



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY



ZASTUPITEL V KURZU

EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Studijní materiál pro zastupitele obcí

Zpracováno v projektové aktivitě

„Vzdělávání v oblasti finančního řízení na obcích pro volené zastupitele“

v rámci projektu

„Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky
pro období 2014 – 2020“, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000125

Vydalo:

Ministerstvo vnitra České republiky

Praha, 2022

Kurz "Efektivní řízení ve veřejné správě" byl třetím vzdělávacím modulem čtvrtého ročníku vzdělávacího programu Zastupitel v kurzu realizovaného v rámci projektové aktivity "Vzdělávání v oblasti finančního řízení samospráv pro komunální zastupitele" v rámci projektu Implementační jednotky SRRVS, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000125, z Operačního programu Zaměstnanost.

Cílem modulu je seznámit účastníky se způsoby efektivního strategického a projektového řízení (pro praxi a potřeby zastupitelů obcí a krajů). Získat odborné informace, pro jaký strategický dokument se rozhodnout, jak ho připravit a následně realizovat pomocí principů projektového řízení. Naučí se také, jak plnění strategie následně vyhodnocovat. Budou seznámeni se základními, ale i pokročilejšími analytickými metodami, které mohou využít nejen při přípravě strategie. Dozví se také o aktuálně platných rozvojových strategiích veřejné správy. V rámci uvedeného tématu budou shrnuty klíčové prvky kvalitního projektového řízení.

OBSAH

1	STRATEGICKÉ MYŠLENÍ, PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ.....	3
1.1	Co je strategie?.....	3
1.2	Jak takovou veřejnou strategii vytvořit?	4
1.3	Jak podchytit proces přípravy strategie?.....	6
1.4	Kde se lze při zpracování strategie inspirovat? Kde najít jiné strategie?	30
1.5	Realizace strategie.....	31
1.6	Základní fakta o strategii	31
1.7	Nejčastější problematické oblasti přípravy i realizace strategie	32
1.8	Specifika programu rozvoje obce/města (PRO)	33
1.9	Specifika krajské strategie rozvoje	38
2	ZÁŠADNÍ KONCEPČNÍ MATERIÁLY ROZVOJE VEŘEJNÉ SPRÁVY	41
2.1	Koncepce klientsky orientovaná veřejná správa 2030 (KOVES 2030)	41
2.2	Program Digitální Česko	42
3	PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ.....	45
3.1	Co je projekt?	45
3.2	Co je program?	46
3.3	Co je portfolio?	46
3.4	Projektové řízení.....	47
3.5	Životní cyklus projektu	49
3.6	Řízení kvality v projektu.....	52
3.7	Řízení dokumentace	54
3.8	Úspěšnost projektů	54
4	NEJČASTĚJI DISKUTOVANÉ OTÁZKY A TÉMATA.....	55
5	CVIČNÝ TEST	58

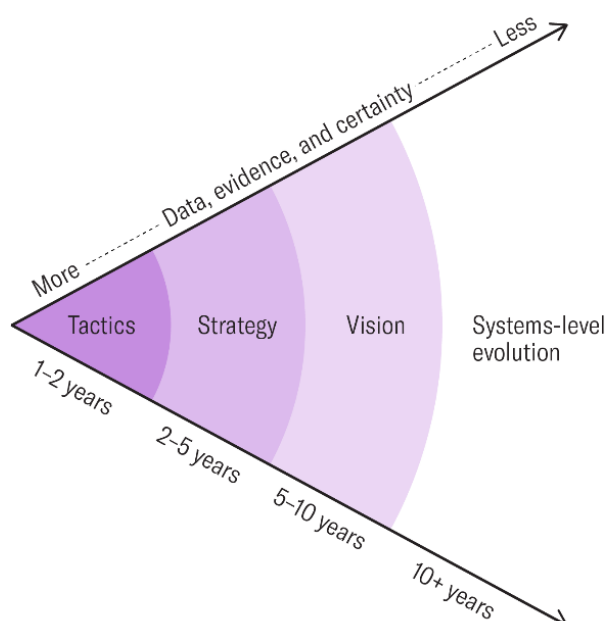
1 STRATEGICKÉ MYŠLENÍ, PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ

Základem efektivního řízení každé organizace, ať už organizace veřejného nebo soukromého sektoru, je systematické plánování, organizování, rozhodování, vedení lidí a kontrola.

Plánování je tím řídicím procesem, který by měl stanovovat pevné základy všech dalších aktivit v rámci organizace, jako je např. rozpočtování. Je tedy klíčovým a prioritním procesem, nejdůležitější manažerskou funkcí.

V kurzu se zaměříme předně na **STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ** (x operativní a taktické plánování), které odkazuje na to, kam se chceme dostat a jakými prostředky.

Za strategickým plánováním vždy stojí **strategické myšlení**, naopak **projevem strategického plánování pak často bývá strategický dokument** (nebo obecně strategie). Podle strategického dokumentu (strategie) je následně **organizace strategicky řízena**.



Obrázek č. 1: Vztah času a jistoty dalšího vývoje
Zdroj: Future Today Institute

1.1 Co je strategie?

Definice strategie je celá řada.

V obecném smyslu se jedná o „dosahování zvolených dlouhodobých společenských cílů vhodnou kombinací dostupných nástrojů a zdrojů“

Ve vztahu k veřejné správě se jedná o „střednědobý až dlouhodobý strategický dokument veřejné správy, tvořící ucelený soubor opatření směřujících k dosažení cílů ve stanovené oblasti“¹

¹ Metodika přípravy veřejných strategií, Ministerstvo pro místní rozvoj, prosinec 2018, s. 7

Hlavní rysy strategie:

- pokrývá delší časový úsek,
- vyjadřuje úsilí o dosažení definovaných cílů,
- k dosažení cílů si vybírá konkrétní prostředky/nástroje/zdroje.

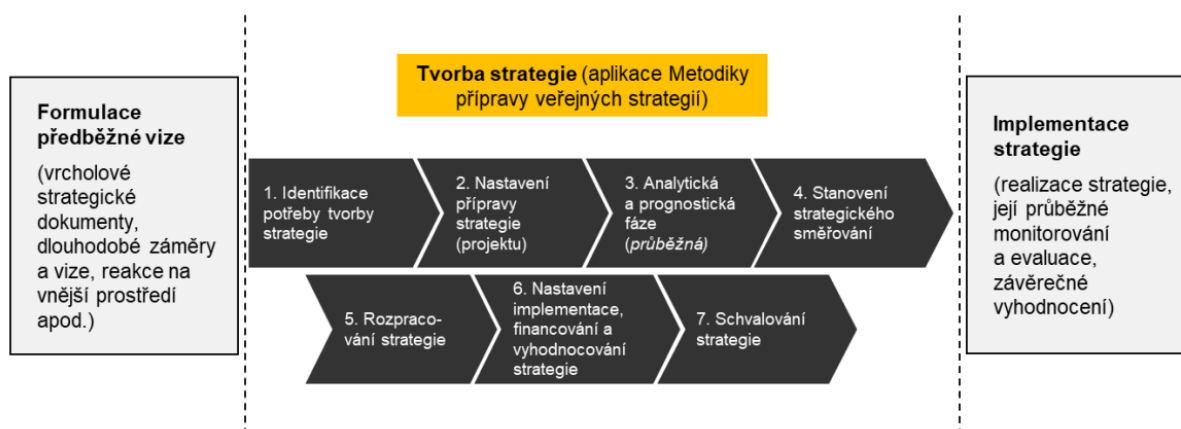
Vznik strategie je často podmíněn konkrétními impulsy, kterými mohou být:

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

1.2 Jak takovou veřejnou strategii vytvořit?

V tomto kurzu projdeme postupně všemi fázemi přípravy veřejné strategie, které jsou znázorněny na obrázku níže. Jedná se konkrétně o:

1. Identifikace potřeby tvorby strategie
2. Nastavení přípravy strategie (projektu)
3. Analytická a prognostická fáze
4. Stanovení strategického směřování
5. Rozpracování strategie
6. Nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie
7. Schvalování strategie



Obrázek č. 2 Fáze přípravy strategie

Zdroj: Metodika přípravy veřejných strategií, Ministerstvo pro místní rozvoj, prosinec 2018

Po zpracování strategie následuje neméně důležitá fáze její reálné implementace. Té se budeme také věnovat, jelikož ta je praktickým vyústěním celé tvorby a vede ke konkrétním a často i hmatatelným výstupům a výsledkům, které přinášejí přidanou hodnotu nejen vedení kraje/obce, ale předně také veřejnosti, včetně podnikatelských nebo zájmových subjektů.

Existuje několik návodů, kterými se lze při přípravě strategie řídit a které tak mohou přípravu strategie zpracovatelům do velké míry usnadnit:

- [Metodika přípravy veřejných strategií](#)
- [Metodika strategického řízení a plánování krajů ČR](#)
- [Metodika tvorby programu rozvoje obce](#)

Metodika přípravy veřejných strategií

byla vytvořena v roce 2012 a **vzata na vědomí** usnesením vlády ČR ze dne 2. května 2013 č. 318. Členům vlády a vedoucím ostatních ústředních správních úřadů bylo uloženo, hejtmanům a primátorovi hl. m. Prahy doporučeno, vycházet z Metodiky při přípravě strategických dokumentů.

Metodika byla aktualizovaná v roce 2018 a **schválená** usnesením vlády č. 71 ze dne 28. ledna 2019. Členům vlády a vedoucím ostatních ústředních správních úřadů bylo uloženo, hejtmanům a primátorovi hl. m. Prahy doporučeno, vycházet z Metodiky při tvorbě a implementaci strategických dokumentů.

Ačkoliv usnesením vlády je územním samosprávným celkům pouze doporučeno se touto metodikou řídit, obsahuje základní postupy a principy, které lze při zpracování strategického dokumentu využít, a to bez ohledu na konkrétní úroveň veřejné správy.

[Metodika](#) je založena na projektovém přístupu k tvorbě strategií a provádí celým procesem tvorby strategie. Věnuje se také implementaci strategie, nabízí šablony a vzory. V elektronické verzi je k dispozici [zde](#).

Metodika strategického řízení a plánování krajů ČR

byla zpracována Fakultou stavební ČVUT pro Asociaci krajů ČR. [Metodika](#) je již staršího data, vytvořena byla v roce 2014. Odkazuje na základní odlišnosti tvorby krajských veřejných strategií a modelový postup přípravy krajské veřejné strategie.

Vzhledem k jejímu velkému rozsahu ale doporučuji spíše využít pro přípravu krajské strategie Metodiku přípravy veřejných strategií, která obsahuje kapitolu 5., specificky zaměřenou na kraje.

Metodika tvorby programu rozvoje obce

byla stejně jako Metodika strategického řízení a plánování krajů zpracovaná v roce 2014. [Metodika](#) formuluje zejména **strukturu programu rozvoje obce (PRO)** a popisuje proces jeho tvorby.

V kurzu se budeme této metodice specifiky věnovat, jelikož stanovuje minimální standard podoby a přípravy PRO.

Každá PRO by měla dle této metodiky obsahovat:

- a) komplexní zhodnocení situace obce a zachycení hlavních problémů a limitů,
- b) dlouhodobou vizi směřování rozvoje obce,
- c) způsoby naplňování vize ve střednědobém období v podobě opatření a aktivit.

Metodika se ale dotýká i dalších fází, které na přípravu strategie navazují, a to konkrétně podpory realizace a vyhodnocování PRO.

Přílohou jsou užitečné vzory dotazníků, které lze využít pro realizaci šetření mezi obyvateli obce, mezi podnikatelskými subjekty i zájmovými organizacemi. Celá metodika je také doprovázena elektronickým nástrojem, kterým je [aplikace pro tvorbu PRO](#), ve které lze přímo strategii připravovat. Za účelem rychlého ovládnutí práce s aplikací je také k dispozici [e-learning](#) (90 minutový video záznam).

Shrnutí

- Obecně lze Metodiku přípravy veřejných strategií využít pro každý strategický dokument na jakékoliv úrovni, bez ohledu na to, jak velká strategie je nebo jakému tématu se věnuje – vždy je třeba respektovat nastíněné základní strategické postupy a míru detailu přizpůsobit konkrétnímu účelu. Cílem není stát se otrokem metodiky, ale přípravu strategie si co nejvíce usnadnit a pochopit její podstatu.
- Metodika PRO a Metodika pro tvorbu krajských strategií se liší v míře detailu, který je třeba dodržet pro tvorbu strategie na dané úrovni. Metodika obce PRO představuje obecně minimální standard toho, co by měla strategie na úrovni obce/města zahrnovat a pokrývat. Metodika pro tvorbu krajských strategií už se hodně podobá Metodice přípravy veřejných strategií, je poměrně obsáhlá, ale vypichuje konkrétní specifika přípravy veřejné strategie na úrovni kraje.

1.3 Jak podchytit proces přípravy strategie?

Aplikujte na tvorbu strategie projektový přístup, udělejte z přípravy strategie projekt a celý proces tak řiďte.

Cílem projektu a měřítkem jeho úspěšnosti bude vytvoření dané strategie v požadované kvalitě a rozsahu, v definovaném čase (termínu) a se stanoveným rozpočtem.

Projektem může být i následná realizace/implementace strategie.

Proč projekt? V čem projektové řízení pomůže?

- nastaví systém řízení tvorby strategie,
- umožní monitorovat průběh realizace a reagovat na aktuální situaci a problémy,
- zajistí provázanost jednotlivých aktivit a činností aktérů tvorby strategie.

Nemusíte využívat všechny nástroje projektového řízení, ale **využít jen některé klíčové prvky** – např. role a odpovědnosti, rizika, řízení po etapách, definice cílů a výstupů, apod. Vždy si projektovou metodiku přizpůsobujte vlastním podmínkám.

1. fáze přípravy strategie: Identifikace potřeby tvorby strategie

Cílem této fáze je především zjistit, zda je vůbec pro řešení identifikovaného problému potřeba zpracovat strategii. Jsou proto prováděny předběžné analýzy, které pomohou jasněji vymezit 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.

V reálném životě je tato fáze často přeskakována, protože o vzniku strategie je např. již pevně rozhodnuto vedením organizace, tvorba strategie plyne z nějaké vyšší strategie na státní nebo unijní úrovni apod. Práci (aktivitám), kterými byste v této přípravné fázi měli projít, se však většinou tak jako tak nevyhnete, tyto musí proběhnout. Často se tak ale děje až v rámci druhé fáze Nastavení přípravy strategie a třetí fáze, tj. fáze Analytické a prognostické.



Obrázek č. 3: Fáze identifikace potřeby tvorby strategie.

Zdroj: Metodika přípravy veřejných strategií, Ministerstvo pro místní rozvoj, prosinec 2018

Fáze Identifikace potřeby tvorby strategie v sobě obsahuje zejména následující aktivity:

- 1) Organizace přípravných prací tvorby strategie
 - pověření
 - sestavení týmu
 - harmonogram přípravných prací

2) Sběr dat

- vymezení toho, jakým způsobem a kde budou informace sbírány, jak stará data budou analyzována
- samotný sběr dat

3) Analýza současného stavu a prognóza možného vývoje

- definice problémů
- mapování regulatorního rámce
- vyhodnocení ostatních strategií
 - 1) další strategie organizace a jejich vyhodnocení
 - 2) strategie mimo organizaci
- vyhodnocení okolního prostředí
- nastínění linií budoucího vývoje

4) Analýza předběžné vize

- je realizovatelná?

5) Rozhodnutí o typu strategického dokumentu

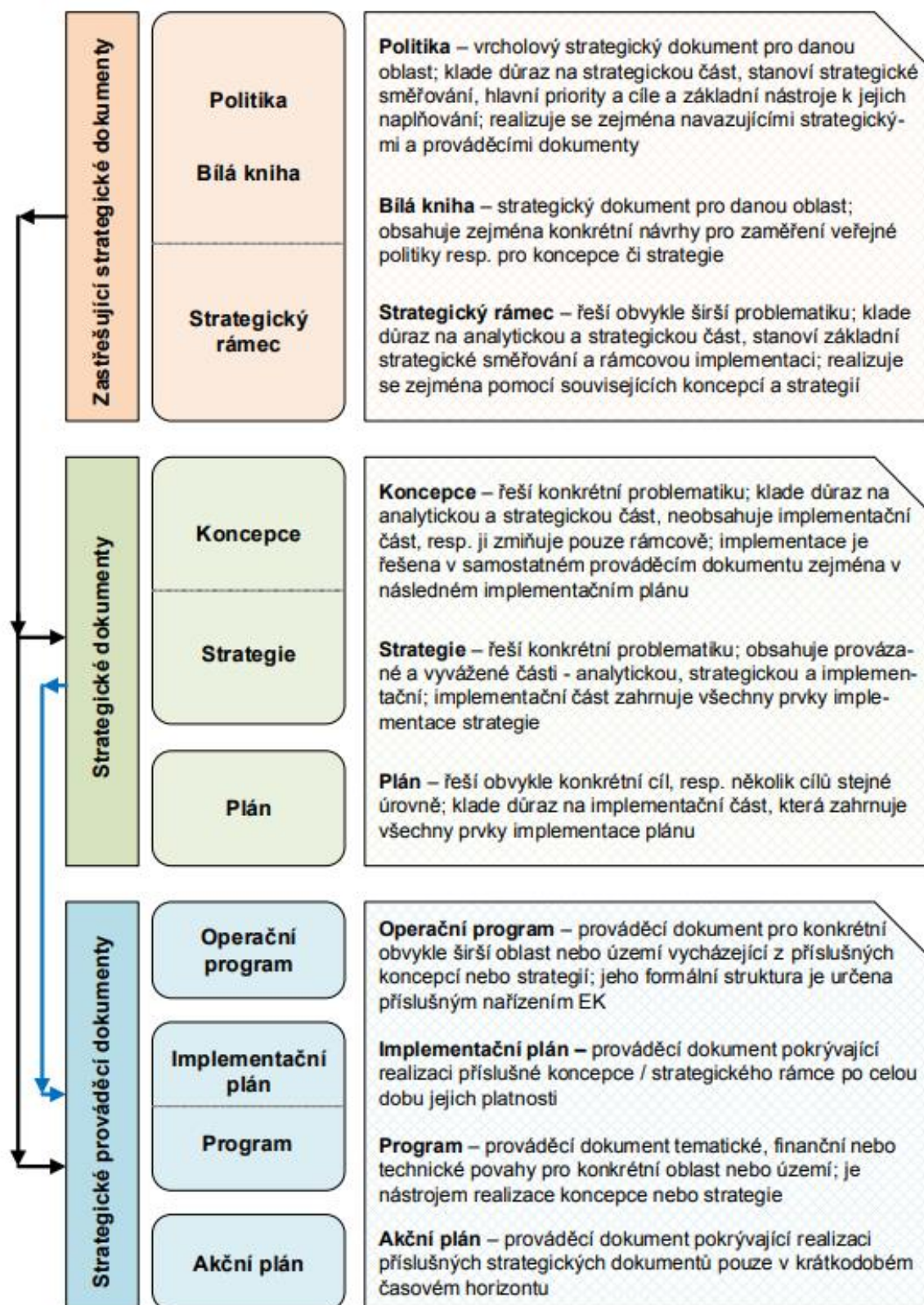
Strategických dokumentů známe ve veřejné správě celou řadu. Terminologie byla v tomto ohledu po řadu let velmi nejednoznačná a o typu strategického dokumentu se rozhodovalo víceméně náhodně. Metodika přípravy veřejných strategií a [Typologie strategických a prováděcích dokumentů](#) vnesly do strategických dokumentů potřebné světlo, protože je jednoznačně kategorizovaly.

Při rozhodování o typu strategického dokumentu Vám proto tato typologie může hodně pomoci, předně pak následující tabulky.

