

Analýza strategických dokumentů pro potřeby efektivnějšího řízení Dohody o partnerství

**Doplnění průběžné zprávy:
Analýza strategických dokumentů**

Zpracovatel:

Ernst & Young, s.r.o.

Na Florenci 2116/15

110 00 Praha 1 - Nové Město

12. 1. 2018



EVROPSKÁ UNIE
Fond soudržnosti
Operační program Technická pomoc



**MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR**



Obsah

Úvod	3
1 Posouzení souladu strategických dokumentů s Metodikou přípravy veřejných strategií	4
1.1 Vyhodnocení souladu dokumentů dle 11 principů	5
1.2 Vyhodnocení dle fází přípravy	12
1.3 Shrnutí vyhodnocení strategií z hlediska naplnění principů uvedených v Metodice	15
2 Posouzení typu strategických dokumentů s typologií	23
2.1 Rozčlenění dokumentů dle charakteristik	24
2.2 Model pro hodnocení strategických dokumentů	26

Seznam tabulek

Tabulka 1 Otázky pro hodnocení strategických dokumentů dle základních principů metodiky	5
Tabulka 2 Rozřazení hlavních a doplňujících otázek	8
Tabulka 3 Otázky pro hodnocení strategických dokumentů dle fází metodiky	12
Tabulka 4 Typologie strategických dokumentů a váhy	27

Seznam obrázků

Obrázek 1 Vyhodnocení dle 11 principů	11
Obrázek 2 Vyhodnocení dle fází	14
Obrázek 3 Rozčlenění dokumentů	25



Úvod

„Doplnění průběžné zprávy: Analýza strategických dokumentů“ je součástí projektu Analýza strategických dokumentů pro potřeby efektivnějšího řízení Dohody o partnerství (dále jen „Projekt“). Předmětem doplnění průběžné zprávy je zpracování posouzení souladu analyzovaných strategických dokumentů s Metodikou přípravy veřejných strategií (dále také „Metodika“) a s Typologií strategických a prováděcích dokumentů (dále také „Typologie“).

Dokument je členěn do dvou kapitol. První kapitola se věnuje vyhodnocení souladu strategických dokumentů s Metodikou. Vyhodnotili jsme dokumenty dle dvou hlavních klíčů, a to dle 11 základních principů přípravy veřejných strategií a dle základních fází procesu přípravy veřejných strategií. Principy i fáze jsou definovány v Metodice. Na závěr kapitoly jsme uvedli i shrnutí dodržování základních principů a fází přípravy na základě dosud získaných informací.

Druhá kapitola obsahuje posouzení typů strategických dokumentů s Typologií. V první části jsou vyhodnoceny dokumenty klíče definovaného v Typologii, který jsme pro lepší využitelnost pro dané dokumenty upravili. Druhá část kapitoly následně navrhuje model pro vyhodnocování typů strategických dokumentů.

Součástí dokumentu jsou Přílohy (4), které jsou blíže definovány v textu.

Informace byly v této fázi Projektu získány na základě desk research a rozhovorů s gestory strategických dokumentů. Informace a zjištění jsou pouze předběžné a budou se dále revidovat na základě dalšího sběru informací od relevantních aktérů.



1 Posouzení souladu strategických dokumentů s Metodikou přípravy veřejných strategií

Cílem posouzení souladu strategických dokumentů s Metodikou je přehledné porovnání strategických dokumentů. Posuzovali jsme soulad dokumentů dle základních principů a fází procesu tvorby dokumentů, jak je definuje Metodika.

Na základě vyhodnocení souladu s Metodikou tak lze:

- ▶ Porovnat dodržení základních principů a aktivit fází tvorby u jednotlivých strategických dokumentů,
- ▶ Porovnat dodržení principů a fází vzájemně mezi dokumenty,
- ▶ Porovnat dodržování principů a fází v rámci resortů,
- ▶ Získat obecný přehled ke všem analyzovaným dokumentům, tzn. přehled o dodržování principů a fází přípravy veřejných strategií v rámci české veřejné správy.

Metodika definuje 11 základních principů a 7 základních fází přípravy veřejných strategií. Principům i fázím jsou v Metodice přiřazeny konkrétní aktivity a postupy, které jsou v Metodice dále rozepsány.

Porovnání strategických dokumentů jsme vytvořili na základě sady otázek, které byly definovány MMR a doplněny EY na začátku Projektu. Sada otázek (dále také „dotazník“) zjišťuje základní informace o jednotlivých strategických dokumentech (obsahuje 139 otázek) a také vychází z Metodiky. Odpovědi na sadu otázek pro jednotlivé strategické dokumenty jsme zpracovali na základě desk research a rozhovorů s gestory jednotlivých dokumentů.

Vybrané otázky dotazníku jsme následně přiřadili ke konkrétním aktivitám a postupům, definovaných pro principy a fáze dle Metodiky. Přehled otázek, které jsme přiřadili k aktivitám a postupům, jsou uvedeny v následujících podkapitolách 1.1. (otázky přiřazené k principům) a 1.2. (otázky přiřazené k fázím tvorby).

Výsledky vyhodnocení souladu s Metodikou jsou pak uvedeny pro jednotlivé strategické dokumenty. Samotné zpracování vyhodnocení je Přílohou č. 1 tohoto výstupu a umožňuje porovnávat dokumenty a rezorty mezi sebou dle potřeby.

Po vyhodnocení jednotlivých dokumentů jsme vyhodnotili dodržování základních principů obecně. V poslední podkapitole jsme uvedli obecné zjištění, které jsme k této fázi Projektu na základě získaných informací obdrželi a zpracovali.

V této fázi EY strategické dokumenty vyhodnotilo z formálního hlediska, tzn., že obsah jednotlivých dokumentů nebyl hodnocen z pohledu kvality zpracování dokumentů. Tento výstup a zjištění jsou předběžné a jsou dílčím výstupem Projektu. Zjištění budou dále revidována na základě dalších rozhovorů s gestory dokumentů a dalšími dotčenými subjekty, upravena na základě validace dotazníků od gestorů dokumentů a rozhovorů s experty pro oblasti strategických dokumentů.



1.1 Vyhodnocení souladu dokumentů dle 11 principů

Metodika definuje 11 základních principů tvorby strategických dokumentů (str. 13 – 16), které jsou v Metodice rozpracovány do jednotlivých aktivit a postupů. K vyhodnocení jsme přistoupili tak, že jsme přiřadili otázky dotazníku k jednotlivým aktivitám a postupům, které definují dané principy.

Přehled přiřazených otázek k aktivitám a principům dle Metodiky jsou uvedeny níže, viz Tabulka 1. K 11 principům jsme přiřadili 29 otázek z dotazníku. V následujícím přehledu jsou uvedeny principy a aktivity dle Metodiky a otázky z dotazníku jsou uvedeny pouze pod jejich čísla. Znění otázek je uvedeno ve zpracování vyhodnocení v Příloze č. 1.

Pro lepší porozumění Tabulce č. 1 uvádíme další specifiká:

- ▶ Otázky jsou přiřazeny k aktivitám, tzn. co řádek to další aktivita (dle odrážek),
- ▶ Některým aktivitám/postupům bylo přiřazeno více relevantních otázek (odděleny čárkou),
- ▶ Některé z otázek byly přiřazeny k více aktivitám a principům (jedna otázka byla zařazena až ke čtyřem principům), protože jsou principy navzájem propojené,
- ▶ Ne ke všem aktivitám z Metodiky byly přiřazeny otázky. Dotazník neobsahuje otázky na veškeré uvedené aktivity. Tyto aktivity jsou označeny „X“ ve sloupci s číslem otázek.

Otázky jsou hodnoceny z formálního hlediska, tzn. kladně je hodnoceno, když daný strategický dokument danou část/aktivitu obsahuje. V této fázi není hodnocena kvalita obsahu jednotlivých částí strategických dokumentů.

