít podobný charakter jako Politika, rozdíl je především v jejich časovém horizontu (koncepce má spíše krátkodobý až střednědobý horizont realizace, zatímco politika střednědobý až dlouhodobý horizont realizace).
Operační program	Operační program je základním strategickým dokumentem finanční a technické povahy pro konkrétní tematickou oblast (např. zaměstnanost a sociální věci), nebo konkrétní region soudržnosti (např. Moravskoslezský), který zpracovávají členské země Evropské unie. V operačním programu jsou podrobně popsány cíle a priority, které chce členská země v dané oblasti dosáhnout v aktuálním programovacím období. Operační program obsahuje popis typových aktivit, na které je možné čerpat prostředky ze Strukturálních fondů Evropské unie. Nechybí také uvedení výčtu těch, kteří mohou o finanční prostředky žádat.

Pojem	Definice
Politika	<p>V kontextu přípravy veřejných strategií (respektive jako název strategického dokumentu) se jedná o vrcholový strategický dokument stanovující vizi, základní cíle a směry vývoje v dané oblasti / sektoru, a to ve střednědobém až dlouhodobém horizontu. Politika dále může stanovit základní principy nebo charakter naplňování stanovených cílů.</p> <p>Na Politiku navazují další strategické dokumenty (např. strategie, strategické plány apod.), které její cíle upřesňují a stanovují opatření k jejich realizaci.</p>
Program	<p>Soubor plánovaných projektů, které jsou koordinovaně řízeny a realizovány s cílem dosáhnout cílů ve stanovené oblasti strategie.</p> <p>Program může mít podobný charakter jako akční plán, rozdíl je především v časovém horizontu jejich realizace (akční plán má spíše krátkodobý horizont realizace, program střednědobý až dlouhodobý horizont realizace).</p>
Strategický dokument	<p>Jakýkoliv dokument stanovující vizi, cíle nebo opatření ve stanovené oblasti. Strategickým dokumentem může být strategie, koncepce, akční plán, rozvojový plán apod.</p>
Strategický plán	<p>Strategický plán je synonymem veřejné strategie. Tento pojem se obvykle používá ve vztahu k rozvoji území (např. strategický plán rozvoje města, kraje).</p>
Strategický rámec	<p>Podobně jako Politika nebo Koncepce se jedná o vrcholový strategický dokument stanovující základní strategické cíle v dané oblasti / sektoru. Na rozdíl od Politiky nedefinuje vizi (ta je už je předem stanovena jiným dokumentem).</p> <p>Na Strategický rámec navazují další strategické dokumenty (např. strategie, strategické plány apod.), které jeho cíle upřesňují a stanovují opatření k jejich realizaci.</p>
(Veřejná) Strategie	<p>Strategie vypracovaná subjektem veřejné správy jako ucelený soubor opatření směřujících k dosažení cílů v definované oblasti.</p> <p>Strategie v tomto pojetí obsahuje definici problému, souhrn podkladových analýz a dat, definuje vizi (tj. budoucí žádoucí stav v dané oblasti) a stanovuje sadu cílů, jichž má být dosaženo. Dále strategie obsahuje opatření, jejichž prostřednictvím jsou jednotlivé cíle naplněny.</p> <p>Zároveň strategie definuje implementační rámec (včetně vymezení aktérů implementace strategie, časový a finanční rámec implementace atd.).</p>
Zásady	<p>Vymezují rámec a pravidla tvorby nebo realizace strategických dokumentů, případně vymezují základní vizi v dané oblasti. Cílem Zásad může být koordinovat nebo zajistit stejný přístup k tvorbě nebo realizaci strategických dokumentů v dané oblasti ze strany různých subjektů veřejné správy.</p>
Zelená kniha	<p>Účelem Zelených knih je předložit veřejnosti s cílem vyvolání diskuse materiál soustřeďující návrhy ve vybrané oblasti. Po Zelených knihách následují Bílé knihy, které již obsahují konkrétní návrhy pro přijetí opatření ve specifických oblastech politiky.</p>

Grafické schéma strategických dokumentů



* Metodika je určena k tvorbě strategií (tj. dokumentů obsahujících obecnou vizi, strategické cíle a zároveň definujících opatření a aktivity a implementační rámec). Metodika může být použita i při tvorbě ostatních strategických dokumentů, pak ovšem budou některé části Metodiky použity v omezené míře nebo nebudou aplikovány vůbec (např. při tvorbě Akčního plánu zcela jistě nebude aplikována fáze 4 Stanovení základního strategického směřování).

5.2. Pojmy označující úroveň strategických dokumentů

V rámci této skupiny jsou pojmy řazeny podle **hierarchie strategických dokumentů**.