Druh dokumentu	Typ dokumentu	Časový charakter	Časová platnost	Základní charakteristika
Zastřešující strategické dokumenty	Politika	Dlouhodobý	více než 7 let	Širší rozsah řešené problematiky; vyšší míra obecnosti; nižší míra podrobnosti; důraz na strategickou část; stanoví základní strategické směřování a rámcovou implementaci; realizuje se zejména pomocí navazujících strategických dokumentů.
	Bílá kniha	Dlouhodobý	více než 7 let	Strategický dokument obsahující konkrétní návrhy pro zaměření politiky resp. koncepce nebo strategie.
	Strategický rámec	Dlouhodobý	více než 7 let	Širší rozsah řešené problematiky; vyšší míra obecnosti; nižší míra podrobnosti; důraz na analytickou a strategickou část; stanoví základní strategické směřování a rámcovou implementaci; realizuje se pomocí souvisejících koncepcí a strategií; rámcová implementace může být rozpracována v odpovídajícím implementačním plánu.
Strategické dokumenty	Koncepce	Střednědobý až dlouhodobý	4 – 7 let, více než 7 let	Řeší konkrétní problematiku; vyšší míra obecnosti, nižší míra podrobnosti; důraz na analytickou a strategickou část; pouze rámcová implementace nebo žádná; implementace řešena návazně v samostatném dokumentu.
	Strategie	Střednědobý až dlouhodobý	4 – 7 let, více než 7 let	Základní strategický dokument; optimální míra podrobnosti; vyvážená a propojená část analytická, strategická a implementační; opatření jsou součástí strategické části; implementační část zahrnuje všechny prvky implementace strategie.
	Plán	Střednědobý	4 – 7 let	Řeší konkrétní jeden cíl, resp. několik cílů stejné úrovně; opatření jsou součástí strategické části; důraz na implementační část, která zahrnuje všechny prvky implementace plánu.
Strategické prováděcí dokumenty	Operační program	Střednědobý	dle délky programové-ho období EU	Soubor věcných, časových a finančních podmínek pro činnosti k dosažení stanovených cílů EU, a to prostřednictvím orgánů, subjektů a fondů uvedených v příslušných nařízeních Evropského parlamentu a Rady; navazuje na příslušné strategie a koncepce.
	Implementační plán	Střednědobý až dlouhodobý	4 – 7 let, více než 7 let	Rozpracovává implementační část strategie, pokud v ní není obsažena; zahrnuje všechny prvky implementace strategie; rozpracovává implementační část koncepce; ve zjednodušené formě může rozpracovávat implementaci strategického rámce.
	Program	Střednědobý	4 – 7 let	Prováděcí dokument tematické, finanční nebo technické povahy pro konkrétní oblast nebo území; je nástrojem realizace koncepce nebo strategie
	Akční plán	Krátkodobý	1 – 3 roky	Konkretizuje opatření, úkoly a aktivity vyplývající z příslušných strategických dokumentů.

Obrázek č. 4: Porovnání jednotlivých typů strategických dokumentů z hlediska druhu, času a základní charakteristiky
Zdroj: Metodika přípravy veřejných strategií, Ministerstvo pro místní rozvoj, prosinec 2018

Tabulka rozčleňuje jednotlivé typy strategických dokumentů dle jejich časového charakteru, platnosti a dle druhu dokumentu. V návaznosti na provedení základních analýz přípravné fáze tak **můžeme poměrně jednoduše určit potřebný typ strategického dokumentu**, se kterým budeme dále pracovat.



Zdroj: Typologie strategických a prováděcích dokumentů, MMR-NOK, březen 2017

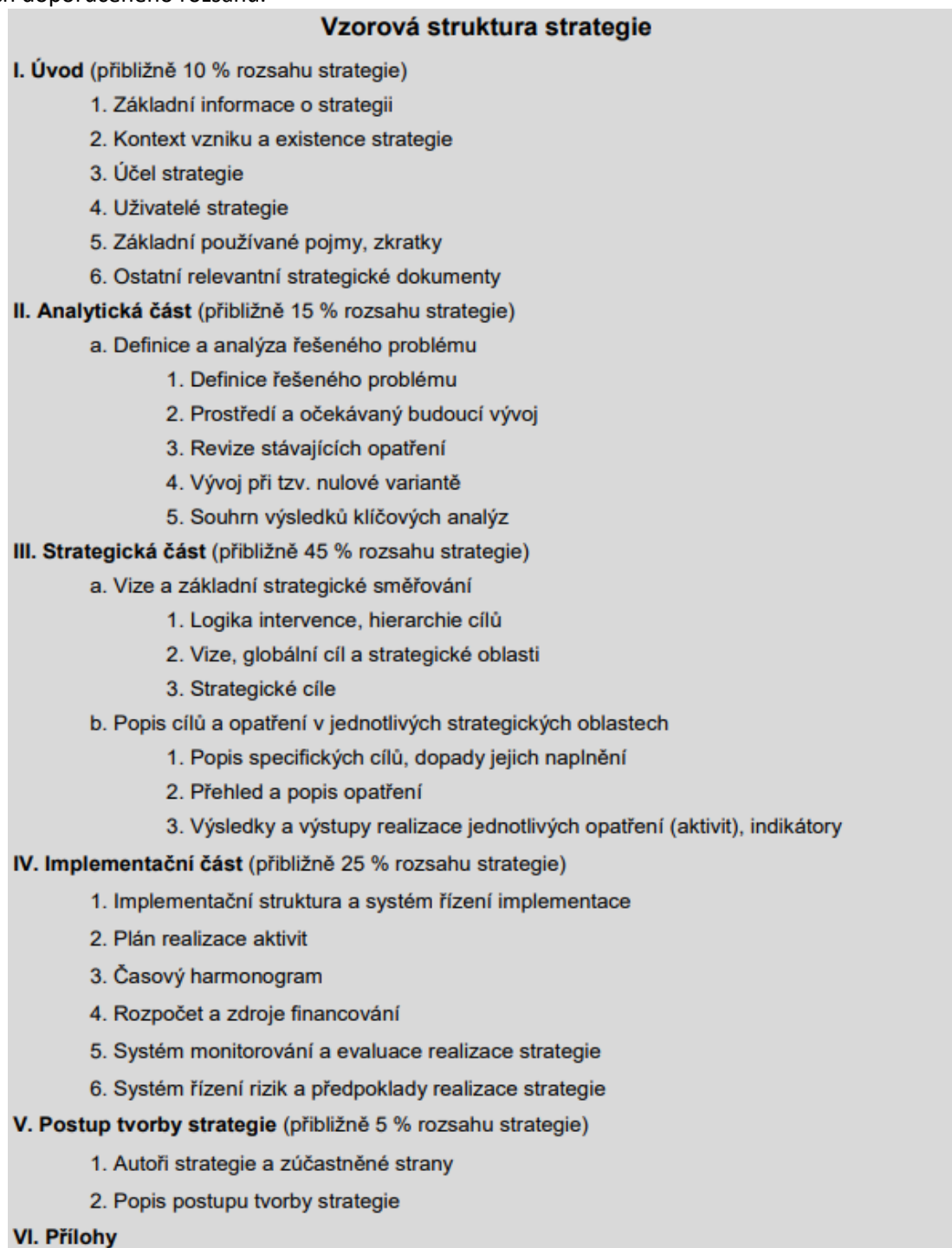
Obrázek č. 5 Rozlišení typů strategických dokumentů.

Jak by měla strategie vlastně vypadat?

Plnohodnotný strategický dokument by se měl obecně skládat ze tří vzájemně vyvážených a propojených částí:

- Části analytické
- Části strategické
- Části implementační

Ve výstřížku, znázorňujícím vzorovou strukturu strategie, jsou tyto části jasně definované, včetně jejich doporučeného rozsahu.



Obrázek č. 6 Vzorová struktura strategie.

Zdroj: Metodika přípravy veřejných strategií, Ministerstvo pro místní rozvoj, prosinec 2018

V závislosti na konkrétním typu strategického dokumentu se však jeho výsledná podoba může od této ideální „vzorové“ struktury strategie lišit, a to dle následující kategorizace:

Typ dokumentu	Analytická část	Strategická část					Implementační část						
		Vize	Strategické oblasti (priority, směry)	Strategické cíle	Specifické cíle	Opatření	Opatření (aktivity, projekty)	Implementační struktura	Termíny	Finanční zdroje	Rozpočet	Monitorování	Evaluace
Politika	x	x	x	x									x
Bílá kniha	x	x	x	x									
Strategický rámec	x	x	x	x				x				x	x
Koncepce	x	x	x	x	x	x							x
Strategie	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x
Plán	x				x	x		x	x	x	x	x	x
Operační program			x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
Implementační plán							x	x	x	x	x	x	x
Program	x						x	x	x	x	x	x	x
Akční plán							x	x	x	x	x	x	x

Obrázek č. 7: Přehled vzorových minimálních struktur jednotlivých typů strategických dokumentů.

Zdroj: Typologie strategických a prováděcích dokumentů, MMR-NOK, březen 2017

Výstupem této prvotní fáze přípravy strategie by tedy obecně měla být souhrnná zpráva (tzv. vstupní), obsahující vyhodnocení toho, zda je strategii skutečně vhodné připravovat. Toto stanovisko by mělo být opřené o základní analýzu tématu, problémů, vnějšího okolí a predikci budoucího vývoje.

Pokud tým dojde k závěru, že strategie má být připravena, měl by také doporučit vhodný typ strategického dokumentu a naznačit základní rámec projektu přípravy strategie (tj. hlavní aktivity spojené s tvorbou strategie, rámcový harmonogram a rozpočet tvorby, návrh organizační struktury pro tvorbu strategie apod.).

S tvorbou rámcového harmonogramu přípravy a tedy s odhadem toho, jak dlouho Vám příprava strategie může trvat, Vám může pomoci následující tabulka:

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

Obrázek č. 8: Odhad času, potřebného k přípravě strategie.

Zdroj: Metodika přípravy veřejných strategií, Ministerstvo pro místní rozvoj, prosinec 2018

Souhrnná vstupní práva, obsahující jak věcné vyhodnocení, tak i rámcový návrh projektu zpracování strategie, je následně předkládána vedení organizace k manažerskému rozhodnutí o dalším postupu.

Shrnutí

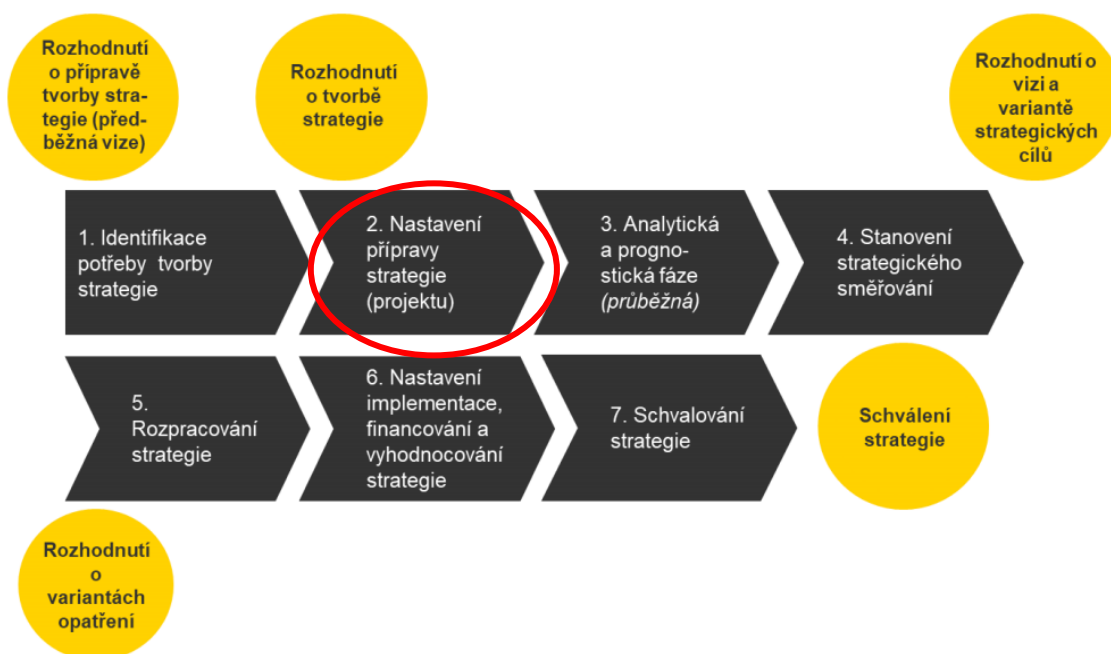
Cílem 1. fáze přípravy strategického dokumentu je předně zmapovat si teritorium. Pokud teprve stojíte před rozhodnutím, zda strategii zpracovávat, zda to má nějaký smysl, vytvořte si přípravný tým a s pomocí kolegů v týmu si zmapujte, jakými strategiemi daná organizace již disponuje, na jakých úrovních je daný problém/y řešen/y, jak jej ovlivňuje stávající legislativní rámec, rozpracujte si základní rámec možného vývoje problému/ů v budoucnu, odpovězte si na otázku, kam se chcete dostat a zda Vám v tom strategie může pomoci.

Pokud jste již dostali zadání strategický dokument zpracovat, blíže si v týmu zadání projděte (případně stanovenou vizi) a řekněte si, jak a za jakých podmínek je realizovatelné, udělejte si základní rešerši o problému/ech, které by měla strategie řešit, o souvisejícím legislativním rámci, o liniích budoucího vývoje problémů, o žádoucím stavu, do kterého se chcete dostat apod.

Klíčovou součástí této fáze je rozhodnutí o tom, jaký typ strategického dokumentu budete zpracovávat. Zde jednoznačně doporučuji využít Typologie strategických a prováděcích dokumentů. Jedná se o krátkou a jednoduchou příručku, která Vám v této fázi pomůže získat povědomí o různých typech strategických dokumentů a zvolit ten, který bude nejlépe vyhovovat Vaším potřebám.

2. fáze: Nastavení přípravy strategie

Fáze nastavení přípravy strategie je předně projektového charakteru a blíže rozpracovává základní projektové zadání, které vyplynulo z první fáze přípravy strategického dokumentu. V průběhu této fáze se také obsazuje řídicí i organizační struktura projektu.



Obrázek č. 9: Fáze Nastavení přípravy strategie (projektu)

Zdroj: Metodika přípravy veřejných strategií, Ministerstvo pro místní rozvoj, prosinec 2018

Celá fáze by měla být zahájena schválením vstupní zprávy, kterou jste vytvořili v předchozí fázi a jmenováním gestora tvorby strategie.

V bližším rozpadu jsou v rámci této fáze realizovány zejména následující aktivity:

1) Obsazení organizační struktury

- vytvoření týmu a pracovních skupin

2) Vytvoření Plánu tvorby strategie (s případnou účastí externího dodavatele)

- organizační struktura tvorby strategie
- rozsah a cíle projektu tvorby strategie
- postupy řízení tvorby strategie
- hierarchická struktura prací tvorby strategie
- rozpočet tvorby strategie
- harmonogram tvorby strategie
- plán řízení kvality tvorby strategie

3) Vytvoření Plánu spolupráce a komunikace

Vhodně nastavený plán spolupráce a komunikace Vám může ulehčit řadu jednání v budoucnu a napomůže hladšímu schválení strategie. Základem tohoto plánu je zejména správná identifikace a zmapování zainteresovaných stran (všichni, kdo mohou na základě strategie provádět nějaké aktivity nebo jejichž problémy mají být za pomoci strategie vyřešeny). Průběh přípravy strategie tak bude pro okolí transparentní, správná komunikace může také zajistit větší podporu pro tvorbu strategie a zajistit kvalitnější rozhodování.

Důležitou zainteresovanou stranou při přípravě strategie je bezpochyby i veřejnost. V úvodní fázi přípravy strategie připadají v úvahu zejména různá dotazníková šetření, a to nejen online, ale také offline (v ulicích), workshopy, debaty, které se velmi dobře uplatní také ve fázi, kdy je strategie již připravena a je třeba její podobu veřejnosti představit.

Plán komunikace by měl obsahovat základní cíle a účel, seznam zainteresovaných stran, způsob spolupráce a komunikace, organizační strukturu řízení plánu a postup realizace plánu.

4) Vytvoření Plánu řízení rizik tvorby strategie

Plán řízení rizik by měl obsahovat postup identifikace a hodnocení významnosti rizik, postup tvorby opatření ke snížení významnosti rizik, organizační strukturu řízení rizik. Jeho cílem je identifikovat možné problémy, související s tvorbou strategie (rizika), a eliminovat je předtím, než se vůbec vyskytnou, tj. nastavit způsob jejich řízení.

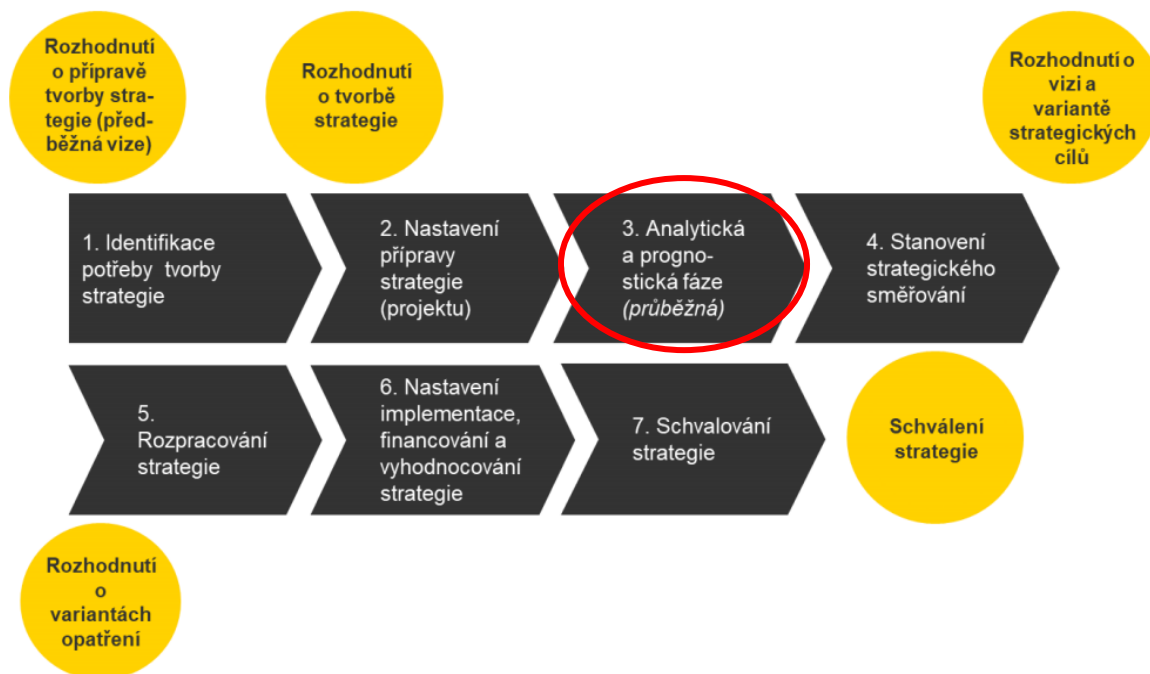
Shrnutí

Cílem této fáze je nastavit komplexní projekt přípravy strategie (tj. vytvořit a obsadit organizační strukturu, vytvořit týmy, nastavit způsoby práce a řízení projektu, nastavit finanční a časové limity). Vhodné je také promyslet si zainteresované strany, se kterými budete v rámci procesu přípravy strategie spolupracovat a komunikovat, stejně jako rizika, která mohou mít na přípravu strategie negativní vliv, která mohou přípravu ohrožovat.

S takto připraveným projektem můžete začít strategii vytvářet.

3. fáze: Analýza a prognóza

V rámci třetí fáze přípravy strategie už dochází k její faktické tvorbě. Cílem této fáze je vymezit jednotlivé problémy, porozumět jim v dostatečné míře detailu a následně přetavit zjištěné informace do analytické části strategického dokumentu.



Obrázek č. 10: Fáze Analytická a prognostická

Zdroj: Metodika přípravy veřejných strategií, Ministerstvo pro místní rozvoj, prosinec 2018

Uvedená fáze sestává primárně z těchto aktivit:

- 1) Identifikace zdrojů dat a zpracování primárních analýz (interně i externě)
- 2) Analýza dosavadních řešení včetně mezinárodní praxe

Cílem je hlavně zmapovat řešení konkrétního problému na národní úrovni nebo ve srovnatelných státech, zohlednit doporučení mezinárodních institucí, které se tématem zabývají, a to s pomocí různých druhů kvalitativních i kvantitativních analýz, srovnávací analýzy, apod.