Tabulka 1 Otázky pro hodnocení strategických dokumentů dle základních principů metodiky

Princip	Aplikace v Metodice	Číslo otázky v dotazníku
1. Strategie jsou připravovány transparentně a objektivně , do přípravy strategie je zahrnut široký okruh zainteresovaných stran (respektive každý, kdo se o přípravu strategie zajímá).	K zajištění transparentní a objektivní tvorby strategie jsou v Metodice nastaveny následující aktivity a postupy: <ul style="list-style-type: none"> ▶ v průběhu nastavení projektu tvorby strategie (fáze 2) je vytvořen Plán spolupráce a komunikace nastavující způsob spolupráce se zainteresovanými stranami a způsob komunikace o postupu a výstupech tvorby strategie; ▶ do přípravy strategie je zahrnut široký okruh zainteresovaných stran; ▶ o postupu a výstupech tvorby strategie je průběžně informována veřejnost; ▶ v průběhu tvorby strategie (zejména ve fázi 1 a 3, ale i v ostatních fázích) jsou identifikovány věrohodné zdroje dat a realizovány různé druhy analýz; ▶ na závěr tvorby strategie (fáze 7) je zpracována Závěrečná zpráva, která stručně shrne postup tvorby strategie, kdo se na strategii podílel, jaké byly jednotlivé kroky tvorby strategie apod. 	69 51 73 X X
2. Strategické materiály musí být připraveny v podobě a kvalitě , která umožní učinit vládě (respektive orgánu schvalujícímu strategický dokument) informované a odpovědné rozhodnutí.	K zajištění adekvátní kvality připravovaných strategických dokumentů má přispět aplikace Metodiky jako takové. Mezi klíčové aktivity a postupy nastavené Metodikou k zajištění tohoto principu patří: <ul style="list-style-type: none"> ▶ realizace analýz (zejména ve fázi 1 a 3, ale i v ostatních fázích tvorby strategie), zejména analýz současného stavu, dosavadních řešení, prognózy budoucího vývoje, hodnocení přínosů a dopadů; ▶ zpracování důvodové zprávy popisující zejména důvody a účel vzniku strategie a průběh tvorby strategie; 	79, 80, 86 X 101, 112, 113 69

	<ul style="list-style-type: none"> ▶ tvorba variant strategických cílů a opatření včetně hodnocení jejich přínosů, nákladů a dopadů (ve fázi 4 a 5); ▶ vytvoření Plánu spolupráce a komunikace tvorby strategie a Plánu řízení kvality strategie. 	
3. Strategie jsou zaměřené (zacílené) na řešení konkrétního významného problému (případně sady souvisejících problémů).	V rámci úvodní fáze tvorby strategie je vytvořena Vstupní zpráva , která obsahuje definici a analýzu řešeného problému. I na základě definice problému a jeho analýzy je následně rozhodnuto, zda bude daný problém řešen prostřednictvím tvorby strategie.	X
4. Jednotlivé strategie nejsou připravovány izolovaně, strategické práce jsou koordinovány jak horizontálně (např. napříč resorty), tak vertikálně (tedy s ohledem na strategické dokumenty na vyšší i nižší úrovni veřejné správy, včetně ohledu na strategický rámec EU) i z hlediska jejich časové návaznosti a konzistence .	Pro zajištění koordinace a provázanosti strategických dokumentů jsou v Metodice nastaveny následující aktivity a postupy: <ul style="list-style-type: none"> ▶ v rámci úvodní fáze tvorby strategického dokumentu je ověřena existence relevantních souvisejících strategií; ▶ ve fázi nastavení projektu tvorby strategie (fáze 2) je vytvořen Plán spolupráce a komunikace, do tvorby strategie jsou zahrnuty relevantní zainteresované strany; ▶ na závěr tvorby strategie (fáze 7) je vytvořena a schválena strategie zanesena do tzv. Databáze strategií 	43 69 36
5. Při tvorbě strategií jsou dodržovány základní postupy a mandatorní požadavky na kvalitu strategických dokumentů stanovené v metodických dokumentech, je aplikován projektový přístup k tvorbě strategií.	<p>Dodržování základních postupů tvorby strategie znamená především dodržování postupů dle této Metodiky.</p> <p>Zároveň je v rámci nastavení projektu tvorby strategie (fáze 2) vytvořen Projektový plán tvorby strategie, jehož součástí je plán řízení kvality tvorby strategie. Plán řízení kvality tvorby strategie by měl zahrnovat formální i neformální požadavky na kvalitu ze strany zadavatele / schvalovatele strategie.</p> <p>Projektový přístup tvorby strategie je integrální součástí Metodiky; klíčové je především samotné nastavení projektu tvorby strategie (fáze 2).</p>	68 58
6. Vznikající strategie mají jasně definovaný způsob financování jejich implementace , realizace přijatých strategií je pravidelně promítána do rozpočtu (státního rozpočtu a ostatních veřejných rozpočtů, respektive rozpočtu dané instituce). Strategie by měly být při řešení daných problémů co nejvíce efektivní, zároveň by jejich negativní (nezamýšlený) dopad měl být minimalizován.	Pro zajištění tohoto principu jsou v Metodice nastaveny následující aktivity a postupy: <ul style="list-style-type: none"> ▶ součástí tvorby plánu implementace strategie (fáze 6) je v rámci sestavení rozpočtu implementace strategie také stanovení zdrojů financování jednotlivých položek rozpočtu; ▶ v rámci nastavení strategického směřování, cílů a opatření vedoucích k naplnění stanovených cílů strategie (fáze 4 a 5) jsou jednotlivé cíle a opatření hodnoceny z hlediska jejich nákladů, přínosů a dopadů. 	124, 126
7. Strategie jsou vytvářeny na základě identifikovaných a reálných potřeb těch, jejichž problémy jsou (ve výhledu) řešeny. Přístup k tvorbě strategií je založený na důkazech a je hodnocen předpokládáný a reálný přínos a dopad strategií (minimálně ekonomický, sociální)	Pro zajištění tohoto principu jsou v Metodice nastaveny následující aktivity a postupy: <ul style="list-style-type: none"> ▶ realizace analýz (zejména ve fázi 1 a 3, ale i v ostatních fázích), zejména analýz současného stavu, dosavadních řešení, prognózy budoucího vývoje, hodnocení přínosů a dopadů; ▶ ve fázi nastavení projektu tvorby strategie (fáze 2) je vytvořen Plán spolupráce a komunikace, do tvorby strategie jsou zahrnuty relevantní zainteresované strany; 	79, 80, 86 69 124

a environmentální přínos a dopad).	<ul style="list-style-type: none"> ▶ v rámci nastavení strategického směřování, cílů a opatření vedoucích k naplnění stanovených cílů strategie (fáze 4 a 5) jsou jednotlivé cíle a opatření hodnoceny z hlediska jejich nákladů, přínosů a dopadů. 	
8. Strategie zahrnují konkrétní a adresná opatření, jasně určují odpovědnost za dosažení vytyčených cílů, definují implementační strukturu a procesy realizace dané strategie, stanovují metriky (a indikátory) pro měření úspěšnosti a postupu jejich implementace.	<p>Pro zajištění tohoto principu jsou v Metodice nastaveny následující aktivity a postupy:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ v rámci rozpracování strategie (fáze 5) jsou vytvořena opatření, jejichž realizací má být dosaženo stanovených cílů strategie; ▶ dále je v rámci rozpracování strategie nastavena soustava indikátorů strategie sloužící ke sledování stavu plnění jednotlivých cílů strategie; ▶ v rámci tvorby Plánu implementace strategie (fáze 6) je vytvořena hierarchická struktura prací stanovující odpovědnost za realizaci jednotlivých aktivit; ▶ dále je v Plánu implementace strategie nastavena implementační struktura realizace strategie definující role, pravomoci a odpovědnosti jednotlivých aktérů; ▶ součástí Plánu implementace je také systém monitorování plnění cílů strategie a plán evaluací implementace strategie. 	111 109 121 117 129, 130
9. Každá strategie musí mít svého nositele (vlastníka), který bude mít celkovou odpovědnost za strategii, tj. za její implementaci, za splnění cílů strategie a realizaci očekávaných přínosů.	Součástí tvorby Plánu implementace strategie (fáze 6) je také určení nositele (vlastníka) strategie, tj. instituce veřejné správy odpovědné za její implementaci.	119
10. Efektivita opatření realizovaných v rámci strategie je průběžně vyhodnocována , jsou navrhovány korektivní mechanismy.	<p>V rámci rozpracování strategie (fáze 5) je vytvořena soustava indikátorů strategie sloužící ke sledování stavu plnění jednotlivých cílů strategie.</p> <p>Součástí tvorby Plánu implementace strategie (fáze 6) jsou také následující aktivity a postupy:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ nastavení systému monitorování plnění cílů strategie; ▶ nastavení plánu evaluací v průběhu implementace strategie; ▶ nastavení plánu řízení změn v průběhu implementace strategie. 	129 130 120
11. V rámci tvorby strategie musí být zodpovězeny základní otázky.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Proč je daná strategie vytvářena – důvod tvorby strategie je popsán ve Vstupní zprávě (vytvořené ve fázi 1), v Projektovém plánu tvorby strategie (vytvořené ve fázi 2), v důvodové zprávě předkládané při schvalování strategie i v Závěrečné zprávě o tvorbě strategie (vytvořené ve fázi 7). ▶ Co daná strategie řeší (jaký problém) a v jakém hodnotovém kontextu (tj. na základě jakých kritérií) – řešený problém je popsán především ve Vstupní zprávě (vytvořené ve fázi 1) a následně především v samotné strategii (s využitím analytických podkladů). ▶ Jak bude daný problém řešen (a zda vůbec bude řešen) – postup řešení problému je součástí samotné strategie (vize, cílů a opatření definovaných v průběhu fází 4 a 5). 	X 53 52 94, 99 122 119 12 124