Pojem	Definice
Nadnárodní (mezinárodní) strategie	Mezinárodní strategické dokumenty vytvořené na nadnárodní úrovni, především na úrovni Evropské unie a dalších mezinárodních organizací (OSN, OECD atd.).
Národní / vládní strategie	Strategie zpracované a schválené na úrovni vlády, případně ve spolupráci jednotlivých ministerstev nebo jiných ústředních orgánů státní správy. Národní (vládní) strategie zahrnuje oblasti spadající do kompetencí více ministerstev. Obsahově může jít buď o samostatný, plnohodnotný dokument pokrývající celý proces včetně návrhu konkrétních opatření, nebo o zastřešující dokument, který může být dále rozváděn dílčími resortními strategiemi.
Průřezová strategie	Strategie řešící oblast (nebo více oblastí) spadající do kompetence několika různých ministerstev / ústředních orgánů státní správy. Typicky může být průřezovou strategií národní (vládní) strategie, případně strategie zpracovaná ve spolupráci několika ministerstev / ústředních orgánů státní správy.
Resortní / sektorová strategie	Resortní strategie označuje strategii zpracovanou na úrovni ministerstva (nebo v přeneseném slova smyslu jiného ústředního orgánu státní správy), která se zabývá příslušným sektorem (oblastí) daného resortu podle kompetenčního zákona.
Regionální strategie	Strategie zpracované na úrovni krajů, regionů NUTS 2, případně ve spolupráci několika krajů, měst či obcí. Mohou se dále členit na regionální sektorové strategie.
Místní strategie	Strategie zpracované na úrovni jednotlivých měst, obcí či mikroregionů. Mohou se dále členit na místní sektorové strategie.

5.3. Pojmy vztahující se ke struktuře cílů

V rámci této skupiny jsou pojmy řazeny podle **hierarchie cílů**.

Pojem	Definice
Vize	Popis žádoucího budoucího stavu, kterého chceme prostřednictvím realizace strategie dosáhnout. Jedná se o dopad naplnění globálního cíle. Vztahuje se na strategii jako celek. K naplnění vize by mělo dojít ve střednědobém či dlouhodobém horizontu (což nemusí být bezprostředně po ukončení realizace strategie).
Globální cíl	Konkretizovaný (jasný, faktický a srozumitelný) popis budoucího stavu, jehož prostřednictvím bude naplněna stanovená vize. Jedná se o souhrn výsledků a dopadů strategických cílů. Vztahuje se na strategii jako celek. Podobně jako u vize by mělo dojít k naplnění globálního cíle ve střednědobém či dlouhodobém horizontu (což nemusí být bezprostředně po ukončení realizace strategie).
Strategický cíl	Popis budoucího stavu v jednotlivých dílčích oblastech řešeného problému, jejichž prostřednictvím bude naplněn globální cíl. Jedná se o souhrn výsledků a dopadů příslušných specifických cílů. Každý strategický cíl se vztahuje k určité části strategie. K naplnění strategických cílů by mělo dojít na konci realizace strategie, případně v krátkodobém až střednědobém horizontu.
Specifický cíl	Popis výstupů konkrétních opatření a aktivit, případně popis žádoucího cílového stavu. Každý specifický cíl se vztahuje k danému strategickému cíli. K naplnění specifických cílů dochází v návaznosti na realizaci konkrétních aktivit v průběhu realizace strategie. Na konci realizace strategie jsou naplněny všechny specifické cíle.
Opatření	Nástroj implementace strategie, jehož prostřednictvím jsou naplňovány jednotlivé cíle. Opatření může mít podobu legislativních změn, programů nebo projektů, investic a finančních nástrojů, poskytování informací, vzdělávání apod.

5.4. Pojmy vztahující se obecně ke strategické práci

V rámci této skupiny jsou pojmy řazeny podle **abecedního pořadí**.

Pojem	Definice
Databáze strategií	<p>Databáze strategií (http://databaze-strategie.cz) je celostátním funkčním systémem strategických a koncepčních dokumentů a patří mezi významné nástroje řízení.</p> <p>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.</p> <p>Provozovatelem databáze strategií je Ministerstvo pro místní rozvoj.</p>
Evaluace	<p>Proces, který zkoumá nakládání s finančními prostředky veřejných rozpočtů a napomáhá hospodárnosti při jejich čerpání; evaluace je proces hodnocení využívání prostředků z veřejných zdrojů.</p> <p>Zároveň je evaluace systematické a objektivní hodnocení probíhajících nebo dokončených strategií (nebo projektů, programů nebo politik), jejich uspořádání, implementace a výsledků. Cílem je určení významnosti a plnění cílů, rozvojové efektivnosti, účinku a udržitelnosti. Jde o proces stanovení důležitosti nebo významnosti určité aktivity, politiky nebo programu.</p>
Implementace	<p>Realizace opatření (programů, projektů, aktivit apod.) a plnění cílů stanovených strategickým dokumentem.</p>
Indikátor	<p>Kvantifikovaný cíl, respektive měřítko stavu plnění cíle nebo realizace aktivity. Indikátory slouží pro sledování (monitorování) průběhu a výsledku realizace strategie (programu, projektu).</p>
Nulová varianta	<p>Prognóza vývoje v dané oblasti za předpokladu, že nebudou realizována žádná opatření (tzn. pokud by strategie nevznikla a/nebo nebyla realizována).</p> <p>Nulová varianta může být zpracována k souboru opatření i k jednotlivým opatřením (tzn. může se vztahovat na realizaci strategie jako celku nebo k realizaci vybrané části strategie).</p>
Problém	<p>Problém označuje takové podmínky, situaci nebo stav, které jsou nechtěné, nežádoucí nebo nevyřešené. Problém obvykle vyžaduje nějaké řešení. V takovém případě je nutné pochopit nejdůležitější aspekty daného stavu, neboť jen tak lze nalézt způsob řešení problému.</p>