- 3) Analýza současného stavu

- 1) Identifikace klíčových trendů (ekonomických, sociálních, politických, apod.)
- 2) Identifikace klíčových mechanismů změn (co/kdo změny vyvolává)

Obojí např. s pomocí analýzy PESTLE (viz níže).

- 4) Prognóza budoucího vývoje řešené oblasti (např. foresight – viz níže)
- 5) Kompilace analytické části strategie (např. SWOT analýza – viz níže) včetně vypořádání připomínek zainteresovaných stran

Výstupem této fáze je zpracovaná analytická část, předložená ke schválení řídicímu výboru projektu.

Odkud čerpat data a informace, potřebné pro analýzu?

Pro provedení analýzy budete bezpochyby potřebovat důvěryhodná data. Níže je uveden seznam zdrojů, které Vám mohou být při analýze užitečné.

- Platná legislativa a regulace
 - česká legislativa – [Zákony pro lidi](#)
 - evropská legislativa – [EUR-Lex](#)
 - dokumenty vztahující se ke státnímu rozpočtu ([web MF](#))
- Dlouhodobé strategie a aktuální vývoj
 - [Eklep pro veřejnost](#) – elektronická knihovna připravované legislativy
 - [Databáze strategií](#)
 - Programové prohlášení vlády ([web ÚV ČR](#))
 - Výstupy MF týkající se makroekonomiky ([web MF](#))
 - Doporučení evropské komise i dalších institucí (např. OECD, MMF, Světová banka apod.)
- Konkrétní data
 - Statistická data českých i mezinárodních institucí ([ČSÚ](#), [ČNB](#), [Monitor MF](#), [Eurostat](#), [MMF](#), [Světová banka](#), [OECD](#), [data o dotacích](#), [Informační systém výzkumu, vývoje a inovací](#), [Registr smluv](#), [IS Cedr](#) – centrální evidence dotací z rozpočtu, apod.), [Centrum pro výzkum veřejného mínění](#), [Eurobarometr](#), a řada dalších
 - [Otevřená data](#)
 - Vnitřní data organizací
 - Datamining (data z vyhledávačů, sociálních sítí apod.)
- Vlastní šetření, měření a pozorování
- Expertní odhad

Jak data zpracovávat, analyzovat, vyhodnocovat?

Níže je uveden seznam několika důležitých a běžně využívaných analytických nástrojů a technik, s jejichž pomocí můžete sesbíraná data analyzovat.

► SWOT Analýza

je velmi univerzální a jedna z nejpoužívanějších analytických technik. Jejím smyslem je souhrnně popsat hlavní vnitřní a vnější faktory, které mají vliv na rozvoj a následně tak **minimalizovat ohrožení a maximalizovat rozvojové příležitosti**.

Vnitřní faktory jsou

- silné stránky (Strengths), tj. pozitivní (nadprůměrné) skutečnosti – nejvýznamnější identifikované výhody či příznivé jevy, které je záhodno dále podporovat a rozvíjet,
- slabé stránky (Weaknesses), tj. problémy, negativní skutečnosti, které je potřeba řešit a podle možností zcela odstranit nebo zmírnit.

Vnější faktory (politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory) jsou

- příležitosti (Opportunities),
- hrozby (Threats).

SWOT ANALÝZA



Obrázek č. 11 SWOT analýza

Zdroj: SWOT analýza, Wikipedie, dostupné [zde](#).

Vnější faktory mohou být:

- politické – existující a potenciální působení politických vlivů a legislativy (daňová politika, politická stabilita atd.),
- ekonomické – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky (hospodářská recese, inflace, úrokové míry, vývoj cen energií, kupní síla, podnikatelská aktivita, nezaměstnanost atd.),
- sociální – průmět sociálních změn a kulturních vlivů na úrovni lokální, národní, regionální, světové (změny životního stylu, úroveň vzdělání, mobilita obyvatel, stárnutí obyvatel atd.),
- technologické – dopady stávajících, nových a vyspělých technologií (nové objevy, změny současných technologií, informatizace veřejné správy atd.),
- legislativní – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy (zákony, ministerské vyhlášky, normy EU atd.),
- ekologické (environmentální) – místní, národní a světová problematika životního prostředí a otázky jejího řešení (zvláště chráněná území, lokality Natura 2000, normy ochrany životního prostředí, limity znečištění atd.). V návrhové části se pak hledají cesty, jak využít identifikované silné stránky a příležitosti a jak eliminovat zjištěné slabiny a hrozby.

Analýza může být vytvořena buďto za celou analytickou část souhrnně, nebo v podrobnějším členění – např. na ekonomickou, sociální a ekologickou oblast, nebo podle kapitol SWOT apod.

Je nutné nezapomenout na její vyhodnocení, tj. navrhnout konkrétní strategie, jak maximalizovat silné stránky, využít příležitosti, redukovat slabé stránky a eliminovat hrozby. Za tímto účelem je možné také porovnat jednotlivé části SWOT navzájem (např. jak pomocí silných stránek využít příležitosti apod.) nebo je prioritizovat např. pomocí škálování.

► Myšlenkové mapy (Mind maps)

představují grafické uspořádání klíčových slov, doplněné obrázky, vyznačující vzájemné vztahy a souvislosti. Mohou být využívány například k učení, plánování nebo řešení problémů.

► PEST(LE) analýza

Je metoda, která se využívá pro sledování vnějších faktorů, které na organizaci působí. Tyto faktory jsou:

- politické,
- ekonomické,
- sociální,
- technologické,
- legální (právní),
- environmentální.

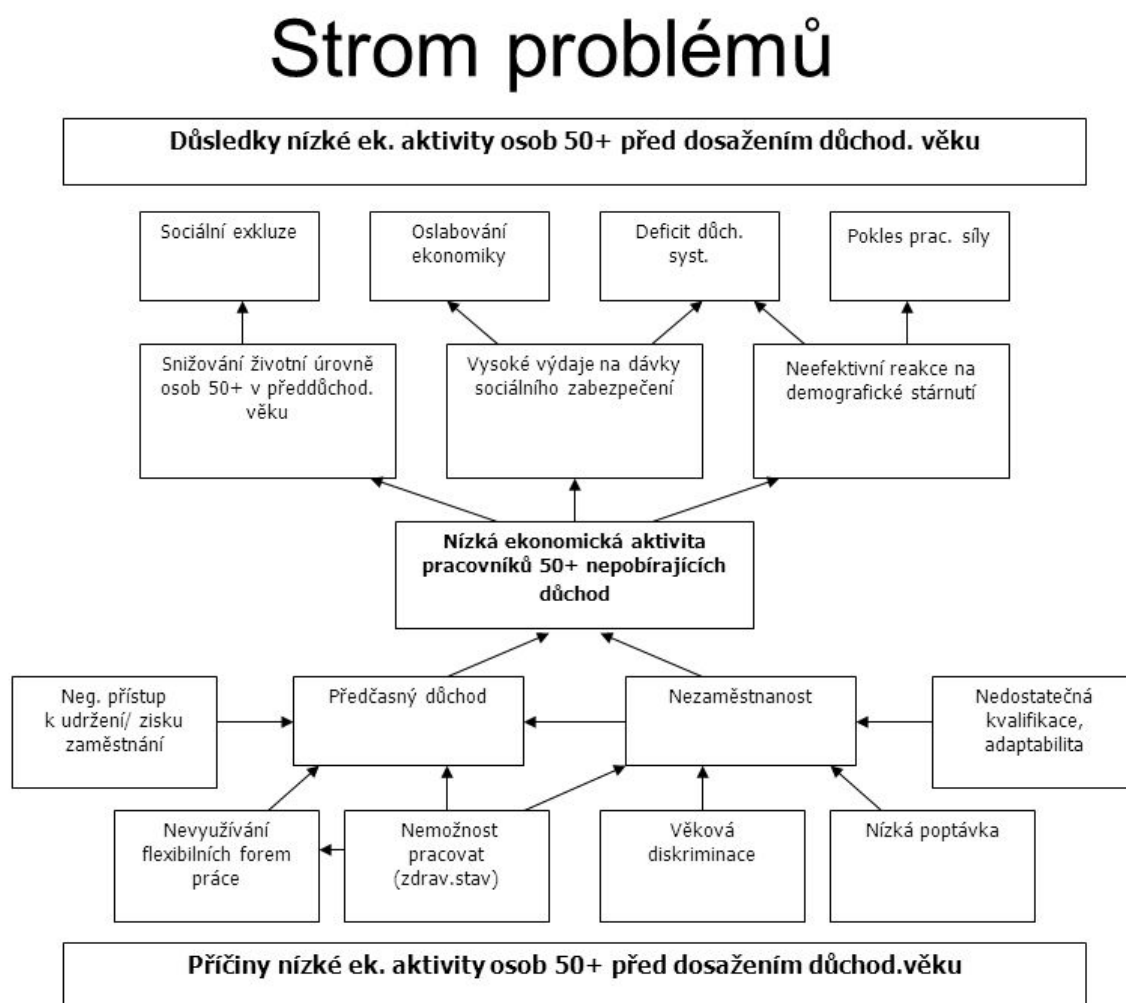
Příklady sledovaných faktorů jsou uvedeny na následujícím obrázku.

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.

Obrázek č. 12: Příklady sledovaných faktorů při PESTLE analýze.
Zdroj: Metodika přípravy veřejných strategií, Ministerstvo pro místní rozvoj, prosinec 2018

► **Strom problémů** (Issue Tree)



Obrázek č. 13: Příklad stromu problémů

Zdroj: HÁVA, Petr: Seminář pro podporu tvorby diplomových prací, dostupné [zde](#).

Příklad z webových stránek kolegů z ČVUT:

Problém: centrum města přeplněné automobily

Příčina: neexistence odstavného parkoviště v blízkosti zastávek MHD mimo centrum

Důsledek: Znečištění ovzduší, dopravní zácpy

Řešení/projekt: vybudování odstavných parkovišť na hlavních příjezdových komunikacích do města v návaznosti na MHD

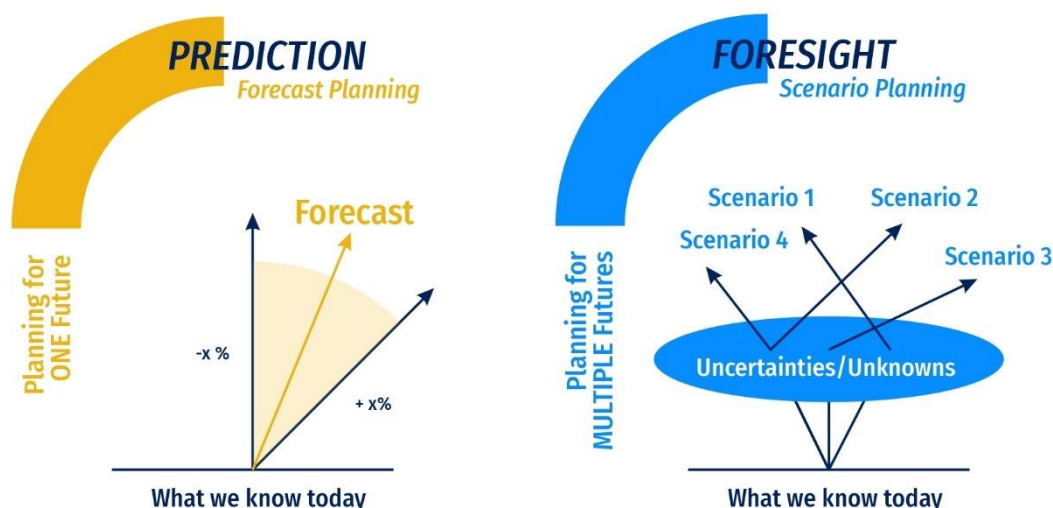
Zdroj: Logický rámec, ČVUT, dostupné [zde](#).

► **Sofistikovanější analytické nástroje:**

- Studie proveditelnosti (Feasibility study)
- Analýza dopadů (Business Impact Analysis, BIA)
- Analýza nákladů a přínosů (Cost-benefit analysis, CBA)

► **Prognóza (forecast) a foresight**

Prognózování je velice důležitou, ale zároveň velmi opomíjenou součástí strategického řízení. Obecně by nemělo být možné dokončit tvorbu cílů a opatření, aniž by autor strategie kriticky nepromyslel možný budoucí vývoj v dané oblasti, a to včetně zamýšlených i potenciálních dalších dopadů realizace vytvářené strategie. Promyšlení budoucnosti je nositelem inovace.



© Future Station 2020 | futurestation.ro

Obrázek č. 14: Hlavní rozdíly mezi prognózou a foresightem
Zdroj: Future Preparedness Through Foresight. Future Station, dostupné [zde](#).

Prognóza neboli forecast se snaží predikovat jednu podobu budoucnosti, a to na základě minulých a současných dat a analýzy trendů.

Foresight je oproti forecastu systematický nástroj umožňující uvažování o možných variantách budoucího vývoje. Nepředvídá jednu budoucnost, ale několik podmíněných variant budoucího vývoje. Jeho podstatou je zapojení relevantních aktérů s otevřeným myšlením a diskuse s nimi.



Obrázek č. 15: Vztah foresightu k evidenci a evaluaci.

Zdroj: Foresight. Efektivní nástroj veřejné správy. Technologické centrum AV ČR.

Za účelem zapojení forecastu i foresightu do strategického uvažování a tedy i tvorby strategie je možné využít velké množství metod, z nichž každá je nejlépe využitelná v jiné fázi procesu (např. horizon scanning pro získávání informací o možné změně okolního prostředí, analýza křížových dopadů nebo analýza trendů pro jejich analýzu, metoda Delphi pro interpretaci a tvorba cestovních map nebo scénářů pro vytvoření alternativních scénářů budoucího vývoje).

Pro prognózování se využívá i nám dobře známý

- brainstorming – nebo brainwriting,
- panel expertů.

Blíže k jednotlivým metodám, které lze pro forecast a foresight využít např.

- [Josef Melichar a kolektiv: Prognostická podpora obranného plánování](#),
- M. Potůček: Manuál prognostických metod
- [Foresight. Efektivní nástroj veřejné správy](#) autorů z Technologického centra AV ČR.

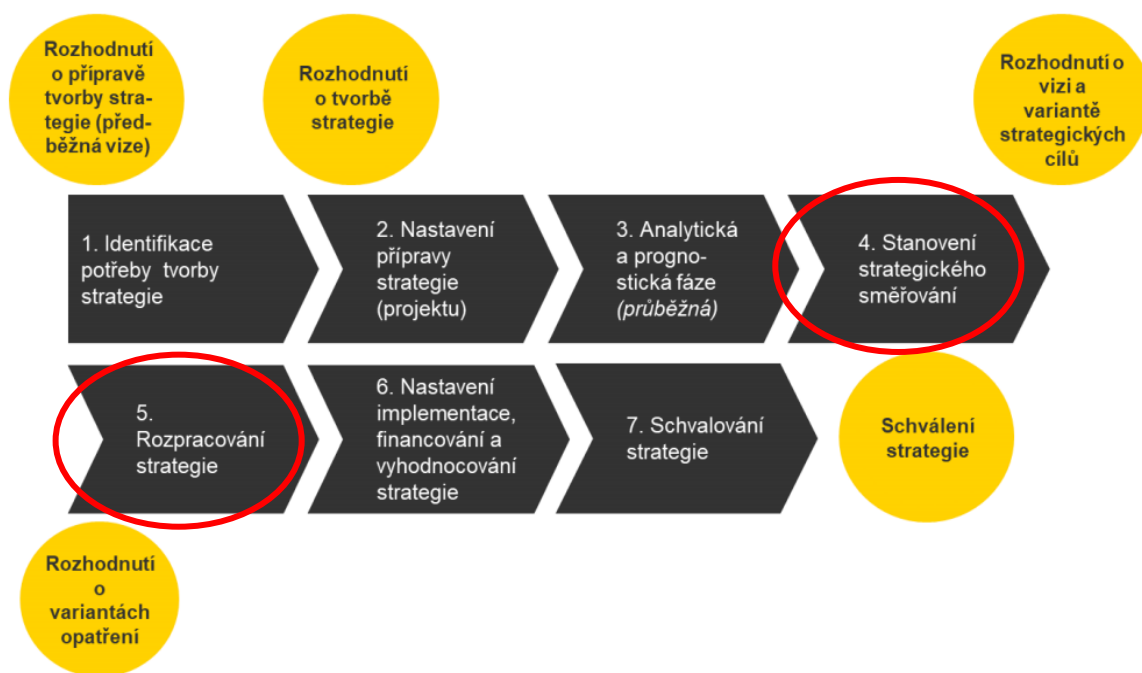
Shrnutí

Analytickou část strategie může tým zpracovávat interně, ale může ji i zadat externě. V případě externího zadání však doporučuji, aby organizace na tvorbě co nejvíce participovala, aby s externím zpracovatelským týmem probíhala pravidelná komunikace, aby organizace analytickou část podrobně prostudovala. Tím bude zaručeno, že problémům a jejich podstatě je správně porozuměno, díky čemuž bude organizace následně navrhnout relevantní řešení a tedy i stanovovat vhodné cíle.

Analytická fáze přípravy strategie je klíčová, vytváří informační základnu celé strategie, její přípravě je proto vhodné věnovat adekvátní čas, prostudovat dostatečné množství zdrojů a dat. Pokud je to reálné a v některé oblasti data chybí, je vhodné provést vlastní šetření. Dobré je se také kontinuálně vzdělávat v analytických metodách a mít alespoň základní přehled o prognózování budoucího vývoje. Vhodná přehledová literatura v této oblasti je v této kapitole uvedena.

4. a 5. fáze: Strategické směřování a rozpracování strategie

Metodika přípravy veřejných strategií obě fáze, tj. fázi 4. a 5. od sebe odděluje, avšak v praxi de facto dochází k jejich spojování. V této fázi je tvořena klíčová strategická/návrhová část celé strategie, tj. je navržena nebo ověřena stanovená vize, jsou stanoveny strategické a specifické cíle, na která navazují jednotlivá opatření případně také aktivity a projekty. Je nastaven rámcový rozpočet, je rozpracována indikátorová soustava.



Obrázek č. 16: Fáze Stanovení strategického směřování a Rozpracování strategie
Zdroj: Metodika přípravy veřejných strategií, Ministerstvo pro místní rozvoj, prosinec 2018







V praxi jsou realizovány zejména tyto aktivity:

- 1) ověření vize, formulace globálního cíle, strategických oblastí a variant strategických cílů,
- 2) výběr variant(y) strategických cílů k rozpracování,
- 3) zpracování dalších úrovní cílů strategie,
- 4) nastavení soustavy indikátorů,
- 5) identifikace variantních opatření,
- 6) hodnocení a výběr opatření,
- 7) dopracování strategické části.

Jak uvažovat o cílech?

Při stanovování strategického směřování byste měli vytvořit více variant strategických cílů a z nich následně vybrat ty nejvhodnější. Kromě klasické (základní) metody prioritizace spočívající ve vícekritériálním hodnocení (tj. vytvoření sady kritérií pro výběr cílů/opatření, stanovení pravidel pro přidělování bodů, váhy kritérií a samotného vyhodnocení) lze přistoupit k prioritizaci a výběru cílů i za pomoci metody 6 klobouků dle Edwarda de Bono. S prioritizací Vám mohou pomoci nejen kolegové z týmu, ale i další stakeholderi jako jsou: vedení organizace, veřejnost, zájmové skupiny, experti a další.

Metoda šesti klobouků – Edward de Bono

COLOURED HAT	THINK OF	DETAILED DESCRIPTION
	White paper	The white hat is about data and information. It is used to record information that is currently available and to identify further information that may be needed.
	Fire and warmth	The red hat is associated with feelings, intuition, and emotion. The red hat allows people to put forward feelings without justification or prejudice.
	Sunshine	The yellow hat is for a positive view of things. It looks for benefits in a situation. This hat encourages a positive view even in people who are always critical.
	A stern judge	The black hat relates to caution. It is used for critical judgement. Sometimes it is easy to overuse the black hat.
	Vegetation and rich growth	The green hat is for creative thinking and generating new ideas. This is your creative thinking cap.
	The sky and overview	The blue hat is about process control. It is used for thinking about thinking. The blue hat asks for summaries, conclusions and decisions.