	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Jaký je cílový stav, kterého by mělo být realizací strategie dosaženo – v samotné strategii je definována vize (tj. budoucí žádoucí stav) a cíle, kterých má být v průběhu realizace strategie dosaženo (vize a cíle jsou definovány v průběhu fází 4 a 5). ▶ Kdy se bude problém řešit a kdy bude vyřešen – konkrétní časový rámec implementace strategie je stanoven v harmonogramu, který je součástí Plánu implementace strategie (vytvořeného ve fázi 6). ▶ Kdo bude problém řešit – odpovědnost za implementaci strategie i za realizaci jednotlivých aktivit je stanovena především v organizační struktuře, která je součástí Plánu implementace strategie (vytvořeného ve fázi 6). ▶ Jak dlouho daná strategie platí – v návaznosti na harmonogram implementace strategie je v samotné strategii stanoven obecný časový rámec její platnosti. ▶ Kolik bude dané řešení stát (tj. jaké zdroje – finanční, lidské, organizační – bude nutno na dané řešení vynaložit) – náklady a zdroje potřebné pro implementaci strategie a realizaci jednotlivých aktivit je stanovena v rozpočtu, který je součástí Plánu implementace strategie (vytvořeného ve fázi 6). 	
--	--	--

Zdroj: Metodika přípravy veřejných strategií, str. 13 – 16

Pro lepší orientaci v posouzení souladu s principy jsme dále rozřadili otázky na hlavní a doplňující, aby bylo zřetelnější, které z přiřazených otázek jsou pro posouzení souladu zásadní a které lze považovat za okrajové. Zadavateli i samotným gestorům strategických dokumentů toto rozřazení může pomoci lépe identifikovat zásadní aktivity/postupy, které by neměli během tvorby strategických dokumentů vynechat.

Rozřazení otázek je uvedeno v Tabulce 2 níže.

Kategorie jsme k otázkám přiřadili na základě následujícího:

- ▶ Četnost přiřazení otázek k principům (otázky se opakovaly u principů až čtyřikrát, přehledně jsou otázky rozřazeny k principům v tabulce níže),
- ▶ Další expertiza EY. Bylo vyhodnoceno, zda jsou otázky pro dané principy hlavním kritériem kladného splnění aktivity či pouze doplňujícím kritériem.

Tabulka 2 Rozřazení hlavních a doplňujících otázek

Číslo otázky	Otázka	Princip č.	Princip č.	Princip č.	Princip č.	Hlavní / doplňující
12	Pro jaké období je strategie určena?	11				doplňující
36	Byla strategie zařazena do Databáze strategií?	4				doplňující
43	Byla ověřena existence konkurenčních a souvisejících strategií?	4				hlavní
51	Obsahuje analýza zainteresovaných stran všechny klíčové stakeholdery?	1				hlavní
52	Jak je ve strategii formulován řešený problém?	11				hlavní
53	Je ve strategii popsán kontext vzniku strategie?	11				hlavní

58	Bylo k tvorbě strategie přistoupeno jako k projektu?	5				doplňující
68	Byl vytvořen projektový plán tvorby strategie?	5				hlavní
69	Byl vytvořen plán spolupráce a komunikace tvorby strategie?	1	2	4	7	doplňující
73	Jak byla do tvorby strategie zapojena veřejnost?	1				doplňující
79	Je ve strategii provedena analýza dosavadních řešení vč. mez. praxe?	2	7			hlavní
80	Je ve strategii uvedena analýza současného stavu?	2	7			hlavní
86	Pracovalo se při tvorbě strategie s variantami budoucího vývoje?	2	7			hlavní
94	Obsahuje strategie vizi?	11				hlavní
99	Jaká je ve strategii nejvyšší úroveň cílů (strategická úroveň)?	11				hlavní
101	Byly zpracovány varianty cílů nejvyšší úrovně?	2				doplňující
109	Tvoří tyto indikátory ucelenou soustavu?	8				doplňující
111	Jsou ve strategii rozpracovány cíle do úrovně opatření (úkolů, aktivit apod.)?	8				hlavní
112	Bylo pracováno s variantami opatření?	2				doplňující
113	Podle jakých kritérií byly hodnoceny jednotlivé varianty?	2				doplňující
117	Je nastavena řídicí struktura implementace strategie?	8				hlavní
119	Jsou u jednotlivých cílů a opatření stanoveny odpovědnosti za plnění?	9	11			hlavní
120	Je nastaven systém řízení změn?	10				doplňující
121	Je vytvořena hierarchická struktura prací?	8				doplňující
122	Je sestaven časový harmonogram implementace strategie?	11				hlavní
124	Je sestaven rozpočet implementace strategie?	6	7	11		hlavní
126	Jsou u jednotlivých cílů a opatření indikovány zdroje jejich financování?	6				hlavní
129	Je nastaven systém monitorování naplňování cílů strategie?	8	10			hlavní
130	Je nastaven plán evaluací strategie?	8	10			doplňující

Zdroj: Metodika přípravy veřejných strategií, str. 13 – 16



Samotné vyhodnocení souladu strategických dokumentů s Metodikou, resp. se základními principy přípravy strategických dokumentů bylo vyhotoveno následujícím způsobem. Odpovědí na jednotlivé hodnotící otázky byl přidělen kód a barva dle indikace míry souladu: „1“ pro pozitivní odpověď („ano, v tomto bodě je dokument v souladu“, zelená barva), „0“ pro negativní („ne, v tomto bodě dokument není v souladu“, červená barva) a „N/A“ pro irelevantní/chybějící („pro dokument není relevantní / odpověď dosud chybí“, bílá barva).

Ve vizualizaci je barevně odlišeno také zařazení hodnotících otázek na *hlavní* (zelená barva) a *doplňující* (žlutá barva). Princip číslo 3, v jehož případě nejsou k dispozici relevantní hodnotící otázky, je označen červenou barvou.

Vizualizace vyhodnocení je uvedena v Příloze č. 1 (formát xls), náhled řešení je uveden v Obrázku č. 1 níže. Strategické dokumenty jsou seřazeny dle resortů, které jsou gestory dokumentů. Lze si tak udělat lepší přehled o strategickém řízení v rámci jednotlivých resortů.

V Příloze č. 3 jsme rozepsali model z Obrázku č. 1, tj. soulad jednotlivých strategických dokumentů s principy.



1.2 Vyhodnocení dle fází přípravy

Pro druhé vyhodnocení souladu strategických dokumentů s Metodikou jsme hledali otázky dotazníku, které odpovídají sedmi fázím přípravy veřejných strategií a jejich dílčím aktivitám. Aktivity pro jednotlivé fáze jsou rozepsány v Metodice v kontrolních seznamech (checklistech). Checklisty jsou uvedeny v Metodice na konci každé fáze přípravy strategických dokumentů (Kapitola 3, str. 11 – 62).

Obdobně jako u vyhodnocení souladu se základními principy jsme k aktivitám fází přiřadili otázky z dotazníku. Jejich přehled je uveden v Tabulce 3, níže.

V rámci tohoto rozřazení bylo identifikováno 37 otázek z dotazníku. Checklisty jsou uvedeny zvlášť pro každou fázi a otázky se v tomto případě neopakují v různých fázích přípravy dokumentů.