Pojem	Definice
Prognóza	Prognózy identifikují a zjišťují trendy v minulosti a extrapolují je do budoucnosti. Jsou standardně používány pro sledování zákonitosti v průběhu času (časové řady) a pro předpovědi rozdílů mezi jednotlivci, společnostmi a dalšími subjekty (sektorální prognózy). Používá jak kvantitativní (statistické metody), tak i více kvalitativní (hodnotící) metody.
Strategická práce	Souvislá činnost a aktivity související s tvorbou a/nebo realizací strategických dokumentů.
Varianta, variantní scénář	<p>V rámci tvorby strategie můžeme rozlišovat různé druhy variant.</p> <p><i>Varianta budoucího vývoje</i> popisuje alternativy budoucího vývoje založené na hodnocení stávající situace a prognóze vývoje. Varianta (variantní scénář) budoucího vývoje může být optimistická, pesimistická nebo se může jednat o scénář nejpravděpodobnějšího vývoje.</p> <p><i>Varianta cíle (sady cílů, opatření)</i> označuje možné druhy řešení dosáhnutí vize (tj. budoucího žádoucího stavu – v případě cílů), nebo naplnění cíle (v případě opatření).</p>

5.5. Pojmy projektového řízení

V rámci této skupiny jsou pojmy řazeny podle **abecedního pořadí**.

Pojem	Definice
Cílová skupina	<p>Z hlediska nastavení strategie (jejích cílů a opatření) se jedná o osobu, skupinu osob nebo instituce, na které bude mít realizace strategie zamýšlený dopad.</p> <p>Z hlediska komunikace se jedná o osobu, skupinu osob nebo instituce, jež mohou nebo by měly být (různými prostředky, nástroji a v různé intenzitě) informovány o průběhu, výstupech a výsledcích tvorby strategie.</p> <p>Cílová skupina z hlediska nastavení strategie nemusí být cílovou skupinou z hlediska komunikace a naopak.</p>
Projekt	<p>Projekt je dočasné úsilí s cílem vytvořit unikátní produkt, službu nebo výsledek. Projekt má jasný cíl, začátek a konec.</p>
Projektové řízení	<p>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.</p>
Riziko	<p>Nebezpečí vzniku události, která může negativně ovlivnit dosažení stanovených cílů.</p> <p>Jedná se o budoucí událost, která má náhodnou povahu (tj. může, ale nemusí nastat a mít negativní dopad) a není ani nemožná, ani jistá. Riziko spojujeme s negativními vlivy, nepříznivými dopady a ztrátami a chápeme jej jako synonymum nebezpečí, hrozby, úskalí a nejistoty. Protipólem rizika je příležitost, která je spojována s příznivými vlivy a dopady.</p>
Řízení rizik	<p>Strukturovaný přístup k identifikaci, vyhodnocování, ošetřování, monitorování a průběžné kontrole rizik, která mohou vzniknout v průběhu projektu tvorby strategie a ovlivnit úspěšnost této tvorby.</p>
Zainteresovaná strana tvorby / implementace strategie	<p>Jakákoliv osoba, skupina osob nebo instituce, která má zájem na tvorbě nebo implementaci vytvářené strategie, protože by mohla být tvorbou nebo implementací strategie potenciálně ovlivněna (dotčena, zasažena) nebo může tvorbu, schválení nebo implementaci strategie ovlivnit.</p>

6. Nástroje a šablony

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 veřejných strategií** (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"> ▶ Vstupní zpráva ▶ Organizační struktura tvorby strategie
Fáze 2 – Nastavení projektu	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Harmonogram ▶ Matice opatření a činností ▶ Organizační struktura tvorby strategie ▶ Projektový plán tvorby strategie ▶ Plán spolupráce a komunikace ▶ Plán řízení rizik tvorby strategie ▶ Registr rizik ▶ Rozpočet
Fáze 3 – Analytická a prognostická fáze	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Struktura strategie
Fáze 4 – Stanovení strategického směřování, priorit a variant	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Soustava cílů ▶ Struktura strategie

Fáze tvorby strategie podle kapitoly 3 Metodiky	Šablony
Fáze 5 – Rozpracování strategie	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Logický rámec ▶ Matice opatření a činností ▶ Soustava cílů ▶ Struktura strategie
Fáze 6 – Nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie	<p>Pro nastavení implementace strategie jsou adekvátním způsobem využitelné všechny šablony z fáze 2.</p>
Fáze 7 – Schvalování strategie	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Závěrečná zpráva o projektu