Obrázek č. 17: Metoda 6 klobouků.

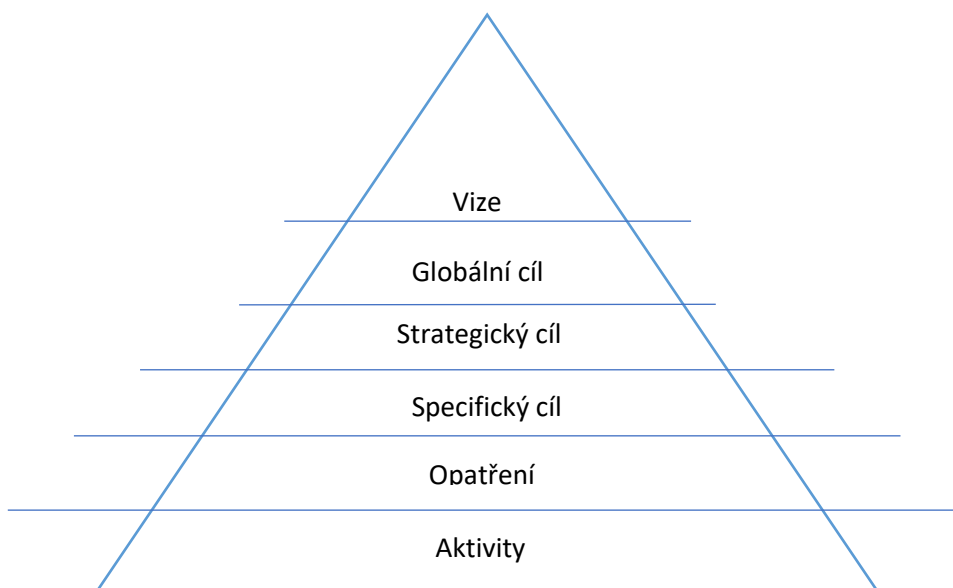
Zdroj: Six Thinking Hats theory - decision making tool, dostupné [zde](#).

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

V praxi však často na tvorbu více variant strategických cílů a jejich následný výběr nemusí být časový prostor, proto se poměrně často stává, že tým navrhuje strategické cíle tzv. napřímo a diskutuje o nich se stakeholdery až nad hotovým návrhem návrhové části strategie.

Jak stanovit dobré cíle?

Předně je vždy nutné dodržet hierarchii cílů.



Obrázek č. 18: Hierarchie cílů.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Cíle by měly být nadefinovány tak, aby byly tzv. SMART. Význam zkratky SMART je vysvětlen na následujícím obrázku.

- ▶ 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.

Obrázek č. 19: SMART

Zdroj: Metodika přípravy veřejných strategií, Ministerstvo pro místní rozvoj, prosinec 2018

Poté, co je upřesněna vize a stanoveny strategické cíle strategického dokumentu, jsou tyto předloženy ke schválení řídicímu výboru a je možné plynule přejít do další fáze přípravy strategie, kterou je její rozpracování na úroveň jednotlivých specifických cílů, opatření a aktivit (případně projektů). Stejně jako v případě strategických cílů, i cíle nižší úrovně, včetně opatření a aktivit, je vhodné podrobit prioritizaci.

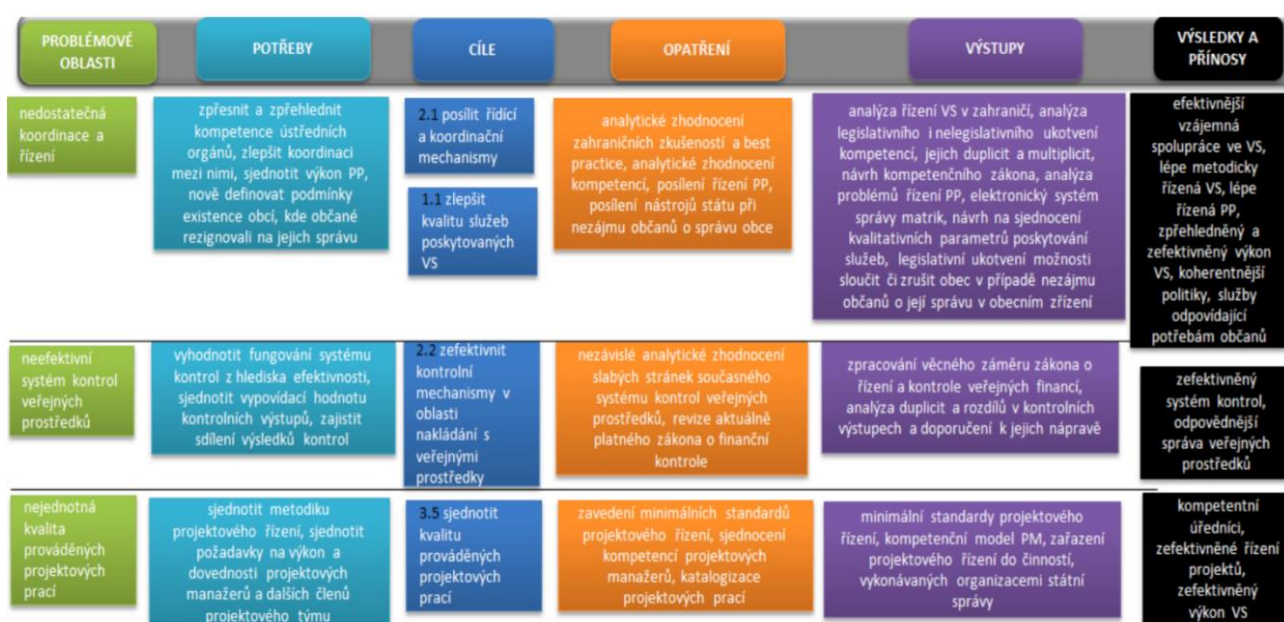
Jak ověřit, že cíle a problémy jsou správně provázány?

Vhodným nástrojem je INTERVENČNÍ LOGIKA/TEORIE ZMĚNY, která je definovaná otázkami:

- Co chceme a můžeme změnit? PROBLÉMY.
- Jak toho chceme dosáhnout? CÍLE A OPATŘENÍ.
- Co nám to přinese? VÝSTUPY A VÝSLEDKY/PŘÍNOSY, s odstupem času také DOPADY.

Všechny tyto části musí na sebe vzájemně nasedat, tj. na problém by mělo reagovat vhodné opatření a vhodný cíl, který zajistí odpovídající výstup a výsledek a v budoucnu také pozitivní dopad. Tím, že si vytvoříme souhrnnou tabulku teorie změny, včas identifikujeme případné nesrovnalosti, kterých jsme se při formulaci dopustili.

Příkladem toho, jak může vypadat zpracovaná intervenční logika, je např. intervenční logika Koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030.



Obrázek č. 20: Intervenční logika KOVES 2030

Zdroj: Koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030, Ministerstvo vnitra, 2019

V tomto ohledu je důležité si ujasnit, co jsou **výstupy, výsledky a dopady**².

Výstupem je bezprostřední efekt, ke kterému intervence a její jednotlivé aktivity vedou. Data o výstupech jsou obvykle přesná a snadno dostupná. Zjištění výstupů pomáhá odpovědět na otázku „Bylo provedeno to, co bylo přislíbeno?“. Výstupy obvykle nevypovídají nic o úspěšnosti intervence. Výstupem může být např. provedené školení, zpracovaná analýza apod.

Výsledkem je změna, která nastala v důsledku intervence. Analýza výsledků se zaměřuje na změny chování cílové skupiny po intervenci (nebo na změny institucionální). Může se jednat např. o zefektivnění nějakého procesu, apod.

Dopad lze definovat jako dlouhodobě udržitelný efekt vyvolaný intervencí. Dopady se obvykle nesledují na úrovni cílové skupiny, ale na úrovních hierarchicky vyšších (např. nezaměstnanost

² HENDL, Jan, REMR, Jiří. Metody výzkumu a evaluace. Portál, 2017.

v regionu, životní podmínky). Dopady jsou odvozeny od výsledků a lze je sledovat až s odstupem po ukončení intervence.

Nezbytnou součástí intervenční logiky jsou i kvalitní indikátory, které umožní výstupy a výsledky měřit.

Jak správně nastavit soustavu indikátorů?

Rozlišujeme indikátory:

- výstupové/výsledkové/kontextové,
- kvalitativní /kvantitativní.

Indikátor se sestává z:

1. názvu indikátoru a stanovení jeho příslušnosti ke konkrétnímu cíli,
2. definice indikátoru a způsobu výpočtu, výchozích (pokud je to možné) a cílových hodnot indikátorů,
3. identifikace předpokládaných zdrojů dat, kterými bude plnění indikátoru prokazováno.

Každý indikátor má stanoveného gestora plnění indikátoru, který za jeho plnění odpovídá.

Obecná doporučení k indikátorům:

- Soustava indikátorů by měla vždy reflektovat vytvořenou soustavu cílů.
- Stejně jako cíle, i indikátory na stejné úrovni by měly být zpracovány ve stejné míře obecnosti, respektive detailu. Indikátory vyšší úrovně se rozpadají na indikátory nižší úrovně a zároveň indikátory nižší úrovně jsou agregovány v indikátorech vyšší úrovně.
- Pro každý cíl by mělo být definováno tolik indikátorů, aby bylo umožněno sledování plnění cíle. Cíle bychom ideálně měli měřit za pomoci výstupových i výsledkových indikátorů.
- Indikátory musí mít svou definici, zdroj dat, způsob výpočtu, jinak zanedlouho nikdo nebude vědět, co je indikátorem myšleno a jak se má jeho naplňování kontrolovat.

Posledním krokem je pak **stanovení rámcového rozpočtu plnění strategie**. Zde je nutné mimo samotného odhadu finanční náročnosti plnění jednotlivých cílů také prozkoumat možné finanční zdroje (tj. mimo vlastního rozpočtu prozkoumat také další zdroje financování v podobě národních i krajských dotačních titulů, stejně jako příležitosti v oblasti evropských dotací (nové programové období je aktuálně připravováno, možnosti jsou nyní rozšířeny také o financování z Národního plánu obnovy)).

Shrnutí

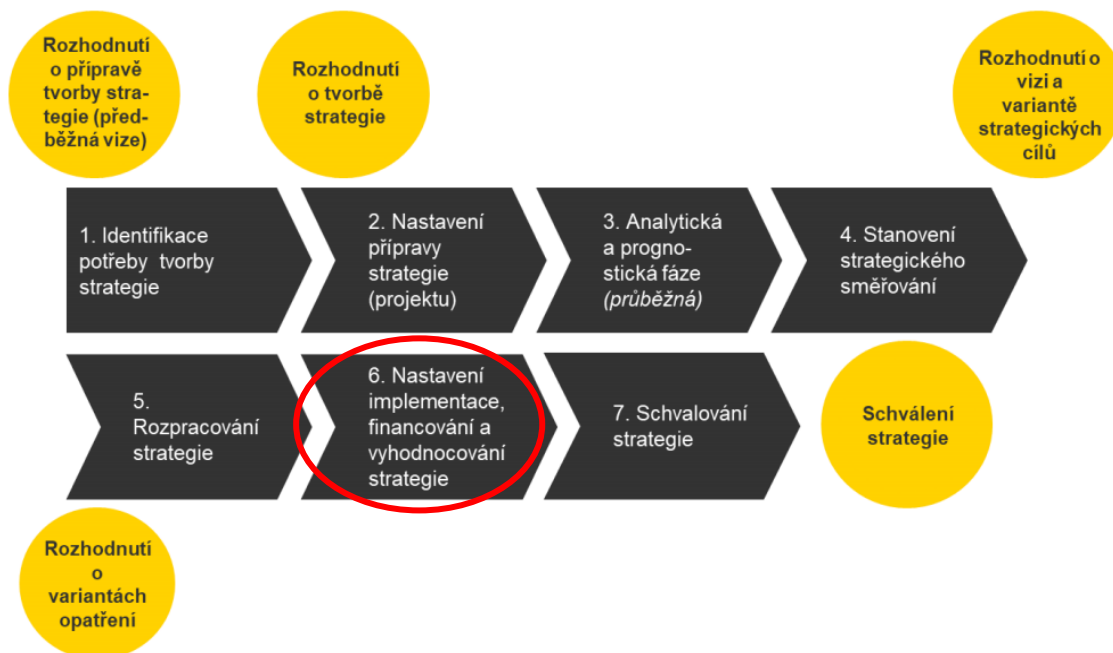
K přípravě návrhové části a celé její struktury je dobré přistupovat s otevřenou myslí (tzv. out of the box), přizvat kolegy i další zainteresované strany, inspirovat se zahraničními řešeními, inovacemi či dobrou praxí české veřejné správy (např. na webu kvalitavs.cz).

Provazbu problémů s navrženými cíli a opatřeními vždy prověřte s pomocí intervenční logiky/teorie změny.

Věnujte dostatečnou pozornost kvalitnímu nastavení indikátorové soustavy, usnadní vám následné vyhodnocování plnění strategie, stejně jako samotný sběr dat, jelikož budete vědět, kam tzv. sáhnout.

6. fáze: Nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie

Cílem této fáze je připravit se na reálnou realizaci strategie, tj. stanovit si plán implementace.



Obrázek č. 21: Fáze Nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie.
Zdroj: Metodika přípravy veřejných strategií, Ministerstvo pro místní rozvoj, prosinec 2018

Tato fáze by vždy měla obsáhnout následující aktivity:

- vytvoření hierarchické struktury prací,
- nastavení řídicí struktury implementace strategie,
- nastavení plánu řízení změn,
- vytvoření plánu řízení rizik a určení předpokladů úspěšné implementace strategie,
- nastavení systému monitorování naplňování cílů strategie,
- nastavení plánu evaluací strategie,
- sestavení komunikačního plánu implementace strategie,
- sestavení rozpočtu implementace strategie,
- sestavení časového harmonogramu implementace strategie,
- kompilace implementační části strategie a celého návrhu strategie.

Nastavení hierarchické struktury prací

Hierarchickou strukturou prací zjednodušeně řečeno stanovujeme k jednotlivým opatřením a aktivitám jejich gestora (resp. také spolugestora) a spolupracující subjekty, termín jejich splnění a podobu jejich splnění, náklady na jejich splnění a zdroj financování, a to např. tak, jak je to uvedeno v následující tabulce.

STRATEGICKÝ CÍL		3. EFEKTIVNĚ FUNGUJÍCÍ INSTITUCE VEŘEJNÉ SPRÁVY								
Specifický cíl		3.1 Rozšířit rozhodování a plánování na principu evidence-informed								
Pořadí	Opatření	Pořadí	Aktivity	Kritérium splnění	Doba realizace (od-do)	Gestor resp. spolugestor	Spolugestor	Spolupráce	Orientační náklady	Preferovaný zdroj financování
3.1.1.	Rozvoj kompetencí analytických pracovníků ve VS	1.	Sdílení analytických a predikčních znalostí a dovedností v rámci platformy Pracovní skupiny pro spolupráci analytických úřadů	6 přednášek o konkrétních analytických nástrojích, metodách, apod., uskutečněných v rámci platformy PSSAU	1/2021- 12/2023	PSSAU		MMR, MV-OSR	800 000	státní rozpočet a EU fondy
		2.	Vytvoření seznamu nabízených vzdělávacích programů, vztahujících se k analytické a predikční činnosti	Seznam pro zaměstnance státní služby dostupných vzdělávacích programů v oblasti analýzy a predikce a jeho pravidelná aktualizace	1/2021 - 6/2021 + každoroční aktualizace	MV-OSR		MMR, PSSAU		
3.1.2.	Zvýšení povědomí VS o významu analytické práce a evidence-informed rozhodování	1.	Spolupráce analytických pracovníků v rámci platformy PSSAU	Pravidelná setkání PSSAU - síťování, sdílení best practice, apod.	1/2021 - přesahuje rámec Akčního plánu na léta 2021-2023	PSSAU		MMR, MV-OSR	300 000	státní rozpočet a EU fondy
3.1.3.	Vytvoření platformy sdílení dat pro analytickou práci	1.	Vytvoření jednotného elektronického prostředí pro sdílení analytických materiálů a doprovodných dat	Funkční webová stránka a úložiště analytických materiálů, umožňující jejich sdílení a vyhledávání dle klíčových slov, včetně doprovodné datové základny	1/2021-12/2023	MV-OSR		MMR, PSSAU, ÚSÚ, ÚSC	2 000 000	státní rozpočet a EU fondy
3.1.4.	Ukovení analytických týmů v organizační struktuře státní správy	1.	Vytvoření sítě analytických koordinátorů na základě jejich ukovení v jednotlivých institucích zejména státní správy	Seznam analytických koordinátorů a definice jejich kompetencí	1/2022-6/2022	MV-OSR	PSSAU	MMR, další resorty a ústřední orgány státní správy	200 000	státní rozpočet a EU fondy
3.1.5.	Vytvoření systému sběru dat o veřejné správě	1.	Analýza možnosti vytvoření systému sběru dat a doporučení k systémovému ukovení sběru dat	Analýza včetně konkrétních doporučení	1/2021 - 6/2022	MV - OSR		MV - OeG, MV-OHA	1 400 000	OPZ
		2.	Zpracování věcného zadání vytvoření systému sběru dat	Věcné zadání	7/2022-12/2023	MV - OSR		MV - OeG, MV-OHA		

Obrázek č. 22: Hierarchická struktura prací KOVES 2030.

Zdroj: Koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030, Ministerstvo vnitra, 2019

Hierarchická struktura prací by tedy měla obsahovat zejména:

- Cíle, opatření, aktivity, kritérium splnění, doba realizace, gestor (resp. spolugestor), spolupráce, náklady, zdroj financování

Ve výsledku tak nemůže být pochyb, kdo jaké opatření plní, z jakých zdrojů jeho plnění financuje, jakým způsobem a s jakým výstupem, stejně jako kdy přesně má být opatření splněno, což je pro následné řízení samotné implementace strategie klíčové. Ti, kteří se na plnění strategie mají podílet, s tím musí být seznámeni.

Spolu s hierarchickou strukturou prací je nutné také stanovit, kdo bude celý proces implementace řídit, včetně s tím souvisejících rizik a případných nutných změn, vyhodnocování plnění strategie apod.

Nastavení řídicí struktury strategie

Při nastavení řídicí struktury je nutné odlišení orgánů s výkonnou, kontrolní a řídicí funkcí. Stanoví se role, pravomoci, odpovědnosti a také se nastaví provazba s řízením rizik a řízením změn.

Řízení změn

V plánu implementace strategie musí být stanoveny role, odpovědnosti a pravomoci jednotlivých aktérů stran řízení změn. Dále musí být stanoveny základní kroky projednání a schválení změn:

- popsání změny a jejího zdroje,
- způsob projednání a schválení navrhované změny,
- způsob zapracování schválených změn do strategie nebo plánu implementace.

Řízení rizik

Řízení rizik znamená strukturovaný přístup k identifikaci, vyhodnocování a kontrole rizik, které mohou vzniknout v průběhu implementace strategie a ovlivnit její úspěšnost. Vždy by mělo zahrnovat:

- vytvoření Registru rizik (individuální anebo skupinové řízené rozhovory, vyhodnocení postupu tvorby obdobných strategií, revize známých, obecně se vyskytujících rizik atd.),
- vyhodnocení významnosti rizik,
- opatření pro snížení pravděpodobnosti výskytu rizika či snížení jeho dopadu,
- postup monitorování a kontroly rizik,
- role, odpovědnosti a pravomoci.

Řízení rizik je vhodné doplnit také stanovením tzv. předpokladů realizace strategie, což jsou vlastně podmínky, při jejichž splnění bude možné strategii splnit komplexně, tj. tak, jak je nadefinována. Předpoklady jsou de facto obrácenými riziky. Pokud je např. rizikem nedostatečná politická podpora, pak předpokladem je politická podpora. Předpoklady jsou definovány hlavně z toho důvodu, že (více než rizika) umožňují realizátorům strategie ztotožnit se s tím, o co je třeba aktivně usilovat.

Nastavení systému monitorování a vyhodnocování naplňování cílů strategie

Systém monitorování a evaluace slouží k vyhodnocování postupu realizace strategie z hlediska dosahování jejich cílů a stejně tak i žádoucích změn.