Analogicky k vyhodnocení souladu dle principů, má přehledová tabulka následující specifika:

- ▶ Co aktivita, to řádek čísla otázky,
- ▶ V případě, že se k dané aktivitě vztahuje více relevantních otázek dotazníku, jsou uvedeny všechny otázky.
- ▶ Aktivity, na které nenavazují otázky v dotazníku, jsou označeny „X“ ve sloupci číslo otázky.

Aktivity jsou i v tomto případě hodnoceny z formálního hlediska a není hodnocena kvalita jednotlivých částí strategických dokumentů.

Tabulka 3 Otázky pro hodnocení strategických dokumentů dle fází metodiky

Fáze	Aktivita	Číslo otázky v dotazníku
1 Identifikace potřeby tvorby strategie	▶ Byla provedena rešerše (identifikace) relevantních souvisejících strategií?	43
	▶ Jsou k dispozici aktuální relevantní data?	41
	▶ Byla provedena kontrola, zda je problém (byť částečně) řešen jinou strategií?	43, 46
	▶ Byly provedeny analýzy, včetně vrcholové analýzy zainteresovaných stran? Byla analyzována (a případně upravena) předběžná vize strategie?	49
	▶ Existuje rámcově vymezený problém? Byla provedena jeho dekompozice a zjištěny příčiny existence daného problému?	48
	▶ Splňuje Vstupní zpráva požadovanou strukturu, obsahuje objektivní a relevantní informace?	52
2 Nastavení projektu	▶ Jsou obsazeny jednotlivé projektové role organizační struktury?	59
	▶ Je identifikována chybějící expertíza, v případě potřeby zajištění dodavatelé chybějící expertízy?	X
	▶ Jsou identifikované zainteresované strany?	X
	▶ Je vytvořen Plán spolupráce a komunikace?	69
	▶ Je stanoven přístup k řízení rizik?	76
	▶ Je sestaven projektový plán tvorby strategie?	68
3 Analytická a prognostická	▶ Jsou identifikovány dostupné a chybějící zdroje dat?	
	▶ Jsou zpracovány primární analýzy, pokud jsou potřeba?	X
	▶ Jsou analyzována dosavadní řešení dané problematiky v ČR (případně zahraničí)?	78
	▶ Jsou identifikovány klíčové současné trendy a mechanismy změn?	79
	▶ Byla provedena analýza současného stavu?	84, 85
	▶ Jsou identifikovány aktuální trendy a vytvořena prognóza dalšího vývoje dané problematiky bez dalších opatření?	80
	▶ Je vytvořena část „Definice a analýza řešeného problému“ strategického dokumentu na základě provedených analýz a prognóz?	86
		X
4 Stanovení strategického	▶ Byla ověřena realizovatelnost politicky zadané vize uvedené ve Vstupní zprávě?	94
	▶ Jsou formulovány varianty strategických a globálních cílů?	99, 101

směrování, priorit a variant	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Byla označena maximálně efektivní varianta cílů? ▶ Je vytvořena Analýza nákladů a přínosů definovaných sad cílů? ▶ Je dokončena kapitola „Vize a základní strategické směrování“ připravované strategie? 	X X
5 Rozpracování strategie	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Jsou definovány a popsány cíle strategie? ▶ Je vytvořena soustava indikátorů s nastavenými cílovými hodnotami? ▶ Jsou vybrány nejvhodnější varianty opatření? ▶ Je dopracován návrh strategie (obsahující vizi, strategické cíle, specifické cíle, indikátory, opatření)? 	103 108, 109 X 111
6 Nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Je jasně nastaven plán prací implementace strategie a jsou k jednotlivým úkolům a aktivitám stanoveny odpovědné osoby (instituce)? ▶ Je nastavena a popsána řídicí struktura implementace strategie? ▶ Je nastaven systém řízení změn a vytvořen plán řízení rizik implementace strategie? ▶ Jsou definovány předpoklady úspěšné implementace strategie? ▶ Je vytvořen evaluační plán a nastaven systém monitorování naplňování cílů strategie? ▶ Je sestaven komunikační plán implementace strategie? ▶ Je vytvořen realistický rozpočet implementace strategie a jsou identifikovány zdroje financování? ▶ Je vytvořen časový harmonogram implementace strategie? 	119 117 120, 132 133 130, 129 134 124, 125 122
7 Schvalování strategie	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Proběhlo připomínkové řízení se všemi potřebnými subjekty? ▶ Byly vypořádány všechny připomínky ke strategii? ▶ Byla strategie schválena všemi příslušnými aktéry? ▶ Byla vypracována závěrečná zpráva o realizaci projektu tvorby strategie? ▶ Byl projekt tvorby strategie formálně ukončen? 	135, 136 X X X X

Zdroj: Metodika přípravy veřejných strategií, str. 11 – 62

Vyhodnocení souladu strategických dokumentů s jednotlivými fázemi procesu dle Metodiky bylo vyhotoveno analogicky k vyhodnocení souladu se základními principy přípravy strategických dokumentů. Odpovědím na jednotlivé hodnotící otázky byl přidělen kód a barva dle indikace míry souladu: „1“ pro pozitivní odpověď („ano, v tomto bodě je dokument v souladu“, **zelená barva**), „0“ pro negativní („ne, v tomto bodě dokument není v souladu“, **červená barva**) a „N/A“ pro irelevantní/chybějící („pro dokument není relevantní / odpověď dosud chybí“, bílá barva).

Vizualizace vyhodnocení je uvedena v Příloze č. 1 a ukázka zpracování je v Obrázku č. 2 níže. Strategické dokumenty jsou opět seřazeny dle resortů, aby bylo možné mít na první pohled přehled o jednotlivých fázích v rámci resortů.

V Příloze č. 4 jsme rozepsali model z Obrázku č. 2, tj. soulad jednotlivých strategických dokumentů se základními fázemi procesu tvorby strategických dokumentů.

1.3 Shrnutí vyhodnocení strategií z hlediska naplnění principů uvedených v Metodice

V této kapitole je podle jednotlivých principů uvedených v Metodice shrnuto hodnocení skutečného dodržování principů v praxi obecně pro všechny hodnocené strategické dokumenty. Toto vyhodnocení vychází z informací získaných v první etapě analýzy a bude v závěrečné zprávě upravenou, rozšířeno a doplněno na základě dále získávaných informací.

V této části jsou uvedeny nejčastější problematické oblasti spojené s uplatňováním jednotlivých principů, respektive dobrá praxe při jejich naplňování. Hodnocení je zpracováno pro principy napříč všemi fázemi tvorby a implementace dokumentu a vychází z informací získaných z desk research a rozhovorů doplněné o expertní posouzení projektového týmu.

Princip 1: Strategie jsou připravovány transparentně a objektivně, do přípravy strategie je zahrnut široký okruh zainteresovaných stran (respektive každý, kdo se o přípravu strategie zajímá).

Transparentnost přípravy strategického dokumentu bylo u dokumentů, které vznikly před delší dobou, velice obtížné hodnotit s ohledem na omezené možnosti ověřit skutečné zapojení relevantních stakeholderů do procesu. Na základě porovnání procesů přípravy jednotlivých strategických dokumentů jsme však identifikovali zejména následující problematické oblasti, které jsou v detailu popsány níže:

- ▶ Nedostatečně provedená analýza zainteresovaných stran
- ▶ Neexistence tvorby plánu spolupráce a komunikace
- ▶ Omezení možnosti podílet se na tvorbě dokumentu pouze vymezenému okruhu stakeholderů
- ▶ Omezení možnosti připomínkování dokumentu v průběhu jeho tvorby
- ▶ Nedostatečná práce s veřejností
- ▶ Nedostatečná znalostní báze pro tvorbu dokumentu
- ▶ Nedostatečná informovanost o průběhu tvorby strategie.

Nedostatečně provedená analýza zainteresovaných stran

Během řízených rozhovorů bylo respondenty velmi často zmiňováno, že tvorba analýzy zainteresovaných stran pro tvorbu strategie není důležitá/potřebná. Důvodem bývá představa, že daný útvar, který má dokument zpracovat, většinou pracuje v oblasti zájmu dokumentu a tudíž jeho zaměstnanci velmi dobře znají veškeré relevantní aktéry. Analýzy zainteresovaných stran pak v případě, že zpracovány jsou, neobsahují komplexní analytické údaje spojené s posouzením vlivu daného subjektu na implementaci strategie a postoj k dané problematice řešené dokumentem.