Monitorování = zprávy o pokroku (měla by být stanovena jejich frekvence, odpovědnost, forma, schvalovatel, apod.).

Vyhodnocení = evaluační plán (měl by být stanoven druh evaluace, frekvence, schvalovatel, apod.).

Společně s evaluacemi může dobře nastavený a fungující systém monitoringu vést k úpravě (aktualizace) strategie již v průběhu její realizace. Systém slouží také k vyhodnocení výsledků a dopadů strategie po skončení její realizace (ex post). Stejně jako v případě řízení změn a rizik musí být i u systému monitorování a hodnocení stanoveny role, odpovědnosti a pravomoci.

Evaluace

Skvělým návodem pro to, jak dělat evaluaci ve veřejné správě, je dokument „[Průvodce evaluátora](#)“ z dílny týmu Jany Drlíkové z Ministerstva pro místní rozvoj. Průvodce definuje minimální metodologické standardy evaluace:

- evaluační otázky,
- design evaluace,
- metody analýzy a sběru dat,

Dále se průvodce věnuje anonymizaci i čištění dat (GDPR), jednotlivým typům evaluací apod. Jedna kapitola popisuje komunikaci výstupů evaluací, která je klíčová – psát běžným jazykem, srozumitelně, jasně. Je kvalitním průvodcem i pro zadavatele evaluací (zpracování zadávací dokumentace, výběrové řízení, hodnocení, smluvní podmínky apod.).

Průvodce také obsahuje řadu odkazů na volně dostupné zahraniční zdroje pro ty, kteří by se evaluaci chtěli hlouběji věnovat.

Proč se evaluací ve vztahu ke strategii vůbec zabývat, proč strategii vyhodnocovat?

Evaluací se učíme, poskytuje nám zpětnou vazbu o tom, co funguje/fungovalo a co nikoliv. Může pomoci také obhájit, že zvolený postup by správný a vedl k dosažení stanovených cílů – podpora argumentů pro vyjednávání apod. Pomocí evaluace zjistíme, které cíle se nám daří/podařilo zvoleným postupem naplnit.

Evaluace jsou základem odpovědné přípravy další strategie.

Nastavení komunikačního plánu

Komunikační plán slouží zejména k nastavení komunikace o průběhu realizace strategie, o jejích cílech a dopadech. Měl zahrnovat:

- 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.

Ve fázi realizace strategie je komunikace neméně důležitá, jelikož nám umožní dobře komunikovat případné úspěšné plnění, ospravedlnit zvolené cesty k řešení problémů apod.

Nastavení rozpočtu plnění strategie

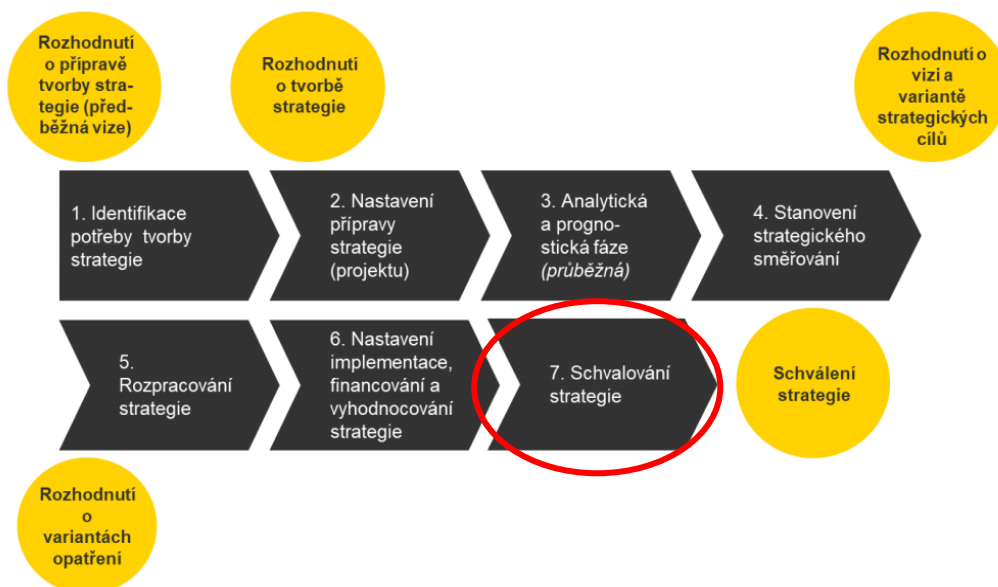
Rozpočet plnění je souhrn finančních požadavků potřebných pro realizaci strategie a návrh na jejich pokrytí / zajištění (většinou z různých finančních zdrojů). V této fázi zpřesňujeme odhad, který jsme si vytvořili ve fázi předchozí. Měl by být sestaven v souladu s rozpočtovými pravidly státu nebo územních rozpočtů.

Shrnutí

Bez plánu implementace není možné strategii realizovat, protože právě plán implementace je vlastně takovým itinerářem, podle kterého se budeme při plnění řídit. Neříká nám jenom to, kam se dostat (jako návrhová část), ale specifikuje jakým způsobem se do daného cíle dostat, kdy, kdo nám s tím pomůže, na co je potřeba dát si pozor a na co se připravit, co a jak můžeme v průběhu cesty změnit, koho je dobré po cestě kontaktovat a kolik nás to celé bude stát.

7. fáze: Schvalování strategie

Fáze schválení strategie je konečnou fází přípravy celého strategického dokumentu. V rámci této fáze je strategie předložena k projednání a schválení relevantním subjektům (interním i externím), resp. upravována a dopracována dle jejich požadavků.



Obrázek č. 23: Fáze schvalování strategie.

Zdroj: Metodika přípravy veřejných strategií, Ministerstvo pro místní rozvoj, prosinec 2018

Tato fáze většinou obsahuje následující aktivity:

- revize a dopracování plánu schvalování strategie,
- interní připomínkování a schválení strategie,
- externí připomínkování a schválení strategie,
- uzavření tvorby strategie.

Uzavřením tvorby strategie je uzavřen také samotný projekt, se kterým souvisí zpracování Závěrečné zprávy, včetně vyhodnocení projektu, ukončení činnosti týmů, ukončení případných dodavatelských smluv, kompletace a archivace projektové dokumentace, stejně jako případné zařazení strategie do Databáze PRO či do Databáze strategií (blíže o těchto databázích níže).

1.4 Kde se lze při zpracování strategie inspirovat? Kde najít jiné strategie?

▪ Databáze strategií

je celostátní funkční informační systém dokumentů strategického charakteru. Obsahuje databázi strategických dokumentů (neznámá to ale, že všechny zde umístěné strategie jsou zpracovány v souladu s metodikou a správně nebo že se zde objevují kompletně všechny strategie, umístění strategií v tomto systému není povinné).

Databáze slouží k přehlednému zobrazení dokumentů ve vazbě na související cíle a opatření, indikátory, odpovědnosti, finanční prostředky i pro sledování dopadů intervencí či vzájemných vazeb. Slouží také pro vyhodnocování či aktualizaci stávajících dokumentů. **Obsahuje i modul pro tvorbu strategií.**

- **Strategické mapy [resortů](#) i [krajů](#)**

nabízejí přehledné zobrazení návazností strategických dokumentů dané instituce (ministerstvo, kraj) na její působnosti a na relevantní zákony.

- **[ObcePRO](#)**

je aplikace pro podporu obcí při tvorbě strategie. Mimo jiné obsahuje databázi zpracovaných programů rozvoje obce (PRO).

1.5 Realizace strategie

I realizaci strategie můžete uchopit jako projekt, v rámci kterého budete koordinovat a řídit jednotlivé gestory při plnění cílů, opatření a aktivit. Základním krokem předtím, než bude realizace strategie spuštěna, je vždy

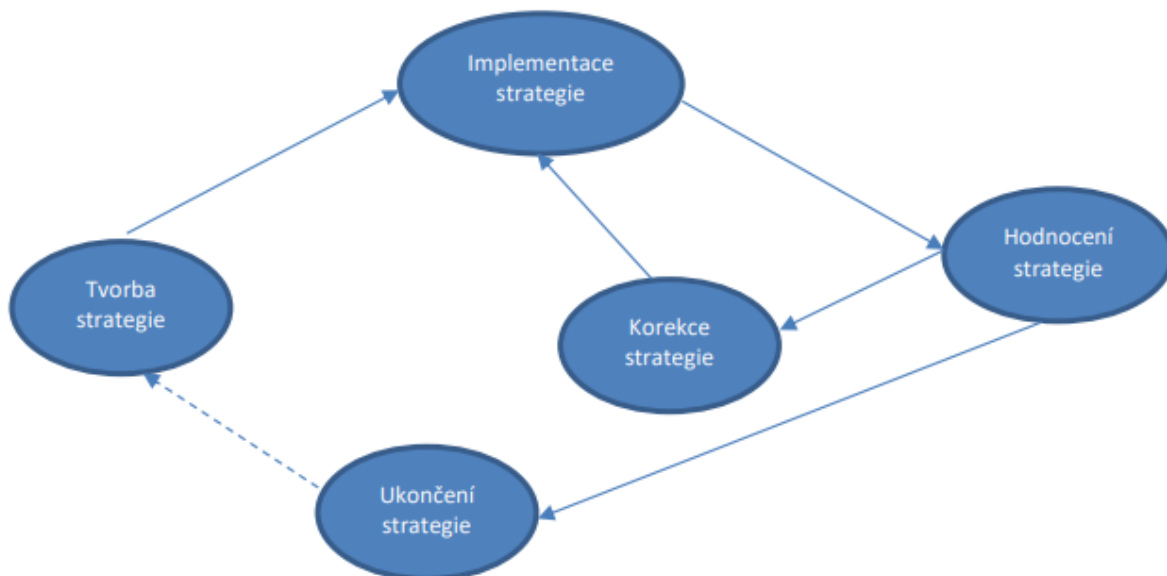
- obsazení řídicí struktury implementace strategie,
- revize Plánu implementace strategie.

V rámci realizace strategie je pak nutné:

- pravidelné monitorování a vyhodnocování,
- ukončení realizace strategie,
- ex-post hodnocení strategie (včetně hodnocení dopadů).

1.6 Základní fakta o strategii

- Strategie je neustálý proces – svět se stále mění.
- Klíčem ke správné strategii je dialog – objektivizace.
- Strategie je odhad, ideálně založený na evidenci, ale zároveň vždy obsahuje i představy a ideje.
- Strategie by měla být vždy vytvářena pro člověka.



Obrázek č. 24 Kontinuální proces přípravy, implementace a hodnocení strategie.
Zdroj: Metodika přípravy veřejných strategií, Ministerstvo pro místní rozvoj, prosinec 2018

1.7 Nejčastější problematické oblasti přípravy i realizace strategie

- ▶ **Důraz na analytickou část strategie** a strategická část je slabá, nebo naopak.
- ▶ **Strategie je zpracována jen formálně**, nikoliv ve snaze dosáhnout nějaké změny, pokroku.
- ▶ Zejména na místní úrovni: strategie **přeceňuje význam, atraktivitu a zdroje vlastní lokality**. Většinou se jedná o ambiciózní megalomanské záměry typu veletrh, aquapark, apod. nebo klade důraz na módní odvětví bez ohledu na zázemí místa a regionu.
- ▶ **Bez participace všech relevantních aktérů na tvorbě strategie** nelze počítat s dlouhodobou podporou přesahující jedno volební období.
- ▶ **Strategii zpracovává komplexně externí firma, s minimální účastí zástupců obce.**
- ▶ **Podcenění důležitosti řídit rizika** při realizaci strategie.
- ▶ Nedostatečná komunikace a publicita při realizaci strategie.
- ▶ **Není realizováno průběžné ani závěrečné / ex-post hodnocení** plnění cílů strategie, jejích přínosů a dopadů.
- ▶ Neúplně identifikované zainteresované strany.
- ▶ Nesprávně vymezené problémy.
- ▶ Neobjektivní provádění analýz, neznalost analytických metod.
- ▶ Nejasné či nevhodně strukturované resp. nastavené nebo formulované cíle/soustava cílů.
- ▶ Nejsou nastavené cílové hodnoty cílů (indikátorů), případně jsou tyto hodnoty nastaveny nevhodně (jsou příliš nízké nebo naopak příliš ambiciózní).
- ▶ Není vytvořen rozpočet nebo je nereálný.
- ▶ Implementační plán strategie není vůbec vytvořen, případně je jeho tvorba odložena.

1.8 Specifika programu rozvoje obce/města (PRO)

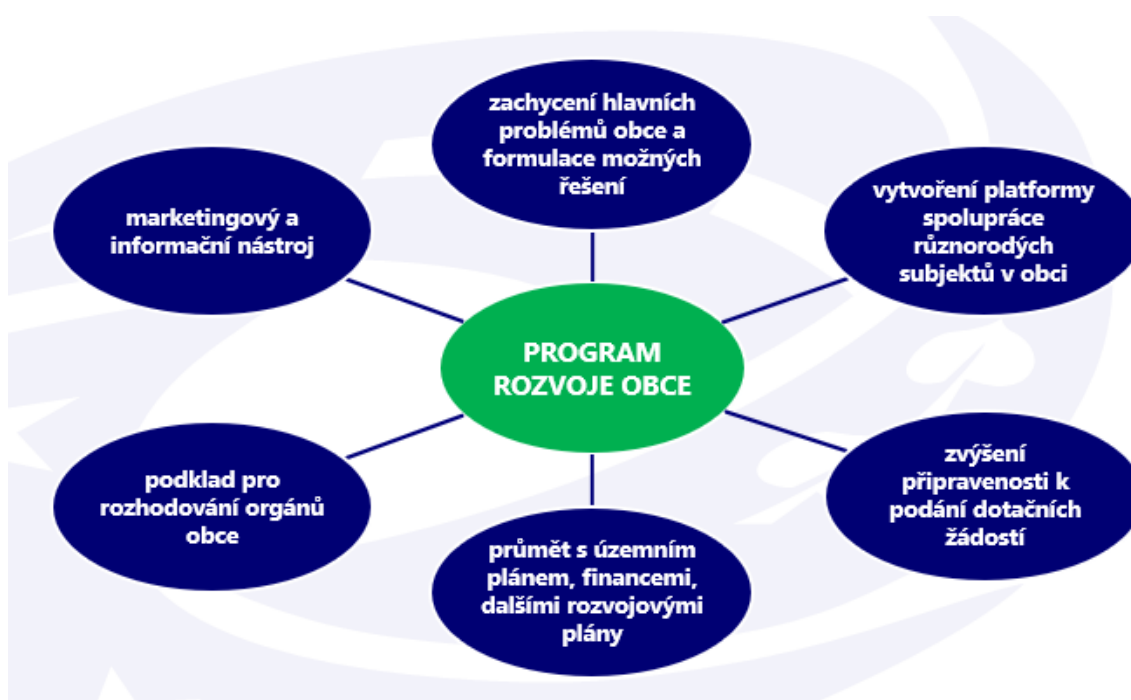
Co je PRO a k čemu slouží?

PRO je základní plánovací a strategický dokument dle zákona o obcích. Zachycuje základní rozvojové problémy obce a stanovuje cesty k jejich řešení. Umožňuje jasně na papíře stanovit priority a připravit plán jejich dosahování, poskytuje prostor pro diskusi a dosažení konsenzu, čímž zvyšuje potenciál trvání cílů i při změně reprezentace obce.

PRO také slouží jako podklad pro přípravu rozpočtu obce, je podkladem pro včasnou přípravu projektů. Přispívá k efektivnosti řízení, kdy víme, co chceme dělat, kdy to chceme dělat a kolik nás to zhruba bude stát.

Občanům dává PRO jasně najevo, že obec se systematicky zabývá vlastním rozvojem.

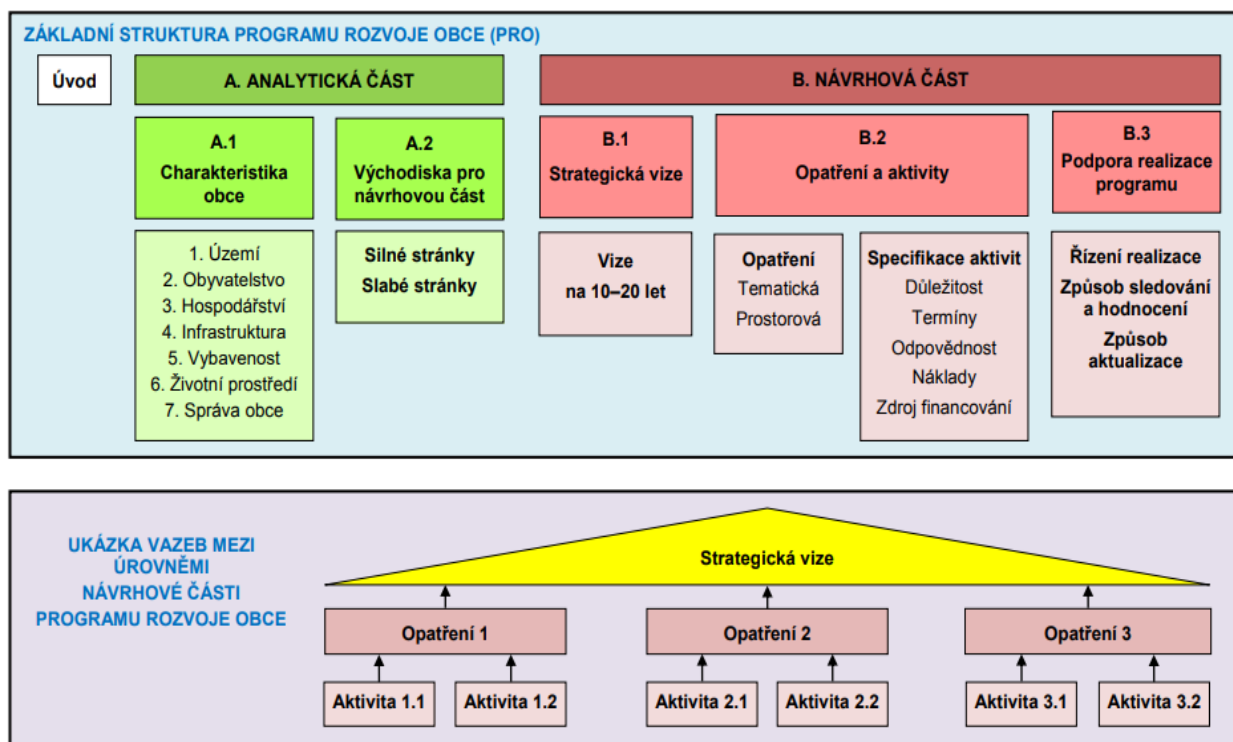
Obecně platí zkušenost s tím, že co se naplánuje, se pak i lépe realizuje, obec toho stihne více, než kdyby žádný plán neměla. Plán nás v pozitivním smyslu slova nutí se dále posouvat, rozvíjet, a to je vždy dobré.



Obrázek č. 25 Přínosy programu rozvoje obce
Zdroj: Plánování rozvoje obce, MMR

Podoba PRO

Jak je uvedeno výše v tomto textu, pro tvorbu PRO byla Ministerstvem pro místní rozvoj zpracována zvláštní [Metodika tvorby PRO](#), která představuje minimální standard toho, co by měla PRO zahrnovat a pokrývat. Tento minimální standard je znázorněn na následujícím obrázku:



Obrázek č. 26: Základní struktura programu rozvoje obce (PRO)

Zdroj: Metodika tvorby programu rozvoje obce, Ministerstvo pro místní rozvoj, 2014

Z obrázku je zřejmé, že doporučený obsah PRO se mírně odlišuje od standardů, které stanovila Metodika přípravy veřejných strategií, resp. metodiku přípravy veřejných strategií v některých ohledech zjednodušuje. Vynechává např. úroveň globálního cíle a jednotlivých specifických cílů, směřuje analýzu do předem stanovených oblastí, do jisté míry vynechává indikátorovou soustavu apod. Strategický smysl dokumentu však obecně zůstává zachován.

Specificky pro malé obce je k dispozici také příručka [Řízení rozvoje obce – Doporučení a inspirace pro malé obce](#), kterou připravil Spolek pro obnovu venkova, a která přípravu PRO přibližuje jednoduchým jazykem, s množstvím praktických tipů. K dispozici je také několikastránkový [výťah z Metodiky tvorby PRO](#) (základní struktura a postup tvorby) a vzorová [osnova PRO](#) (vzorové kapitoly, které by PRO měla obsahovat).