Někteří respondenti si neuvědomují přínos formálně zpracované analýzy zainteresovaných stran a ani nepředpokládají její využití při tvorbě dalších strategických dokumentů. Klíčovým determinantem ochoty zpracovat formální analýzu stakeholderů je pak nedostatečná kapacita na straně zpracovatelského týmu strategického dokumentu.

V mnoha případech z důvodu nedostatečné identifikace pak nebyli zapojeni významní stakeholdéři a ve vybraných případech pak toto způsobilo značné problémy při následné implementaci strategického dokumentu (např. nedostatečná ochota spolupracovat, úmyslná obstrukce implementace dokumentu, nedostatečná spolupráce na implementaci konkrétních opatření atd.).

Neexistence tvorby plánu spolupráce a komunikace

Pouze výjimečně byly zpracovány plány spolupráce a komunikace pro fázi přípravy strategického dokumentu. Ve většině případů si jednotliví zpracovatelé strategických plánů neuvědomují možné přínosy formálně zpracovaného plánu spolupráce a komunikace.

Plány komunikace jsou velmi omezeně využívány i v rámci implementace strategického dokumentu. Pokud jsou zpracovány, týkají se pak zejména komunikace ve smyslu tiskového servisu pro média (prezentace dílčích výsledků/výstupů implementace).



Hlavními dopady nedostatečné komunikace přípravy strategického dokumentu je značný rozsah připomínek v rámci vnějšího připomínkového řízení a snahy dokument výrazně upravovat v době, kdy již je zpracován a náklady na jeho změny jsou vysoké.

V rámci implementace se nedostatečná komunikace projevuje zejména omezenou ochotou vybraných subjektů podílet se na implementaci jednotlivých opatření.

Omezení možnosti podílet se na tvorbě dokumentu pouze vymezenému okruhu stakeholderů

V mnoha případech dochází k nedostatečnému zapojení významných aktérů do přípravy strategických dokumentů a k připomínkování dokumentu jsou přizvány pouze ty subjekty, se kterými daný úřad dlouhodobě spolupracuje. Respondenti často jako důvod pro vyloučení některých zainteresovaných subjektů z procesu tvorby dokumentu uvádějí jejich omezenou schopnost poskytnout k připravovanému dokumentu objektivní a podložené připomínky.

Dalším z důvodů omezeného zapojení širšího spektra stakeholderů do přípravy dokumentu jsou omezené kapacity a / nebo omezený harmonogram.

Respondenti také často zmiňovali, že nemají dostatečné zkušenosti s řízením širokého spektra značně heterogenních zainteresovaných subjektů a tudíž i v případě jejich zapojení nejsou schopni z interakce se zainteresovanými subjekty vytěžit dostatečný přínos.

V některých případech byla identifikována dobrá praxe spočívající v individuálním jednání se zástupci zainteresovaných stran, u nichž lze identifikovat problematické přijetí daného dokumentu.

Negativním dopadem nedostatečného zapojení stakeholderů v rámci přípravy strategického dokumentu je vysoký rozsah připomínek během vnějšího připomínkového řízení. Dalším negativním dopadem je omezené dosažení pocitu vlastnictví / srozumění s dokumentem (ownership) u klíčových stakeholderů, který se projevuje v rámci implementace a jejich omezené ochoty se na implementaci podílet, nebo ji podpořit.

Omezení možnosti připomínkování dokumentu v průběhu jeho tvorby

U některých strategických dokumentů byla poskytnuta možnost vyjádřit se k dokumentu až po reálném ukončení prací na strategickém dokumentu. Mnohdy je tak jedinou platformou pro vznesení připomínek/námětů formální připomínkové řízení.

Negativním dopadem omezeného připomínkování dokumentu v průběhu jeho tvorby je zejména vysoký počet připomínek v rámci vnějšího připomínkového řízení. Vypořádání připomínek a významné úpravy již zfinalizovaného dokumentu jsou velice náročné. Zpracovatel dokumentu pak může mít omezenou motivaci dokument významně měnit i v případě, že obdržené připomínky jsou relevantní.

Zpracování připomínek, které významně ovlivňují podobu dokumentu, až po skončení jeho přípravy, zvyšuje administrativní náklady spojené s přípravou strategického dokumentu.

Nedostatečná práce s veřejností

K zapojení veřejnosti do tvorby strategického dokumentu docházelo pouze výjimečně, zpracovatelé nepovažovali ve většině případů zapojení veřejnosti za účelné. Během rozhovorů jsme se často setkávali s názorem, že poskytnout laické veřejnosti možnost vyjádřit se k danému strategickému dokumentu není vhodné z důvodu nedostatečných kompetencí.

V některých případech bylo veřejnosti prostřednictvím např. webových stránek umožněno vyjádřit se k dané strategii, tato možnost bývá využívána zejména v oblastech s vysokou veřejnou kontrolou – vzdělávání, životní prostředí atd.

Nedostatečná informovanost/zapojení veřejnosti do přípravy strategického dokumentu může při implementaci způsobit silný odpor veřejnosti k opatřením, která mohou působit konfliktně a nebyla včas a dostatečně veřejnosti prezentována. Následný tlak na politickou reprezentaci pak může způsobit významné změny v implementaci. Tyto negativní dopady se projevují zejména u dokumentů, které se zaměřují na citlivá témata (životní prostředí, vzdělávání, sociální reformy atd.)



Nedostatečná znalostní báze pro tvorbu dokumentu

V mnoha případech byl při tvorbě strategie evidentní nedostatek informací o stávajícím stavu řešené oblasti a předpokládaném vývoji (predikci). Nedostatek informací pak často s ohledem na omezené kapacity a časový harmonogram nebyl řešen sběrem primárních dat, ani dalšími analýzami již existujících dat.

V některých strategiích byl sběr informací naplánován až pro samotnou implementační fázi strategie, jako jedno z opatření/aktivit.

V mnoha případech pak lze (s ohledem na nedostatek vstupních informací) zpochybnit, že navržené cíle a opatření jsou relevantní ke konkrétním potřebám řešené oblasti a budou relevantní po celou dobu implementačního období strategie. Rozhodnutí týkající se strategických cílů a opatření jsou často determinována politickou vůlí a nemusí tak být nezbytně „result based“.

Nedostatečná informovanost o průběhu tvorby strategie

Průběh přípravy strategie bývá pouze v omezených případech dostatečně popsán a zdokumentován tak, aby bylo možné zpětně dohledat například:

- ▶ Důvody klíčových rozhodnutí a odpovědnost za jejich přijetí
- ▶ Podklady, ze kterých bylo čerpáno a zdroje informací
- ▶ Autorství jednotlivých částí strategického dokumentu
- ▶ Jednání, na kterých byly projednány jednotlivé body a jejich výsledek
- ▶ Další.

U některých strategických dokumentů tak není možné získat bez značného úsilí (a v některých případech už vůbec) důležité informace o jeho vzniku. Tento jev bývá posílen v případech, kdy došlo k výměně osob odpovědných za přípravu dokumentu. Dochází tak například k nepřesným/dvojím výkladům původního záměru a rozporům mezi gestory jednotlivých opatření a úkolů.

Princip 2: Strategické materiály musí být připraveny v podobě a kvalitě, která umožní učinit vládě (respektive orgánu schvalujícímu strategický dokument) informované a odpovědné rozhodnutí.

Forma a kvalita zpracování strategických dokumentů je značně rozdílná. Velmi často chybí detailní vyhodnocení skutečné příčiny problematické oblasti a mechanismů k eliminaci těchto příčin. Prognostická část v mnoha případech obsahuje značný výčet proměnných a jejich vývoj v čase, nejsou však dostatečně navázány na řešenou agendu a zbytečně tak zvyšují nároky na uživatele analytické části strategického dokumentu.

Rozpracování variant bývá zpracováno pouze v omezené míře. V případě, že je daný dokument předkládán vládě, nepředpokládá se, že by vláda činila výrazné zásahy do materiálu, případně vybírala vhodnou variantu z navržených řešení. Materiál je v drtivé většině případů předkládán s již vybranou variantou, kterou má vláda již pouze formálně schválit.

Rozsah a kvalita poskytovaných informací v některých případech neumožňují dostatečně posoudit, zda je daný materiál vhodným řešením na identifikovanou problematickou oblast.

Rozdílná podoba dokumentů zvyšuje nároky na její čtenáře/uživatele v případě, že potřebují získat obdobný rozsah informací z více strategických dokumentů k jejich posouzení.



Princip 3: Strategie jsou zaměřené (zacílené) na řešení konkrétního významného problému (případně sady souvisejících problémů).

Úvodní aktivity vedoucí k posouzení toho, zda má být daný problém řešen pomocí strategie nebývají často zpracovány a to například z následujících důvodů:

- ▶ Zpracování strategického dokumentu je mandatorní požadavek daný legislativou/závazkem
- ▶ O tvorbě strategického dokumentu je rozhodnuto na politické úrovni bez ohledu na její potřebnost
- ▶ Strategický dokument navazuje na předchozí dokument, kterému skončila doba platnosti.

Ve výše popsaných případech často není zřejmé, jaký konkrétní problém, respektive jeho příčinu, daný strategický dokument řeší a jakým způsobem bude dosaženo konkrétní změny. Značná část dokumentů vzniká z jiných důvodů, než z důvodu motivace realizace konkrétní změny v dané oblasti.

U převažujícího počtu strategických dokumentů je nedostatečně vyhodnocen dopad implementace strategie na příjmovou a výdajovou stránku rozpočtu. V mnoha případech jsou dopady na rozpočet úmyslně upravovány tak, aby neposkytovaly informaci o skutečném předpokládaném vývoji.

Problematická oblast bývá velmi často vágně vymezena a klíčové mechanismy změny nejsou dostatečně specifikovány.

Pro subjekt, který nebyl přímo zaangażován do přípravy dokumentu, je pak s ohledem na výše uvedené velice problematické rozhodnout o relevanci navrženého dokumentu. Pro rozhodnutí o relevanci avizovaných nákladů a přínosů nebývá poskytován dostatek informací, nebo jsou úmyslně zkresleny. Není tudíž v současnosti možné použít strategické dokumenty k řízení státního rozpočtu.

Princip 4: Jednotlivé strategie nejsou připravovány izolovaně, strategické práce jsou koordinovány jak horizontálně (např. napříč resorty), tak vertikálně (tedy s ohledem na strategické dokumenty na vyšší i nižší úrovni veřejné správy, včetně ohledu na strategický rámec EU) i z hlediska jejich časové návaznosti a konzistence.

Existence souvisejících strategických dokumentů bývá ve vybraných případech provedena velice povrchně, kdy dochází pouze k uvedení výčtu dokumentů, bez detailní analýzy vazeb a překryvů. V mnoha případech nedocházelo k analýze dalších strategických dokumentů vůbec.

Při zpracování samotné strategie pak pouze omezeně docházelo k aktivní komunikaci s gestory souvisejících strategických dokumentů. Ve většině případů bylo argumentováno tím, že zástupci jednotlivých resortů se účastní případných pracovních skupin tvorby a implementace souvisejících strategií a vzájemná informovanost je tak dostatečná.

Některé strategické dokumenty byly schvalovány (a tvořeny) pouze v rámci kapacit jednoho resortu a ostatní gestori strategií tak o jejím vzniku nebyli informováni včas (často až v rámci povinného meziresortního připomínkového řízení), nebo vůbec.

Některé strategické dokumenty nejsou vkládány do databáze strategií, vybraní gestori o existenci databáze nevěděli.

Tato výše uvedená špatná praxe přispívá ke stavu, kdy lze v uvedeném souboru 61 dokumentů nalézt značné překryvy a zároveň v ojedinělých případech i dokumenty, jejichž cíle a opatření jsou v přímém rozporu.

Princip 5: Při tvorbě strategií jsou dodržovány základní postupy a mandatorní požadavky na kvalitu strategických dokumentů stanovené v metodických dokumentech, je aplikován projektový přístup k tvorbě strategií.

Značná část strategických dokumentů vznikala ještě před samotným zpracováním Metodiky přípravy veřejných strategií a nemohla tak být zpracována v souladu s touto Metodikou.



Tvorba strategického dokumentu do vysoké míry naplňuje charakteristiky projektu a i s ohledem na Metodiku je vhodné přípravu strategie řídit jako projekt. U většiny dokumentů však nebylo postupováno v souladu se všemi principy projektového řízení. Nebyly zpracovány (formálně či neformálně) standardní dokumenty projektového řízení typu plán řízení kvality, plán řízení rizik, komunikační plán. Zároveň nedocházelo k tvorbě hierarchické dekompozice aktivit/produktů. Strategické dokumenty byly z velké části zpracovány standardním způsobem realizace úkolů ve veřejné správě, který obsahuje i vybrané prvky projektového řízení.

Respondenti v mnoha případech tvrdili, že nástroje typu analýza rizik, analýza zainteresovaných stran atd. využity byly, pouze nebyly formálně zpracovány, ale byly projednávány v rámci zpracovatelského týmu. Dalším argumentem bylo, že podobné typy nástrojů již běžně používají v rámci standardní pracovní agendy (například pravidelné hodnocení rizik pro potřeby interního auditu ministerstva) a nebylo tak třeba vytvářet separátní výstupy vztahující se k řízení tvorby strategického dokumentu a jeho následné implementaci.

Hlavními důvody pro nedostatečné využití standardních postupů projektového řízení jsou dle respondentů:

- ▶ Složitě využití projektového řízení v podmínkách silně liniově řízené organizace
- ▶ Nedostatečné kompetence v oblasti projektového řízení
- ▶ Nedostatečné ocenění přínosů standardizovaných nástrojů projektového řízení
- ▶ Nedostatečné kapacity a časový rámec na straně zpracovatelského týmu.

Principy projektového řízení bývají více využívány v případech, kdy koordinaci (a další části strategie) zpracovává externí subjekt, zejména pak poradenské společnosti. Ty ve většině případů základní nástroje projektového řízení použily.

Nedostatečné využívání standardních nástrojů pro řízení komplexních změn způsobuje (i) neefektivní řízení implementace strategického dokumentu, (ii) nejasné vymezení realizovaných aktivit a jejich cílů, (iii) nedostatečné vymezení kompetencí a pravomocí, (iv) nedostatečné řízení kvality a obecně velmi (v) špatnou komunikaci.

Princip 6: Vznikající strategie mají jasně definovaný způsob financování jejich implementace, realizace přijatých strategií je pravidelně promítána do rozpočtu (státního rozpočtu a ostatních veřejných rozpočtů, respektive rozpočtu dané instituce). Strategie by měly být při řešení daných problémů co nejvíce efektivní, zároveň by jejich negativní (nezamýšlený) dopad měl být minimalizován.

Hodnocení poměru nákladů a přínosů dané strategie, které by podávalo validní přehled o daném strategickém dokumentu (a možnost vládě rozhodnout o potřebnosti implementace) byl zpracováno zcela výjimečně.

Klíčovými překážkami tvorby jasného přehledu nákladů a přínosů implementace strategického dokumentu jsou dle respondentů zejména následující oblasti:

- ▶ Obava z přístupu Ministerstva financí k dokumentům, které mají dopad na státní rozpočet z hlediska nákladů
- ▶ Nedostatečný rozsah kvalitních informací, který by umožnil vyčíslit náklady a přínosy
- ▶ Vysoce komplexní prostředí řešené agendy, u něhož lze jen velice obtížně predikovat budoucí vývoj
- ▶ Omezená ochota jasně vyčíslit náklady a přínosy strategických dokumentů, jejichž cíle a opatření jsou stanoveny na základě politické vůle
- ▶ Omezené kapacity a kompetence zpracovatelů dokumentů.



Obava z přístupu Ministerstva financí k dokumentům, které mají dopad na státní rozpočet z hlediska nákladů

Během rozhovorů byla nejčastějším důvodem pro nedostatečné popsání dopadů implementace strategického dokumentu na rozpočet ČR obava gestora dokumentu z reakce Ministerstva financí. Mezi respondenty převládá názor, že strategický dokument je vhodné koncipovat jako rozpočtově neutrální, aby se zabránilo případným zásadním připomínkám při vnějším připomínkovém řízení, které by Ministerstvo financí vneslo.

Často tak respondenti přiznávají, že dokument koncipují jako rozpočtově neutrální, ač jsou si vědomi, že neutrální nebude. Rovněž byly respondenty zmíněny situace, kdy došlo k úmyslnému snížení předpokládaných dopadů na rozpočet. V některých případech jsou dopady na rozpočet uvedeny v dokumentech nižší úrovně (implementační plány atd.), které však již nejsou schvalovány vládou, respektive neprochází vnějším připomínkovým řízením.