Stejně jako v případě strategických dokumentů zpracovávaných na úrovni ústředních orgánů státní správy je základem přípravy PRO analýza. V prostředí obcí se lze často setkat s tím, že rozsah věnovaný jednotlivým kapitolám analytické části se odvíjí od disponibility dat (např. rozsáhlá část o obyvatelstvu a velmi málo prostoru věnovaného hospodářství apod.). Data v jednotlivých oblastech je proto třeba v rámci obce systematicky sbírat. I přesto často analytické části svým rozsahem významně přesahují část návrhovou, což je obecně chybné. Analytická část by neměla být pouhým souhrnem dat, data by měla být skutečně analyzována a interpretována. Do analýzy je vhodné zahrnout např. také srovnání s podobnými obcemi.

Co se týče návrhové části, cíle je vhodné prioritizovat, aby těm klíčovým byla věnována odpovídající pozornost.

Část dokumentu	Základní obsah		Volba rozšíření
A. Analytická část			
A.1 Charakteristika obce	<div>1. Území</div> <div>2. Obyvatelstvo</div> <div>3. Hospodářství</div> <div>4. Infrastruktura</div> <div>5. Vybavenost</div> <div>6. Životní prostředí</div> <div>7. Správa obce</div>		<div>• Výsledky šetření obyvatel</div> <div>• Výsledky šetření podnikatelů</div> <div>• Výsledky šetření neziskových organizací</div> <div>• Srovnávací analýza</div>
A.2 Východiska pro návrhovou část	Silné a slabé stránky		<div>• Limity rozvoje</div> <div>• Problémová analýza</div> <div>• SWOT analýza</div> <div>• Vyhodnocení předchozího programu rozvoje obce</div> <div>• Vyhodnocení vazeb dalších koncepčních dokumentů</div>
B. Návrhová část			
B.1 Strategická vize	Vize let (10–20 let)	<div>• Principy rozvoje</div> <div>• (Dlouhodobé) strategické cíle</div> <div>• (Střednědobé) programové cíle</div>
B.2 Opatření a aktivity	Opatření Aktivity let (4–7 let)	<div>• Specifikace opatření</div> <div>• Detailnější specifikace aktivit</div> <div>• Zásobník aktivit</div>
B.5 Podpora realizace programu	<div>1. Organizační zajištění realizace</div> <div>2. Nejbližší kroky</div> <div>3. Způsob vyhodnocování a aktualizace dokumentu</div>		<div>se stanoveným harmonogramem plnění, výstupem plnění, odpovědností, finanční náročností a zdrojem financování</div>
Akční plán	–		<div>• Akční plán rok(y) (1–2 roky)</div>

Obrázek č. 27: Základní a rozšiřující obsah PRO

Zdroj: Metodika tvorby programu rozvoje obce, Ministerstvo pro místní rozvoj, 2014

Pokud se v PRO objevuje značné množství cílů, naplňované řadou opatření a aktivit, je vhodné zvážit rozpracování PRO do jedno- až dvou- letých **Akčních plánů, které umožní rozpracování jednotlivých intervencí do většího detailu.** Ideální podoba Akčního plánu je jednoduchá tabulka se všemi atributy, jako je termín plnění, výstup plnění, odpovědnost za plnění, finanční náročnost a zdroj financování. V Metodice přípravy PRO jsou Akční plány vnímány jako nástavba, v případě měst jsou však de facto nutností. Ideální je Akční plán připravovat v návaznosti na rozpočtový proces.

Aktivita - postupový krok	Měsíc												Termín dokončení	Způsob financování	Náklady (tis. Kč)	Odpovědnost
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
1.1.1 Dostavba splaškové kanalizace							X	X	X	X	X	X	2018	dotace	2500	starosta
Zpracování studie dostavby							x	x	x	x	x		11/2016		150	starosta
1.2.1 Oprava komunikace u rybníka		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		2016	dotace	700	místostarosta
Výběrové řízení		x	x	x									04/2016		30	Výběrová, s.r.o.
Realizace opravy					x	x	x	x	x				09/2016		650	stavební firma
Dokončovací terénní úpravy, výsadba trávníku										x	x		11/2016		20	technický pracovník obce

Obrázek č. 28: Příklad zpracování Akčního plánu

Zdroj: Metodika kontroly a hodnocení realizace programu rozvoje obce, MMR, 2015

Jako jistá nástavba a rozšíření minimálního standardu je v metodice tvorby PRO označeno zapojení veřejnosti. Zapojení zájmových skupin, občanů i podnikatelů lze však v dnešní době vnímat spíše jako samozřejmost a nezbytnou součást strategického řízení, samozřejmě vhodně zvolenou formou, přizpůsobenou možnostem obce a znalosti občanské participace v dané obci/městě.

Proč vlastně veřejnost do tvorby PRO zapojovat?

- Zvýšení informovanosti zástupců obce i veřejnosti, inspirace, zkvalitnění rozhodování – vzájemné působení
- Hledání kompromisů, které může napomoci plnění strategie i po změně politické reprezentace obce
- Zvýšení transparentnosti
- Role občanů je v tomto ohledu čistě kooperační a obec je zapojuje ze své vlastní vůle, dobrovolně
- Nekonstruktivními nápady (např. ve vztahu k technickým, organizačním a finančním možnostem obce) se zastupitelstvo nemusí zabývat
- Minimalizace rizika, že obec chce rozvíjet projekty, které občané nechtějí
- Lze následně využít také při výhradách občanů, že obec občany do rozvoje obce nezapojuje

Jakými způsoby občany smysluplně zapojit?

Viz např. příručka [Zapojování aktérů do rozvoje obce. Návodů a tipů](#). Spolek pro obnovu venkova, 2018. Příručka je rozdělena na kapitoly popisující různé metody zapojení:

- Společná setkání,
- Pracovní skupiny,
- Dotazníková šetření,
- Rozhovory,
- Pocitová mapa,

- Zapojení dětí,
- Připomínkové řízení,
- Informování

Další možnosti uvádí např. [Metodika strategického řízení a plánování krajů ČR](#), kapitola 8 „Participace při tvorbě, implementaci a hodnocení strategií krajů“.

Tvorbou PRO to nekončí, ale začíná

Po vytvoření PRO následuje jeho realizace, kdy obec realizuje to, co si v PRO naplánovala. Řízením realizace by měla být pověřena odpovědná osoba, která bude také pravidelně monitorovat plnění PRO, tj. sledovat, zda se daří naplánované aktivity v termínu realizovat a tím i naplňovat stanovené cíle.

I k této části řízení a hodnocení PRO zpracovali kolegové z Ministerstva pro místní rozvoj [metodický návod](#), který může obec využít jako jednoduchou příručku, víceméně se však jedná o intuitivní proces.

Po skončení platnosti PRO je nutné provést **obsáhlejší vyhodnocení celkového naplnění PRO** (evaluaci), abychom věděli, zda zvolená opatření a aktivity vedly ke splnění stanovených cílů. V případě, že je PRO rozpracována do jednotlivých Akčních plánů, je vhodné zpracovat byť jen jednoduché vyhodnocení plnění Akčního plánu po jeho skončení, abychom dobře nastavili Akční plán následující.

V průběhu realizace PRO se samozřejmě může projevit **potřeba PRO nebo její prováděcí Akční plán upravit, zaktualizovat**, ať už s ohledem na úpravu termínů, nákladů, zdrojů financování, nebo dokonce samotných opatření a aktivit (pokud se např. některé ukázaly jako nerealizovatelné, nebo je třeba je doplnit apod.) Všechny změny PRO by měly být projednány zastupitelstvem obce, o závažnějších změnách je pak třeba informovat veřejnost a schválit změnu PRO.

Další strategické materiály obcí

Vyjma zastřešující PRO mohou samozřejmě obce (častěji až na úrovni měst či jako přílohu PRO) vytvářet také strategie rozpracovávající jednotlivé tematické oblasti působnosti, jako např. strategie rozvoje úřadu, strategie v oblasti kultury, sportu, vzdělání, dopravy, informační strategie, koncepce nebo akční plány prevence kriminality či protidrogové prevence a řadu dalších.

Velmi často pak můžeme setkat také se strategickými dokumenty postihujícími rozvoj celého územního obvodu (v případě ORP), MAS apod.

Obce zároveň připravují také specifické dokumenty se strategickým přesahem, jako jsou generely, plány komunitního plánování sociálních služeb, územní plány, plány odpadového hospodářství apod.

Při přípravě všech těchto strategických dokumentů či dokumentů se strategickým přesahem lze využít principy a metody, které jsou obsaženy v Metodice přípravy veřejných strategií (projektové řízení, foresight, analytické metody, vyhodnocování a evaluace, komunikace se stakeholdery apod.). Ve všech těchto oblastech tedy mohou být základní principy tvorby veřejných strategií, obsažené v tomto kurzu, užitečné.

Shrnutí

Vytvořit vlastní PRO je pro obec benefitem. Ačkoliv její vypracování stojí čas a úsilí, napomůže v systematickém promyšlení toho, co je v obci problematické, kam se má obec dále rozvíjet, umožní jí připravit se na výzvy budoucnosti.

Klíčový je zde onen proces strategického řízení a plánování, který napomáhá konsenzu stakeholderů nad konkrétními rozvojovými tématy a vzájemnému učení. Samotný vypracovaný dokument, strategie, už je pak jen nosičem a nástrojem k tomu, abychom naplánovaných cílů dosáhli, abychom dotáhli stanovené úkoly. Co je ale pro strategické myšlení (jedno zda na obci nebo resortu) vždy klíčové, je snaha o změnu, nikoliv o udržení zaběhnutého statu quo. Pokud obec o změnu neusiluje, vytvářet strategii nedává smysl.

K tvorbě PRO existují jednoduché metodické návody s šablonami, které lze při přípravě strategie využít, mají být ale spíše pomocníkem, nikoliv dogmatem. Všechny metodiky a příručky je vždy nutné přizpůsobit vlastním potřebám a realitě obce.

1.9 Specifika krajské strategie rozvoje

Postup tvorby krajských strategií se jen velmi mírně odlišuje od postupu tvorby strategií, které jsou připravovány na úrovni státu. Konkrétní specifika tvorby rozvojových strategií na krajské úrovni se věnuje zejména kapitola Metodiky přípravy veřejných strategií s názvem „Aplikace Metodiky při tvorbě krajských veřejných strategií“. Z těch nejdůležitějších lze uvést zejména:

- Zadavatelem strategie je obvykle zastupitelstvo kraje, které jmenuje gestora přípravy strategie, obvykle člena rady kraje. Gestor pak jmenuje koordinátora přípravy strategie, kterým je často vedoucí odboru krajského úřadu.
- Implementace strategie je obvykle realizována příslušným odborem. Gestorem implementace může být člen rady kraje nebo náměstek hejtmána.
- Strategie je schvalována na úrovni rady a zastupitelstva kraje
- Soustředí se primárně na data regionálního charakteru, regionální statistická data, SRK apod.
- Případná SEA

Na co je třeba u krajské strategie dát pozor?

- Procesní a obsahová provazba se Strategií územního rozvoje kraje, respektující Zásady územního rozvoje kraje (a to jak ve fázi přípravy strategického dokumentu rozvoje, tak v průběhu jeho implementace) – *konkrétní doporučení k provazbě např. [Metodika strategického řízení a plánování krajů ČR](#), kapitola 9 Implementace strategií, zejména pak Závěrečné doporučení na s. 222 a dále.*
- Procesní a obsahová provazba s tvorbou rozpočtu a rozpočtového výhledu (do možné míry) a provázanost s jednotlivými tematickými strategiemi – *konkrétní doporučení k provazbě např. [Metodika strategického řízení a plánování krajů ČR](#), kapitola 9 Implementace strategií, zejména pak Závěrečné doporučení na s. 222 a dále.*

- V rámci analytické části strategie ověřit existenci konkurenčních či souvisejících strategií v rámci kraje i v ostatních, zejména sousedících krajích, i na úrovni státu.
- V rámci legislativní analýzy analyzovat také krajské vyhlášky, srovnání se zahraničím apod.
- Zahrnout do projednání či do procesu přípravy všechny zainteresované subjekty na úrovni kraje.
- Strategie by neměla být zpracovávána jen formálně, musí být prakticky využitelná a určovat tempo dalšího rozvoje kraje.
- Analýza by měla být problémově orientovaná, využívat také územně analytické podklady a zaměřovat se obecně zejména na tyto oblasti:
 - základní popis kraje (danosti typu poloha, přírodní podmínky, základní demografické a ekonomické charakteristiky, orgány kraje apod.),
 - demografická analýza (vývoj počtu a pohyb obyvatelstva přirozenou měnou a migrací, věkové, genderové, národnostní, vzdělanostní složení obyvatel),
 - sídelní a prostorová struktura kraje (venkov, města, administrativní členění, rozvojové osy, rozvojová diferenciacie, vyjíždka a dojíždka),
 - bydlení (bytový a domovní fond: kvantita, kvalita a rozmístění, bytová výstavba, náklady na bydlení, domácnosti a dostupnost bydlení),
 - trh práce (zaměstnanost, nezaměstnanost, mzdy, kvalifikační struktura, aktivní politika zaměstnanosti),
 - ekonomická základna (výkonnost a struktura ekonomiky, odvětvová specializace, průmysl - odvětví, stavebnictví, zemědělství, rozvoj podnikání, počet a struktura subjektů, internacionalizace ekonomiky, investiční náročnost, přímé zahraniční investice, podnikatelská infrastruktura),
 - výzkum, vývoj, inovace (znalostní ekonomika, inovační systém),
 - doprava (infrastruktura železniční, silniční, vodní, letecká, intenzita provozu, bezpečnost, dopravní výkony, obslužnost, cyklistická a pěší doprava),
 - technická infrastruktura (energetická, vodohospodářská, telekomunikační, pošta: stav, dostupnost),
 - vzdělávání (infrastruktura pro předškolní, základní, středoškolské a vysokoškolské vzdělávání: kapacity, obsazení, kvalita, celoživotní vzdělávání),
 - kultura (živá kultura, památková péče, instituce, tradice, sport, volný čas),
 - zdravotnictví (ambulantní a nemocniční péče: kapacity, kvalita, dostupnost, zdravotní stav populace, příčiny úmrtí),
 - sociální péče (sociální zabezpečení, sociální péče: zařízení, kvalita, využití, terénní péče, vyloučené a rizikové skupiny obyvatel, drogová prevence),
 - bezpečnost (kriminalita, bezpečnostní rizika, krizové řízení a integrovaný záchranný systém, instituce),
 - životní prostředí (ovzduší, voda, hluk, ekologické zátěže, odpady, radonové riziko, chráněná území a péče o krajinu, využití půdního fondu, environmentální vzdělávání),
 - cestovní ruch (ubytovací kapacity a ostatní infrastruktura cestovního ruchu, návštěvnost, služby, organizace, obory cestovního ruchu).

Další strategické materiály na úrovni krajů

Stejně jako obce, i kraje zpracovávají jednotlivé tematické strategické materiály, věnované dalšímu rozvoji jednotlivých oblastí, jako např. odpadové hospodářství, dopravní obslužnost apod. I pro zpracování těchto typů dokumentů je Metodika přípravy veřejných strategií velmi užitečným nástrojem, který lze využít jako příručku při jejich zpracování.

Shrnutí

Příprava rozvojové strategie na úrovni kraje je velmi komplexním úkolem, kombinujícím v sobě prvky, se kterými se setkáme na úrovni strategického plánování politik (státu) i na úrovni plánování dalšího rozvoje obcí. Stejně jako v případě obcí může strategie kraje napomoci v systematickém promyšlení toho, co je v kraji problematické, kam se má kraj dále rozvíjet, umožní mu připravit se na výzvy budoucnosti.

2 ZÁSADNÍ KONCEPČNÍ MATERIÁLY ROZVOJE VEŘEJNÉ SPRÁVY

2.1 Koncepce klientsky orientovaná veřejná správa 2030 (KOVES 2030)

Koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030 je strategickým materiálem, definujícím rozvoj veřejné správy v letech 2021 až 2030. Její zpracování je uloženo usnesením vlády č. 680/2014 ze dne 27. srpna 2014 ke Strategickému rámci rozvoje veřejné správy ČR pro období 2014-2020 a o zřízení Rady vlády pro veřejnou správu.

Jedná se o koncepci, tj. neobsahuje Implementační plán, který je samostatným dokumentem.

Strategický materiál rozvoje veřejné správy na léta 2021-2023 je schválen usnesením vlády ze dne 25. května 2020 č. 562 a navazuje na Strategický rámec rozvoje veřejné správy ČR pro období 2014-2020.

Gestorem je Ministerstvo vnitra, spolugestory Ministerstvo životního prostředí, Ministerstvo financí, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo zahraničních věcí, Úřad vlády.

Koncepce byla připravena na základě diskusí se všemi relevantními partnery.

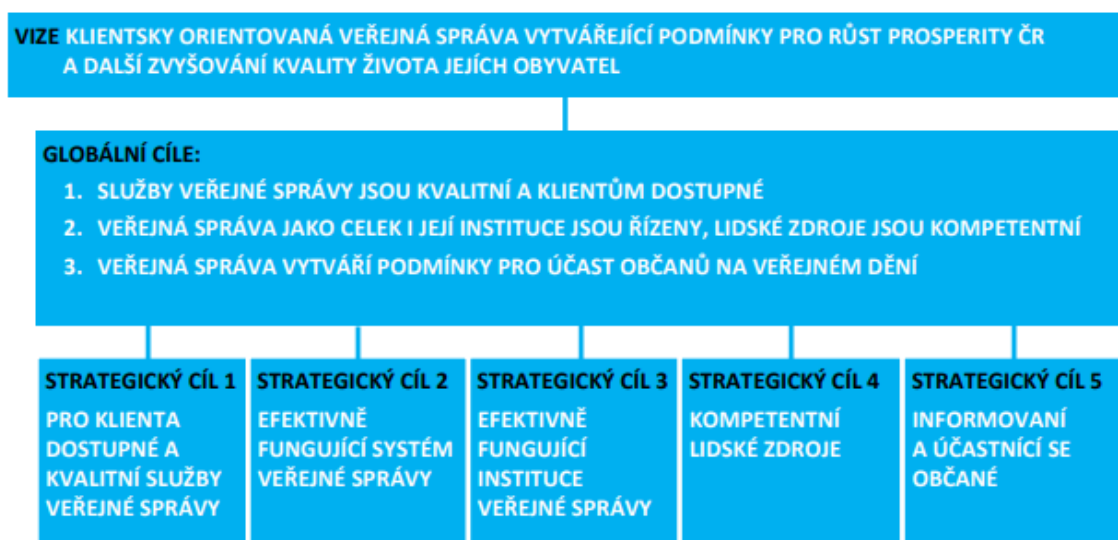
Analytická část koncepce

je samostatnou přílohou Koncepce a lze ji stáhnout [zde](#). Pokrývá problémy společné pro obě úrovně veřejné správy, ale i zvlášť pro státní správu a územní samosprávu.

Závěry shrnuty ve formě SWOT analýzy.

Návrhová část koncepce

Návrhovou část koncepce lze nejlépe shrnout pomocí následujícího obrázku, který zobrazuje celkovou strukturu cílů strategie.



Obrázek č. 29: Souhrn cílů KOVES 2030

Zdroj: Koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030, MV ČR, 2019

Bližší popis návrhové části, včetně jednotlivých cílů, najdete v samotné Konceptci, ale také v [přehledové brožuře KOVES 2030](#).

Implementační část strategie

Implementace Konceptce bude probíhat prostřednictvím tří Akčních plánů (2021–2023, 2024–2026, 2027–2030).

Akční plán na léta 2021-2023, který byl schválen spolu s konceptcí, je k dispozici [na tomto odkazu](#).

Každý z Akčních plánů bude před zpracováním dalšího Akčního plánu vyhodnocen, vyhodnocení předchozího Akčního plánu i nový Akční plán budou předloženy vládě ČR ke schválení. Plánován je průběžný monitoring plnění cílů, a to vždy od listopadu do prosince daného roku. Po skončení platnosti celé Konceptce je plánována také její komplexní ex-post evaluace.