Nedostatečný rozsah kvalitních informací, který by umožnil vyčíslit náklady a přínosy

Jak již je zmíněno výše, řada strategických dokumentů nevychází z detailní analýzy, která by byla založena na dostatku kvalitních informací. V případě, že nejsou dostupná potřebná data, není možné zpracovat ani zjednodušenou obdobu Cost-Benefit analýzy.

Vysoce komplexní prostředí řešené agendy, u něhož lze jen velice obtížně predikovat budoucí vývoj

V mnoha případech je oblast řešená strategickým dokumentem natolik komplexní a dynamická, že je velice obtížné provádět predikce vývoje budoucího stavu, a tak i vyčíslit případné náklady a přínosy realizace konkrétních opatření. Zpracování Cost-Benefit analýzy pro delší období je pak značně obtížné a vynaložené úsilí neodpovídá relevanci získaného modelu.

Omezená ochota jasně vyčíslit náklady a přínosy strategických dokumentů, jejichž cíle a opatření jsou stanoveny na základě politické vůle

Vybrané cíle a opatření strategických dokumentů byly stanoveny na základě politického rozhodnutí. Nejsou tak stanoveny s ohledem na poměr cost/benefit a takové explicitní vyjádření by mohlo mít negativní vliv na vnímání potřebnosti takových cílů a opatření. Z tohoto důvodu dochází dle respondentů k úmyslnému vynechání objektivního zhodnocení ekonomických dopadů.

Omezené kapacity a kompetence zpracovatelů dokumentů

Jak již bylo zmíněno výše, omezené kapacity a kompetence v oblasti tvorby ekonomických modelů do značné míry ovlivňují rozsah informací a jejich kvalitu vztahujících se k vyhodnocení ekonomických dopadů implementace daného strategického dokumentu.

Nedostatečně rozpracované části strategických dokumentů, které se věnují rozpočtovým dopadům, neumožňují v současnosti řídit státní rozpočet s ohledem na očekávané dopady implementace jednotlivých strategických dokumentů.

Princip 7: Strategie jsou vytvářeny na základě identifikovaných a reálných potřeb těch, jejichž problémy jsou (ve výhledu) řešeny. Přístup k tvorbě strategií je založený na důkazech a je hodnocen předpokládaný a reálný přínos a dopad strategií (minimálně ekonomický, sociální a environmentální přínos a dopad).

Jak již bylo zmíněno výše, rozsah a kvalita vhodně zpracovaných informací (potřebných pro result based přístup k tvorbě strategických variant a jejich výběr) není dostatečný. Rovněž již výše uvedená vysoká komplexita a dynamičnost zacílených oblastí způsobují, že na důkazech založený přístup tvorby strategických dokumentů je využíván pouze v omezené míře.

Další problematickou oblastí byla omezená ochota zpracovatelů strategických dokumentů stanovovat ambiciózní cíle, respektive stanovovat předpokládané dopady implementace daného dokumentu. V mnoha případech pak dochází k tomu, že stanovené hodnoty, které indikují naplnění cíle



strategického dokumentu, byly nastaveny na tak nízkou úroveň, že by k jejich dosažení došlo i v případě, kdy by nedošlo k implementaci opatření uvedených ve strategickém dokumentu.

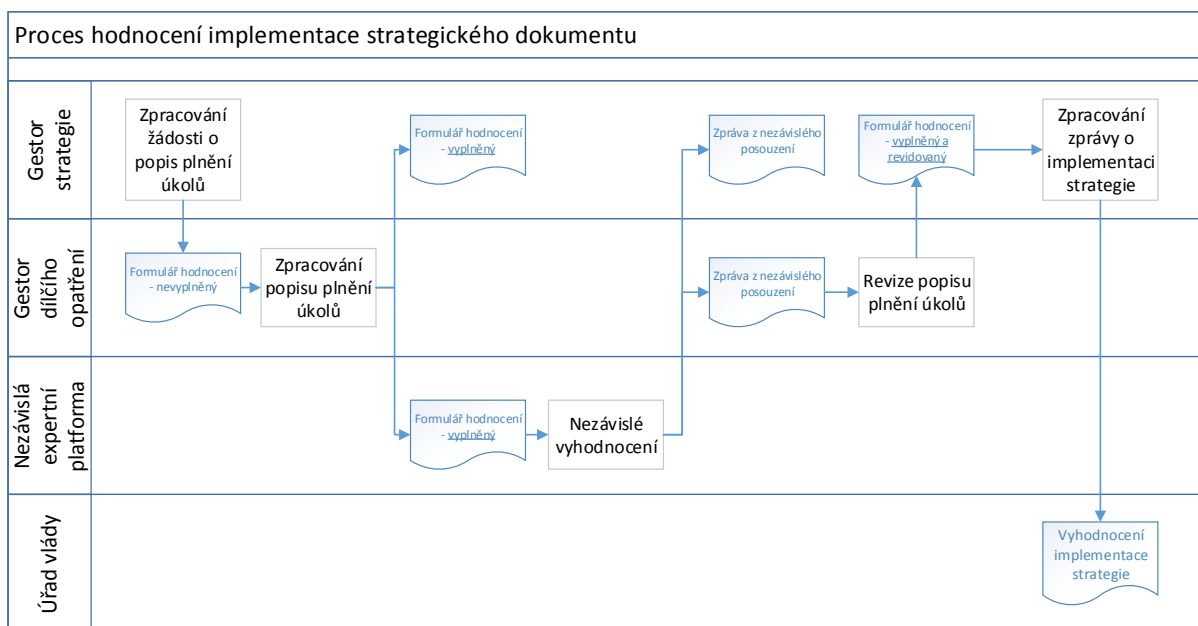
Zároveň jsou stanovovány indikátory převážně na úrovni výstupů, v omezené míře pak na úrovni výsledků či dopadů.

Vyhodnocování implementace strategie je prováděno pouze v omezené míře. Čím více je daný dokument napojený na Dohodu o Partnerství, tím je pravděpodobnost toho, že alespoň jeho část bude procházet systematickým monitoringem / evaluací vyšší.

Hodnocení průběhu implementace strategického dokumentu se v mnoha případech zredukovalo na pravidelné (nejčastěji roční) vyhodnocení plnění úkolů stanovených gestorům jednotlivých opatření uvedených v dokumentu. Zpravidla gestor strategického dokumentu osloví subjekty odpovědné za dílčí část plnění strategických úkolů se žádostí o zaslání přehledu plnění těchto svěřených úkolů. Obdržené informace nejsou dále posuzovány, a pouze shromážděny do jedné zprávy.

Nezávislé evaluace průběhu implementace jsou prováděny pouze výjimečně, většinou opět pouze s ohledem na potřebu splnit požadavky navázaného operačního programu.

V konkrétních příkladech dobré praxe se jako užitečný nástroj pro průběžné hodnocení implementace strategického dokumentu jeví ustavení nezávislé skupiny/platformy expertů, kteří nezávisle na gestorech jednotlivých úkolů/opatření vyhodnocují míru plnění strategických cílů a jejich relevanci a přínos. Následující schéma pak znázorňuje standardní proces hodnocení implementace strategického dokumentu doplněný o prvek nezávislého expertního týmu.



Dopadem výš uvedených problematických oblastí je pak situace, kdy není možné vyhodnotit, do jaké míry naplnil strategický dokument svůj účel a jaká byla jeho implementací uskutečněna změna.

Zároveň není možné implementaci přizpůsobovat dle informací již dostupných o předchozích částech implementace, protože ta není systémově vyhodnocována.

Princip 8: Strategie zahrnují konkrétní a adresná opatření, jasně určují odpovědnost za dosažení vytyčených cílů, definují implementační strukturu a procesy realizace dané strategie, stanovují metriky (a indikátory) pro měření úspěšnosti a postupu jejich implementace.

Míra podrobnosti jednotlivých dokumentů z hlediska hierarchické dekompozice cílů, aktivit, indikátorů je značná. V některých případech naopak jsou cíle rozpadnuty pouze na základní úroveň.

Míra dekompozice jednotlivých cílů/opatření/aktivit se pak projevuje i v míře konkrétnosti stanovené odpovědnosti za realizaci dílčích částí strategického dokumentu.