Zpracován je pro konceptci také systém řízení rizik, stejně jako plán spolupráce a komunikace, předpoklady naplnění konceptce a institucionální zabezpečení implementace konceptce.

2.2 Program Digitální Česko

Co tvoří digitální Česko?

3. října 2018 přijato [usnesení Vlády České republiky č. 629 k programu Digitální Česko a návrhu změn Statutu Rady vlády pro informační společnost](#).

Centrálním, koordinačním a řídicím orgánem programu "Digitální Česko" je Rada vlády pro informační společnost, v čele s vládním zmocněncem pro informační technologie a digitalizaci, a ve spolupráci s ministerstvy.

Program [Digitální Česko](#) je Strategie koordinované a komplexní digitalizace České republiky 2018+

Zastřešuje tři hlavní pilíře (dílčí konceptce/strategie), které tvoří jeden logický celek s velkým počtem vnitřních vazeb, ale zároveň ve struktuře reflektují zacílení na různé příjemce a rovněž odlišnosti dané současným legislativním vymezením.

3 konceptce:

1. Česko v digitální Evropě (v gesci Úřadu vlády),
2. Informační konceptce České republiky (v gesci Ministerstva vnitra),
3. Konceptce Digitální ekonomika a společnost (v gesci Ministerstva průmyslu a obchodu).

Všechny materiály lze stáhnout [zde](#).



Obrázek č. 30: Souhrn cílů KOVES 2030

Zdroj: webové stránky digitalnicesko.cz

Pro veřejnou správu je pravděpodobně nejrelevantnější Informační koncepce, která je závazná pro všechny státní orgány i orgány územních samosprávných celků.

Informační koncepce (IK)

navazuje na Strategický rámec rozvoje veřejné správy ČR pro období 2014-2020 a je základním obsahovým rámcem pro vytvoření, resp. aktualizaci vlastních informačních koncepcí jednotlivých orgánů veřejné správy.

Obsahem jsou:

- cíle ČR v oblasti eGovernmentu a jeho podpory informačními systémy veřejné správy, kapitoly 3 a 4,
- obecné architektonické principy pro návrh a rozvoj takových informačních systémů a jejich služeb, kapitola 5,
- obecné principy řízení útvarů informatiky a řízení životního cyklu informačních systémů, kapitola 6.

Informační koncepce je provázaná s KOVES 2030.

Podle IK je posláním eGovernmentu:

- pro klienty veřejné správy co nejjednodušším a nejefektivnějším způsobem poskytovat on-line služby, které jim usnadňují jak dosažení jejich práv a nároků, tak splnění jejich povinností a závazků ze vztahu k veřejné správě
- pro úředníky veřejné správy poskytovat standardizované, efektivní, optimálně veřejnou správou sdílené elektronické služby nad referenčními/garantovanými daty při výkonu jejich zákonem dané působnosti

Hlavní cíle Informační koncepce

1. **UŽIVATELSKY PŘÍVĚTIVÉ A EFEKTIVNÍ DIGITÁLNÍ SLUŽBY PRO OBČANY A FIRMY**
2. **DIGITÁLNĚ PŘÍVĚTIVÁ LEGISLATIVA**
3. **ROZVOJ PROSTŘEDÍ PODPORUJÍCÍHO DIGITÁLNÍ TECHNOLOGIE V OBLASTI eGOVERNMENTU**
4. **ZVÝŠENÍ KAPACIT A KOMPETENCÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ**
5. **EFEKTIVNÍ A CENTRÁLNĚ KOORDINOVANÉ ICT VEŘEJNÉ SPRÁVY**
6. **EFEKTIVNÍ A PRUŽNÝ DIGITÁLNÍ ÚŘAD**

Ke každému cíli informační koncepce je zpracován podrobný implementační plán.

Navazující dokumenty

- Metody řízení ICT veřejné správy ČR
- Slovník pojmů eGovernmentu
- Národní architektonický rámec
- Národní architektonický plán

Všechny materiály je možné si vyhledat na webu [Architektura eGovernmentu ČR](#).

Digitální zmocněnci

Role Digitálního zmocněnce je zřízena na základě usnesení vlády č. 255/19 ze dne 15. 4. 2019 (materiál Implementační plány programu „Digitální Česko“). Digitální zmocněnci jednotlivých úřadů vystupují jako členové vedení úřadu, jsou odpovědní za inovace a digitalizaci.

Hlavní činnosti a odpovědnosti digitálního zmocněnce:

- koordinují digitalizační iniciativy, včetně koordinace plnění úkolů napříč ústředním správním úřadem, případně resortem,
- koordinují a sjednocují digitalizační úsilí mezi jednotlivými agendami a IT úřadu,
- vedou přehled o agendách a činnostech v gesci ústředního správního úřadu a postupu jejich digitalizace, zejména se zaměřením na digitalizaci služeb pro klienty veřejné správy,
- odpovídají za obsahovou koordinaci digitalizace úřadu navenek, se správci centrálních sdílených služeb eGovernmentu, zejména MV a SZR a s ostatními spolupracujícími úřady.

Digitální zmocněnci byli nominováni od 31. května 2019, bližší popis [zde](#).

Další strategické materiály, které mají vliv na další rozvoj veřejné správy:

- [Strategický rámec Česká republika 2030](#),
- Národní program reforem ČR,
- a další.

3 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Cílem této kapitoly je primárně shrnout základní informace o projektovém řízení, jeho pravidlech, základním rozdělení rolí v projektu, stejně jako fázích projektového řízení. Cílem této kapitoly není a ani nemůže být vyčerpávající shrnutí problematiky projektového řízení v organizaci. Projektové řízení je dovednost. K jejímu osvojení je vhodné využít některý ze standardů projektového řízení, které nabízejí profesní organizace nebo organizace vydávající standardy, jako např. Project Management Institute (standard PMI®), International Project Management Association (standard IPMA®) nebo Axelos Limited (PRINCE2®).

3.1 Co je projekt?

Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.

Jakmile je dosaženo cílů projektu, projekt končí. Na rozdíl oproti provozní činnosti, která je vyvíjena zpravidla opakovaně za použití určitých organizačních opatření, někdy s využitím různých technologií či postupů.

Atributy projektu

- jedinečnost, neopakovatelnost,
- vymezenost v čase, rozpočtem a zdroji,
- složitost a komplexnost projektu,
- řízení projektovým týmem,
- rizikovost neboli nejistota.

Co může být řešeno jako projekt?

Např.

- příprava oslavy 50. narozenin,
- návrh menu pro nový řetězec restaurací,
- zavedení kanalizace do obce,
- individuální renovace vozu „veterána“.

Základní parametry projektu – projektový trojimperativ

Každý projekt je omezen plánovaným rozsahem, časem a náklady. Aby bylo dosaženo úspěchu, je vždy potřeba všechny tyto často protichůdné cíle sladit.

- **rozsah projektu**
 - co má být dosaženo? - cíl projektu / výsledek (služby, dokumenty, výrobky, ...)
 - jak?
 - s kým?
- **čas** – kdy? za jak dlouho?
- **náklady** – za kolik?

V rámci projektu se stanovují **kvalitativní** a kvantitativní cíle.



Obrázek č. 31: Trojimperativ.
Zdroj: Wikisofia, dostupné [zde](#).

Jednotlivé veličiny jsou vzájemně provázané, změna jedné z nich vede ke změně minimálně jedné další z nich (např. abychom dosáhli plánovaného rozsahu a trvání projektu, je nutné zvýšit jeho rozpočet, abychom dosáhli plánovaných časových a finančních cílů, bude nutné redukovat rozsah apod.). Vždy se jedná o kompromis mezi jednotlivými veličinami a uspokojení sponzora projektu.

3.2 Co je program?

Program je skupina věcně souvisejících, společně řízených projektů a organizačních změn, které byly spuštěny za účelem dosažení strategického cíle.

Po jeho dosažení je program ukončen.

3.3 Co je portfolio?

Portfolio je soubor projektů a případně programů, které nemají společný cíl a které byly seskupeny za účelem řízení, kontroly, koordinace a optimalizace. Projekty a programy v portfolio se většinou vzájemně ovlivňují pouze sdílenými zdroji a jejich časovým rámcem.



Obrázek č. 32: Koncepce: projekt, program, portfolio.
Zdroj: PPM Solution Guide for Beginners, Planview, dostupné [zde](#).



Obrázek č. 33: Vztah mezi projekty a portfoliem projektů
 Zdroj: SCHWALBE, Kathy. Řízení projektů v IT. Kompletní průvodce, s. 34, vlastní zpracování.

3.4 Projektové řízení

sestává z plánování, delegování, monitorování a řízení všech aspektů projektu, o motivaci zainteresovaných stran k dosažení cílů projektu v rámci očekávaných výkonnostních parametrů pro čas, náklady, kvalitu, rozsah, přínosy a rizika.

Zahrnuje v sobě 9 znalostních oblastí, které jsou k efektivnímu projektového řízení potřebné. Jedná se o:

- řízení rozsahu – definice a řízení všech prací, potřebných k úspěšnému dokončení projektu,
- řízení času – odhady, jak dlouho bude práce trvat, vypracování harmonogramu a zajištění včasného dokončení projektu,
- řízení nákladů – příprava, sledování a aktualizace rozpočtu projektu,
- řízení kvality – zajišťuje, že projekt uspokojí stanovené i implicitní potřeby, pro které je realizován,

+ tzv. *pomocné oblasti projektového řízení*

- řízení lidských zdrojů – efektivní využívání potenciálu lidí, zapojených do projektu,
- řízení komunikace – vytváření, sběr, distribuce a archivace informací vztahujících se k projektu,
- řízení rizik – identifikace, analýza a reakce na rizika, vztahující se k projektu,
- řízení dodávek – zajištění zboží a služeb potřebných pro projekt od externích dodavatelů a firem,

+ **integrované řízení projektu** (zahrnuje výběr metodik, analýzu zainteresovaných stran projektu, software k řízení projektu, řízení změn projektu, hodnotící zprávy apod.) – jedná se o průřezovou znalost, která ovlivňuje všechny další znalostní oblasti a zároveň je jimi ovlivňována.

Proč projektově řídit, jaké jsou přínosy projektového řízení?

Mezi nejvýznamnější přínosy projektového řízení lze zařadit:

- lepší řízení finančních, materiálních a lidských zdrojů,
- zkrácení prováděcích časů,
- nižší náklady a zlepšení produktivity,
- vyšší kvalita produktu,
- lepší interní koordinaci,
- pozitivní dopad na dosahování strategických cílů,
- vyšší pracovní morálku.

Organizační struktura projektu

je dočasné uspořádání lidí, které má zajistit přípravu a především realizaci projektu. Strategickou úroveň obvykle zastává řídicí výbor projektu, kterému podléhá projektový tým koordinovaný manažerem projektu.

ŘÍDICÍ VÝBOR

- je nejvyšší orgán řízení projektu,
- rozhoduje o strategických změnách projektu,
- vrcholově monitoruje průběh projektových prací,
- je relevantní úroveň pro eskalaci problémů a sporů,
- řídicí výbor se může skládat z následujících členů: **sponzor projektu** (*povinná role*), **ředitel projektu** (*povinná role*), projektový manažer, věcný gestor projektu, hlavní uživatelé, hlavní dodavatelé,
- sponzorem projektu by měl být typicky pracovník vrcholového vedení organizace, který má dostatečnou rozhodovací pravomoc pro prosazení a realizaci projektu,
- ředitelem projektu by měla být osoba, která bude hlavním uživatelem výsledku projektu a nositelem očekávaných přínosů, typicky např. ředitel odboru.

PROJEKTOVÝ TÝM

- je výkonná složka projektu, projekt řídí na výkonné úrovni, zpracovává výstupy a plní úkoly dle harmonogramu,
- jeho součástí může být specializovaný pracovní tým, který je označován jako řešitelský, a který je zaměřen na určitou oblast (zvláště v případě složitých projektů),
- projektový tým se může skládat z následujících projektových rolí: **projektový manažer** (*povinná role*), **věcný gestor projektu** (*povinná role*), finanční manažer, administrátor projektu, vedoucí projektu za dodavatele, vedoucí řešitelského týmu, manažer kvality, manažer publicity projektu,

- za úspěch projektu jako celku odpovídá projektový manažer, který je v trvalém kontaktu s ředitelem projektu, řídí projekt na každodenní bázi,
- věcný gestor projektu může být shodný s ředitelem projektu, jedná se o osobu, která je hlavním uživatelem výsledku projektu,
- společná koordinace řídicího výboru i projektového týmu probíhá zejména na pravidelných pracovních poradách.

Shrnutí

V organizační struktuře projektu by vždy měly být zahrnuty všechny zainteresované strany projektu.

Členové řídicího výboru musí mít dostatečné rozhodovací pravomoci v organizaci, odpovídající jejich roli v projektu.

3.5 Životní cyklus projektu



Obrázek č. 34: Životní cyklus projektu.
Zdroj: vlastní zpracování

Předprojektová fáze

V průběhu předprojektové fáze dochází předně k identifikaci potřeby/námětu, jehož uskutečnění není možné z důvodů organizačních, časových nebo finančních, řešit standardními postupy. Proto je vhodné ustanovit k jeho realizaci samostatný projekt. Výstupem předprojektové fáze je projektový záměr a rozhodnutí o jeho realizovatelnosti, a to liniovým nadřízeným iniciátora projektu.

Projektová fáze



Obrázek č. 35: Fáze projektu
Zdroj: vlastní zpracování

1. Zahájení projektu (start-up, inicializace)

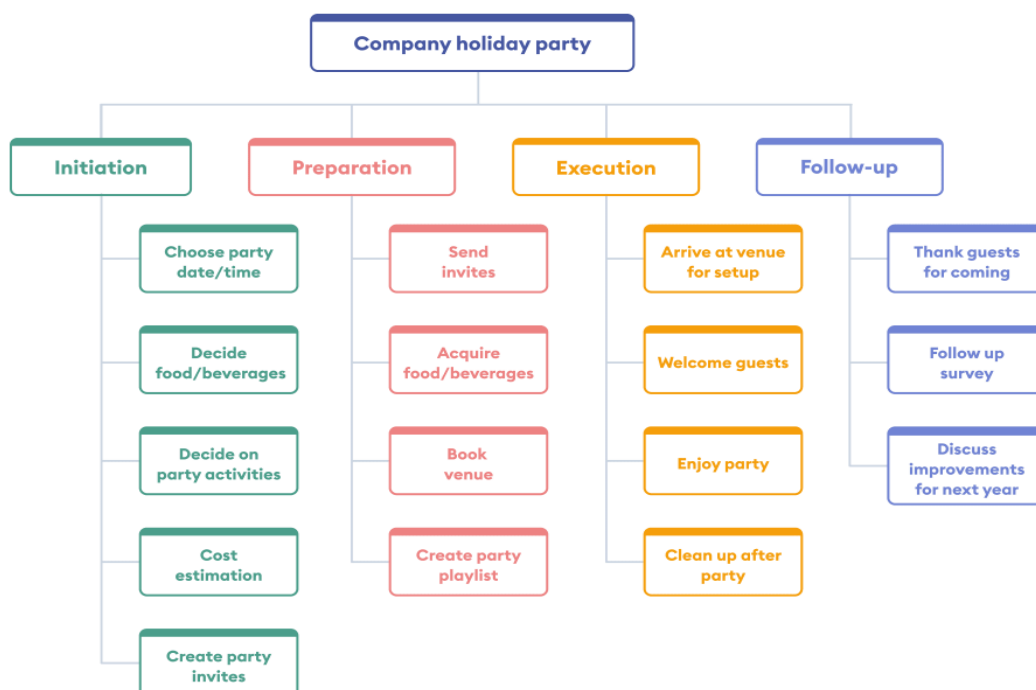
Na základě rozhodnutí statutárního zástupce organizace je projekt ustaven a je nutné zejména obsadit hlavní projektové role a vytvořený projektový záměr dále zpřesnit:

- jmenovat projektového manažera, věcného gestora a sponzora,
- vypracovat a nechat si schválit Identifikační listinu projektu,
- využít dokumenty a analýzy vytvořené v předprojektové fázi,
- uspořádat Kick-off meeting (v rámci týmu),
- zrealizovat Start-up workshop (v širším složení, představení projektu).

2. Nastavení projektu (plánování)

Podstatou této fáze je ustanovit pevné základy projektu a umožnit organizaci pochopit práci, kterou je třeba udělat před tím, než dojde k významným výdajům.

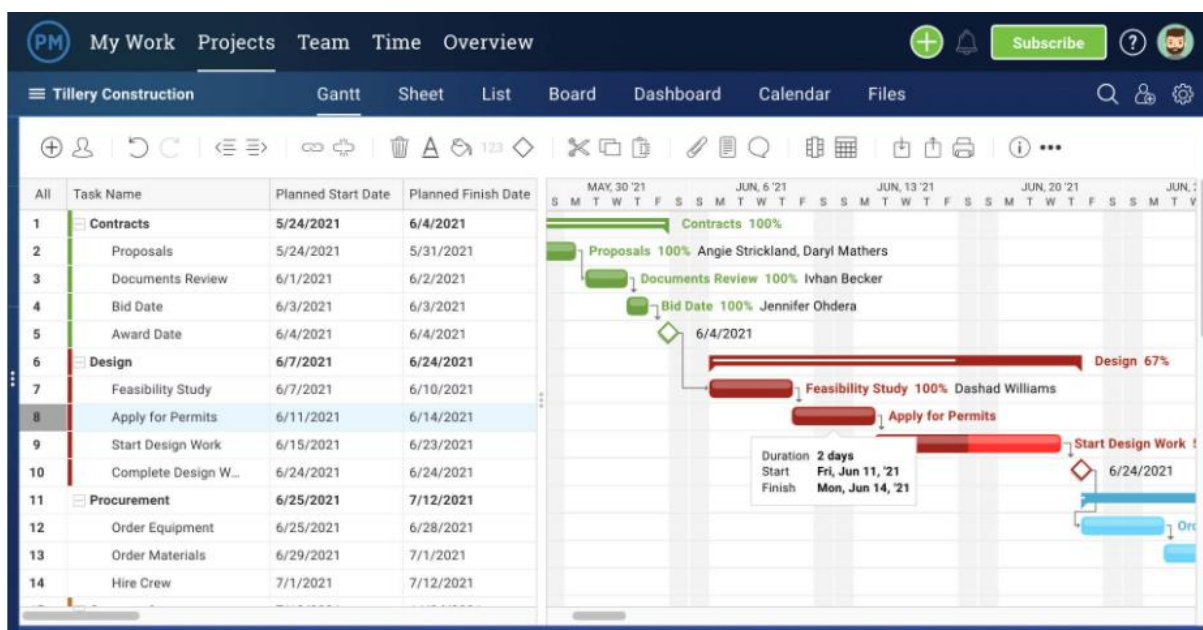
- Příprava veškerých materiálů pro následnou implementaci projektu (rozpočet, harmonogram, riziková analýza, logický rámec projektu, apod.)
- Metody
 - Brainstorming
 - Myšlenkové mapy
 - WBS (work breakdown structure/hierarchická struktura prací) - hierarchický rozklad cíle projektu na jednotlivé dodávané výsledky a dále postupně na jednotlivé produkty a podprodukty až na úroveň jednotlivých pracovních balíků, které musí být vytvořeny v průběhu projektu



Obrázek č. 36: Hierarchická struktura prací

Zdroj: Work Breakdown Structure As A Project Management Tool, Forbes Advisor, dostupné [zde](#).

– Ganttovy diagramy



Obrázek č. 37: Příklad zpracovaného Ganttova diagramu.

Zdroj: Project manager, dostupné [zde](#).

- Plán / nastavení projektu
- V případě, že je o podporu projektu žádáno z nějakého dotačních titulu, je většinou podána žádost o podporu. Pokud je tato žádost schválena, následuje realizace projektu.

3. Realizace projektu (implementace)

je vlastní provádění činností dle vytvořených plánů projektu (tomuto procesu často předchází výběr dodavatele na základě výběrového řízení). Součástí je:

- sledování stavu projektu (monitoring),
- informování o projektu (reporting),
- řízení změn,
- řízení rizik,
- řízení projektového týmu,
- komunikace se zainteresovanými stranami,
- kontrola kvality,
- předání hmotných výstupů projektu:
 - předání dokumentace výstupů projektu,
 - konečné posouzení finanční situace,
 - závěrečná zpráva,
 - vytvoření seznamu otevřených položek a dokončovacích prací,
 - dohoda o dalším zaškolení, zárukách a jiných závazcích,
 - převzetí díla do majetku objednatele,
 - případná další administrativa, související s dotační podporou.

4. Ukončení projektu (uzavření)

Realizace projektu může být:

- ukončena,
- zastavena,
- pozastavena.

Shrnutí

Zejména ve fázi „Nastavení projektu“ je nutné rozsah projektu řídit, aby projekt nenabobtnal tak, že nebude říditelný.

Pro efektivní řízení projektu jsou klíčovými pozicemi zejména projektový manažer a ředitel projektu. Jejich schopnosti a dovednosti v oblasti projektového řízení i řízení týmů (leadership) vysoce ovlivňují to, zda bude projekt zdárně ukončen.

Poprojektová fáze

je **stejně důležitá jako** předprojektová a projektová fáze. Dělí se na část analýzy ukončeného projektu a část návrhů opatření na zlepšení dalších projektů.

- Analýza ukončeného projektu – analyzují se dokumenty vytvořené během projektu, správnost odhadů termínů, nákladů, zdrojů,...
- Zpracování návrhů pro zlepšení dalších projektů – cílem je zamezit opakování stejných chyb a využít zkušeností v dalším projektu.
- Udržovací fáze produktů / výstupů projektu

3.6 Řízení kvality v projektu

Účelem řízení kvality projektů je zajistit, aby projekt uspokojil potřeby, kvůli kterým je realizován. Z pohledu projektového řízení kvality rozlišujeme zejména řízení kvality produktu a procesu.

Řízení kvality produktu realizuje manažer kvality. Řízení je důležité zejména ve vztahu k investičním projektům. Zahrnuje definování produktů, plánování kvality a následně provozní techniky a činnosti zajišťující dodržení požadavků na kvalitu (inspekce kvality).

Řízení kvality procesu většinou realizuje oddělení kvality v organizaci jako externí subjekt vůči projektu. Zahrnuje nezávislou kontrolu směřování projektu, způsobu řízení, standardů a politik.

Řízení kvality produktu



Obrázek č. 38: Řízení kvality

Plánování kvality

zahrnuje identifikaci norem a standardů kvality a způsob jejich naplnění. Plánování zahrnuje:

Popis produktu projektu

- Očekávání zákazníka na kvalitu
- Akceptační kritéria

Strategii řízení kvality – je součástí Plánu řízení projektu

Registr kvality

- Deník plánovaných a uskutečněných aktivit kvality, např. workshopy, revize, inspekce, testování, pilotní provoz, schvalování a audit
- Obsah
 - ID produktu
 - Název produktu
 - Metoda
 - Role a odpovědnosti
 - Termíny
 - Výsledek
 - Záznamy kvality

Popis produktu

- Kritéria kvality a tolerance
- Metody kvality
- Odpovědnost za kvalitu

Zajištění kvality a její kontrola

zahrnuje periodické hodnocení celkového výkonu projektu a kontrolu toho, zda projekt odpovídá určeným standardům kvality. Kontrola pak zahrnuje zejména sledování konkrétních výsledků projektu, jejím účelem je zjistit, že výstupy odpovídají stanoveným standardům kvality a identifikovat způsoby zlepšení celkové kvality.

Metody kvality

- v procesu – během dodávání produktu,
- metody hodnocení – posouzení hotového produktu.

Záznamy

- Záznamy kvality – důkaz, že plánovaná aktivita kvality byla provedena,
- Schvalovací záznamy – produkt je kompletní,
- Akceptační záznamy – konečné schválení produktu projektu.

3.7 Řízení dokumentace

Jaké jsou hlavní zásady řízení projektové dokumentace?

- právní relevance projektové dokumentace,
- správnost, přehlednost a přesnost vzájemné komunikace v rámci projektu,
- úplnost projektové dokumentace pro potřeby vyhledání informací při následné práci na projektu,
- jednotnost projektové dokumentace tvorby, předání, převzetí, přezkoumání a akceptace veškerých projektových výstupů,
- schopnost sledovat logické návaznosti a historii jednotlivých aktivit projektu.

3.8 Úspěšnost projektů

Co pomáhá projektům uspět?

- podpora vedení,
- zapojení uživatelů,
- zkušený projektový manažer,
- jasně stanovené cíle,
- minimalizovaný rozsah,
- formální metodika,
- spolehlivé odhady,
- a další.

4 NEJČASTĚJI DISKUTOVANÉ OTÁZKY A TÉMATA

Jak docílit stavu, kdy strategie není pouze papír do šuplíku?

V tomto ohledu jsou důležité zejména dva faktory.

1) Zahrnout do přípravy strategie včas všechny relevantní zainteresované strany (tj. skupiny i jednotlivce, na které může strategie pozitivně i negativně dopadat, kteří ji mohou negativně i pozitivně ovlivnit) včetně opozice. Včasným zapojením všech relevantních stakeholderů a ochotě hledat a realizovat kompromisní řešení se zvyšuje pravděpodobnost přetrvání strategie i při výměně politické reprezentace.

2) Druhým klíčovým faktorem je kvalitně zpracovaný plán implementace, vytvořený v souladu s principy projektového řízení, který následně vytváří tlak na realizaci cílů, které jsou ve strategickém dokumentu stanoveny.

Jak nejlépe uchopit přípravu strategie?

Pokud stojíte před úkolem vypracovat strategický dokument (může se jednat o rozvojovou strategii celé obce nebo kraje, ale i strategii tematickou – např. oblast informatiky, školství apod.), můžete využít širokou škálu metodických materiálů, které již ve veřejné správě máme k dispozici.

Základním metodickým dokumentem, který Vás provede všemi fázemi přípravy strategického dokumentu a napomůže Vám také v pochopení samotné podstaty strategického řízení, je Metodika přípravy veřejných strategií (existuje nejen v pdf verzi, ale také ve verzi elektronické), která nabízí k využití také mnohé šablony a vzory.

Velkým pomocníkem pro kolegy vytvářející strategii rozvoje obce může být také Metodika tvorby programu rozvoje obce, která se věnuje přímo tomuto specifickému typu strategického dokumentu a obsahuje celou řadu praktických tipů a doporučení. Je vhodná zejména pro malé obce, ale využít ji mohou i obce větší.

Tvorbu strategie je obecně vhodné uchopit jako projekt a řídit projektově.

Stejně tak je vždy nutné vést v patrnosti, že uvedené metodické materiály je nutné přizpůsobovat vlastním podmínkám, aby dobře plnily svůj účel, tj. aby skutečně při tvorbě strategického materiálu pomáhaly a naopak nekladly překážky.

Je, prosím, důležitá otázka prognózy při tvorbě strategického dokumentu?

Strukturované a systematické uvažování nad možným budoucím vývojem se ve strategickém řízení objevuje a velmi pravděpodobně bude objevovat daleko intenzivněji. Důvodem je zejména proměnlivost dnešního světa a rychlé tempo změn, v důsledku kterých mohou strategie rychle zastarávat.

Již nyní máme k dispozici řadu nástrojů a metod, které můžeme ve strategickém řízení při úvahách o budoucnosti využít a které nám napomohou v tom, aby strategie neztrácely na své platnosti a byly flexibilní. Jednou z velmi zajímavých metod prognózy je např. foresight, který spočívá v predikování budoucích možností a pravděpodobností pomocí tzv. scénářů budoucího vývoje.

Jak mám rozumět výstupovým, resp. výsledkovým indikátorům? Proč bych měl takové ukazatele vůbec ve strategii vytvářet?

Výstupové indikátory slouží zejména k monitorování bezprostředního efektu intervence (např. projektu, aktivity), tj. mohu pomocí nich sledovat, zda bylo skutečně provedeno to, co bylo přislíbeno.

Pomocí výsledkových indikátorů mohu sledovat změnu, která nastala v důsledku intervence (např. projektu, aktivity), často se může jednat např. o změnu chování cílové skupiny.

V ideálním případě by plnění cílů mělo být sledováno pomocí obou typů indikátorů/ukazatelů. Díky uvedeným ukazatelům bude následně možné vyhodnotit, zda jsou jednotlivé cíle a tedy i strategie jako celek plněna. Bez stanovených ukazatelů je plnění strategie velmi těžké sledovat i vyhodnocovat, protože cíle samy o sobě nemusí být samy o sobě měřitelné.

Kromě ukazatelů výstupových a výsledkových pak existují také ukazatele dopadové, které slouží ke sledování dlouhodobě udržitelného efektu dané intervence (tj. projektu, aktivity), většinou je lze sledovat až s časovým odstupem.

Existují nějaké rozdíly mezi strategiemi pro obce a pro kraje?

Určitě. Pokud hovoříme o rozvojových strategiích, krajské strategie bývají komplexnější, a to zejména z toho důvodu, že pokrývají oblast celého regionu a věnují se také dalším tématům, která pro obce nejsou tolik zásadní (např. téma výzkumu, vývoje a inovací apod.). Krajské rozvojové strategie navíc musí držet také procesní a obsahovou provazbu se Strategií územního rozvoje kraje.

Stran principů strategického řízení a fází přípravy strategického dokumentu lze však na obou úrovních aplikovat stejné principy, včetně provazby na rozpočet a rozpočtový výhled apod.

Kterou fázi projektového řízení bychom neměli podcenit?

Ideálně bychom neměli podcenit žádnou z fází projektového řízení, všechny fáze jsou důležité a je nutné jim věnovat plnou pozornost. Klíčová je ovšem vždy fáze nastavení projektu, ve které ustanovujeme pevné základy projektu (tj. jeho rozsahu, času, který bude potřebný k realizaci, a zdrojů, které bude využívat). V této fázi vznikají také všechny klíčové materiály, které jsou pro úspěšnou realizaci projektu důležité, jako je strategie/plán řízení rizik, komunikace, kvality či řízení změn, určení rolí a odpovědností apod.

Existuje místo, kde najdu všechny strategické dokumenty, které ve veřejné správě vznikly?

Doporučuji si projít Databázi strategií, která je celostátním funkčním systémem dokumentů strategického charakteru. Databáze obsahuje většinu strategických dokumentů, ať už na úrovni mezinárodní, národní, regionální či místní. V případě zájmu přímo o zpracované programy rozvoje obce je důležitým inspiračním zdrojem a sběrníci také web ObcePRO.

Kde získám informace o možnostech evropských dotací, které mohu v obci a v kraji využít a zahrnout je tak do implementačního plánu?

Informačním zdrojem jsou zejména webové stránky řídicích orgánů existujících operačních programů, které na svých webových stránkách zveřejňují nejen samotné operační programy (které obecně vymezují oblasti podpory), ale i aktuální výzvy, do kterých je možné se přihlásit. Přehled o tom, jaké instituce plní roli řídicích orgánů operačních programů a jaké webové stránky je tedy vhodné sledovat, získáte na webu dotaceEU.cz. Na uvedených webových

stránkách naleznete také pozvánky na různé akce a semináře, které Vám mohou pomoci se v prostředí evropských fondů zorientovat a najít právě ty příležitosti, které evropské dotace pro obce a kraje nabízejí.

Co znamená evaluace a proč bychom ji měli dělat?

Evaluace je obecně proces, prostřednictvím kterého sbíráme data a následně tato data vyhodnocujeme. Nejedná se o pouhý monitoring, tj. sledování plnění projektů a aktivit. Evaluace naopak využívá informací z monitoringu a představuje hlubší vyhodnocení, které odpovídá na otázku, zda realizaci konkrétních aktivit a projektů směřujeme k naplnění potřeb cílové skupiny.

Evaluace nám napomáhá v tom, abychom zjistili, zda námi realizované projekty a aktivity mají smysl a napomáhají nám v řešení problémů a tedy i dosahování cílů, které jsou ve strategii stanoveny. Je důležitým zdrojem zpětné vazby a poznatků. Díky evaluaci se učíme, zjišťujeme, které intervence měly smysl a které nikoliv a jak tedy strategii příště nastavit lépe. Napomáhají tak v hospodárném nakládání s veřejnými prostředky.

Není řízení rizik jenom cvičení na papíře? Proč je důležité rizika při tvorbě i realizaci strategie řídit?

Aktivní řízení rizik nám napomáhá v tom, abychom lépe identifikovali, hodnotili a řídili nejisté události, které se mohou v průběhu přípravy i realizaci strategie vyskytnout. Může se přitom jednat nejen o hrozby, ale i příležitosti, které mohou mít na přípravu a realizaci strategie velmi pozitivní dopad a byla by škoda některé z nich nevyužít.

Aktivním řízením rizik se významně zvyšuje celková úspěšnost projektu, tj. přípravy i následné realizace strategie. Díky tomu, že projektový tým je na hrozby i příležitosti připraven a má odsouhlaseno, jak s nimi nakládat, šetří se také čas managementu i projektového týmu, který by musel být jinak věnován ad hoc řešení těchto nejistých událostí v případě jejich eskalace.

Jak zařídit to, aby strategie byla jednoduše napsaná a dobře komunikovatelná směrem k veřejnosti? Strategie často bývají pro veřejnost nesrozumitelné.

Vždy je vhodné psát strategii jednoduchým a srozumitelným jazykem. Pokud toho nejsme schopni (např. debata se stakeholdery vede k tomu, že je analytickou část strategie nutné napsat velmi odborně, aby byly problémy definovány co nejpřesněji), je vhodné vytvořit brožuru nebo jednoduchý výtah ze strategie. Ten bude směrem k veřejnosti lépe komunikovatelný.

5 CVIČNÝ TEST

1. Jaké hlavní znaky definují obecně strategii?
 - a. Delší časový úsek, úsilí o dosažení cílů, využití nástrojů/prostředků/zdrojů
 - b. Delší časový úsek, vize, rozpočet
 - c. Rozpočet, lidské zdroje, projektové řízení
2. Jak se jmenuje metodický dokument, který popisuje proces přípravy a implementace veřejné strategie?
 - a. Metodika přípravy veřejných strategií
 - b. Strategická mapa
 - c. Databáze strategií
3. Jak se jmenuje nástroj (metoda), pomocí kterého (které) lze systematicky uvažovat o budoucím vývoji?
 - a. SWOT analýza
 - b. PESTLE analýza
 - c. Foresight
4. Které z uvedených tvrzení o koncepci je správné?
 - a. Je strategický prováděcí dokument, obsahující opatření, zdroje, termíny a rozpočet
 - b. Je strategický dokument, obsahující analytickou část, strategické a specifické cíle, opatření a způsob evaluace
 - c. Není strategický dokument
5. Cíle, stanovené ve strategii, by vždy měly být SMART. Co zkratka SMART označuje?
 - a. Konkrétní, měřitelný, dosažitelný, zaměřený na dosažení výsledku, časově ohraničený
 - b. Slibný, měřitelný, přičitatelný, zaměřený na dosažení výsledku, časově ohraničený
 - c. Konkrétní, měřitelný, přičitatelný, revoluční, termínovaný
6. Co je nutné sledovat v pravidelném monitoringu plnění strategie?
 - a. Dopad jednotlivých opatření
 - b. Indikátory
 - c. Plnění strategie není nutné sledovat
7. Jaká je správná hierarchie cílů?
 - a. Globální cíl, vize, specifický cíl, strategický cíl
 - b. Globální cíl, vize, strategický cíl, specifický cíl
 - c. Vize, globální cíl, strategický cíl, specifický cíl
8. Strategie se obecně skládá z následujících částí:
 - a. Analytická, prognostická, komunikační
 - b. Analytická, strategická (návrhová), projektová
 - c. Analytická, strategická (návrhová), implementační

9. Digitální Česko tvoří tyto dokumenty:
- Informační koncepce ČR, Koncepce klientsky orientovaná veřejná správa 2030
 - Informační koncepce ČR, Česko v digitální Evropě, Digitální ekonomika a společnost
 - Nejsou vytvořeny samostatné dokumenty
10. Výsledkem je v intervenční logice myšleno:
- Dlouhodobě udržitelný efekt, vyvolaný intervencí
 - Změna, která nastala v důsledku intervence
 - Bezprostřední efekt, ke kterému intervence a její jednotlivé aktivity vedou
11. Indikátor musí být vždy definován pomocí:
- Názvu indikátoru, definice indikátoru, způsobu výpočtu indikátoru, výchozích a cílových hodnot, gestora indikátoru
 - Názvu indikátoru, definice indikátoru, výchozích a cílových hodnot, gestora indikátoru
 - Názvu indikátoru
12. Jaký je smysl evaluace strategických dokumentů?
- Nastavení způsobu komunikace se stakeholdery
 - Získání zpětné vazby o tom, co funguje a co nikoliv, jaké cíle se nám podařilo naplnit a které nikoliv
 - Napomáhá v definici rizik
13. Jaké základní oblasti by měla vždy pokrývat analytická část PRO?
- Území, obyvatelstvo, hospodářství, infrastruktura, vybavenost, životní prostředí, správa obce
 - Organizační zajištění realizace, nejbližší kroky, způsob vyhodnocování a aktualizace dokumentů
 - Vize, principy rozvoje, strategické cíle, specifické cíle
14. Kterou z uvedených situací je vhodné řešit jako projekt?
- Instalace fotovoltaických panelů na střechu obecního úřadu za účelem úspory energie
 - Inventura majetku
 - Nákup sanitárních potřeb
15. Skupinou věcně souvisejících, společně řízených projektů, které vznikly za účelem dosažení strategického cíle a po jeho dosažení byly ukončeny, se označuje:
- Portfolio
 - Koncepce
 - Program
16. Jaký nástroj se nejčastěji v projektovém řízení využívá pro grafické znázornění naplánování posloupnosti činností v čase?
- WBS
 - PESTLE analýza
 - Ganttův diagram

17. K čemu slouží eKlep pro veřejnost?
- Elektronická knihovna připravené legislativy
 - Sbírka právních předpisů
 - Sjednávání schůzek s představiteli ústředních orgánů státní správy
18. V jakém dokumentu naleznete jednotlivé typy strategických dokumentů a jejich vzorové minimální struktury?
- Metodika tvorby PRO
 - Metodika přípravy veřejných strategií
 - Typologie strategických a prováděcích dokumentů
19. Na co upozorňuje tzv. projektový trojimperativ?
- U každého projektu je vždy třeba zvážit, co je jeho cílem, jakým způsobem bude cíle dosaženo a s kým.
 - Každý projekt je omezen svým plánovaným rozsahem, časem a náklady. Změna jedné z veličin vždy vede ke změně minimálně jedné další veličiny.
 - Každý projekt je omezen svým plánovaným rozsahem, časem a náklady. Změna jedné z veličin nemá na ostatní veličiny žádný vliv.
20. Které z uvedených tvrzení o Informační koncepci ČR není správné?
- Obsahuje cíle ČR v oblasti eGovernmentu a jeho podpory informačními systémy veřejné správy
 - Obsahuje obecné architektonické principy pro návrh a rozvoj informačních systémů a jejich služeb
 - Stanovuje postupy a nástroje, jak efektivně informovat veřejnost o dění v daném úřadu

Správné odpovědi:

1 - a	2 - a	3 - c	4 - b	5 - a	6 - b	7 - c	8 - c	9 - b	10 - b
11 - a	12 - b	13 - a	14 - a	15 - c	16 - c	17 - a	18 - c	19 - b	20 - c

KONTAKTY

Ministerstvo vnitra

odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy
náměstí Hrdinů 1634/3, 140 21 Praha 4

www.mvcr.cz/verejna-sprava

www.kvalitavs.cz

www.zastupitelvkurzu.cz

osr@mvcr.cz

ID datové schránky: 6bnaawp

Zadavatel publikace: Ministerstvo vnitra

Zpracovatel publikace:

Institut pro veřejnou správu Praha (texty)

Ministerstvo vnitra (korektura a grafické zpracování)

Autoři textů:

Mgr. Lucie Paličková

Editoři publikace:

Ing. Mgr. David Sláma, Mgr. Filip Zavřel, PhDr. Dana Nekardová

2022



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