V některých dokumentech není zcela jasná logika hierarchické struktury provázanosti na úrovni globální cíl – specifický cíl – opatření/aktivity. Zároveň dochází k duplicitě dílčích cílů a opatření. U některých opatření pak není zřejmé, jak budou přispívat k dosažení cíle, pod nějž jsou zařazeny.

Indikátorová soustava (pokud je vůbec vytvořena) je většinou zaměřena pouze na úroveň výstupů, omezeně pak na úroveň výsledků a zcela zřídka na úroveň dopadů. V některých případech nejsou indikátory jasně vyčísleny (základní hodnota, jak budou měřeny atd.). Velmi často jsou pouze vyjmenovány indikátory, které budou použity, nejsou však stanoveny jejich cílové hodnoty.

Nedostatečně nastavené způsoby měření a dosahování jednotlivých cílů neumožňují provádět efektivní řízení strategického dokumentu při jeho implementaci. Absence monitorovacích indikátorů znemožňuje provádět objektivní vyhodnocování průběhu implementace a tak i případné řízení změn.

Princip 9: Každá strategie musí mít svého nositele (vlastníka), který bude mít celkovou odpovědnost za strategii, tj. za její implementaci, za splnění cílů strategie a realizaci očekávaných přínosů.

Některé strategie jsou formálně přiřazeny vlastníkovi/gestorovi, který neusiluje o jejich implementaci. Takové strategie ač jsou formálně přiřazeny konkrétnímu subjektu, jím nejsou v praxi přijaty za vlastní (ownership).

Princip 10: Efektivita opatření realizovaných v rámci strategie je průběžně vyhodnocována, jsou navrhovány korektivní mechanismy.

S ohledem na mnohdy omezené informace o průběhu implementace strategie z důvodu nedostatečného monitoringu a evaluace je v mnoha případech velmi problematické vyhodnocovat kontinuálně efektivitu, účelnost atd. jednotlivých opatření (obdobu principu Continued business justification). Zároveň dochází pouze v omezené míře k revizi relevantnosti analytické části a není tak možné relevanci opatření vztáhnout ke změněným externím podmínkám.

Změny strategických dokumentů jsou poměrně náročné, a to jak z hlediska věcného, tak z hlediska formálních požadavků. Významné změny strategického dokumentu musí být zaslány do vnějšího připomínkového řízení a schváleny vládou (pokud tímto procesem byl schvalován i původní dokument). S ohledem na náročnost změn pak motivace formálně měnit dokumenty s ohledem na vývoj implementace a vnějších podmínek může být značně snížena.

Princip 11: V rámci tvorby strategie musí být zodpovězeny základní otázky.

Poslední princip je do velké míry obecný a shrnující mnoho předchozích principů. Abychom se vyhnuli duplicitnímu popisu, není poslední princip dále rozepsán.



2 Posouzení typu strategických dokumentů s typologií

Strategické dokumenty jsme v první fázi Projektu posoudili z pohledu typu dokumentů. Typ dokumentů jsme definovali na základě Typologie strategických a prováděcích dokumentů, zpracované MMR, viz níže. Dokumenty jsme posuzovali na základě základních charakteristik, které by jednotlivé typy dokumentů měli obsahovat. Vycházeli jsme ze zodpovězených otázek v dotaznících pro jednotlivé strategické dokumenty.

Metodika a Typologie rozlišují 3 druhy strategických dokumentů, a následně i typy strategických dokumentů:

- 1) Zastřešující strategické dokumenty
 - ▶ Politika
 - ▶ Bílá kniha
 - ▶ Strategický rámec
- 2) Strategické dokumenty
 - ▶ Koncepce
 - ▶ Strategie
 - ▶ Plán
- 3) Strategické prováděcí dokumenty
 - ▶ Operační program
 - ▶ Implementační plán
 - ▶ Program
 - ▶ Akční plán.

Strategické dokumenty EY následně hodnotilo na základě částí, které obsahují (to bylo označeno ve vyplněných otázkách, tzv. dotazníku, pro jednotlivé strategické dokumenty). Hlavní části jsou:

- 1) Analytická část
- 2) Strategická část
 - ▶ Vize
 - ▶ Strategické oblasti
 - ▶ Strategické cíle
 - ▶ Specifické cíle
 - ▶ Opatření
- 3) Implementační část
 - ▶ Implementační struktura
 - ▶ Termíny
 - ▶ Finanční zdroje
 - ▶ Rozpočet
 - ▶ Monitorování
 - ▶ Evaluace.

Prvotní rozřazení dokumentů dle všech uvedených částí ukázalo, že zařazení tímto způsobem není plně funkční. Pouze 6 strategických dokumentů mohlo být zařazeno na základě toho, že obsahují všechny relevantní části. Vypracovali jsme proto funkční model pro posouzení typu dokumentů.



2.1 Rozčlenění dokumentů dle charakteristik

Typologie ve své Příloze č. 2 definuje, které části by měly jednotlivé strategické dokumenty především obsahovat. Na základě těchto atributů jsme v první fázi členění vyhodnotili, že pouze 6 z analyzovaných dokumentů odpovídá svým obsahem názvu definovanému v Typologii. Bylo proto nutné, abychom vypracovali funkční model pro rozčlenění dokumentů. Cílem je určit, které dokumenty mají odpovídající nebo alespoň částečně odpovídající název (typ). U těch dokumentů, kde název neodpovídá, lze pak vyhodnotit, která zásadní část dokumentů chybí, aby mohlo pojmenování zůstat či jaký jiný název (typ) by měl být použit, aby název dokumentu lépe reflektovat jeho obsah.

Dokumenty byly v této fázi hodnoceny z formálního hlediska, tj. byla hodnocena přítomnost jednotlivých částí/charakteristik v daném dokumentu či navazujících dokumentech. Dosud jsme nehodnotili kvalitu zpracování těchto částí/charakteristik.

Původní klíč rozčlenění dokumentů z Typologie byl zjednodušen na nejmenší možnou matici, která stále unikátně rozlišuje každý z typů dokumentů. Při zachování konstantní míry rozlišitelnosti tak byly zmírněny nároky na soubor charakteristik nezbytných k identifikaci konkrétního typu dokumentu. Takový postup zohledňuje odlišnost reálného obsahu strategických dokumentů od formálního výčtu jejich nezbytných atributů. Pro unikátní rozčlenění všech dokumentů ve výběru byla použita pětice charakteristik (*analytická část, strategické cíle, opatření, implementační struktura a evaluace*), oproti původnímu souboru 13 atributů. Tato specifikace modelu vedla ke zvýšení úspěšné identifikace typu dokumentu na 36 případů (62 %), kdy ve 14 případech (24 %) identifikovaný typ odpovídá také skutečnému názvu daného dokumentu.

Většina strategických dokumentů byla dle uvedeného klíče identifikována jako strategie (27 dokumentů). Téměř polovina z těchto dokumentů byla strategií nazvána (13 strategií), jejich označení tedy odpovídá Typologii. Další identifikované dokumenty byly koncepce (5), politika (2), bílá kniha (1) a strategický rámec (1). Zbylé dokumenty nebylo dle klíče možné rozlišit, protože neobsahují atributy nutné pro jasné zařazení do alespoň jedné kategorie.

Ukázka zpracování je uvedena v Obrázku č. 3 níže a kompletní soubor je v Příloze č. 2. Dokumenty jsou seřazeny dle resortů, aby bylo možné si udělat přehled o dodržování Typologie napříč resorty v rámci analyzovaných strategických dokumentů.



Obrázek 3 Rozčlenění dokumentů

Gestor	Strategie	Analytická část	Strategické cíle	Opatření	Implementační struktura	Evaluace	Vyhodnocení (původní)	Vyhodnocení (všechny)	Dle názvu	Shoda (všechny)
MD	Dopravní politika ČR pro období 2014-2020 s výhledem do roku 2050	1	0	1	0	1	Neodpovídá metodice	Neidentifikováno	Politika	NE
MD	Dopravní sektorové strategie 2. fáze, Střednědobý plán rozvoje dopravní infrastruktury s dlouhodobým výhledem	1	1	1	1	1	Neodpovídá metodice	Strategie	Plán	NE
MD	Bílá kniha, koncepce veřejné dopravy 2015 - 2020 s výhledem do roku 2030	1	0	1	1	0	Neodpovídá metodice	Neidentifikováno	Koncepce	NE
MD	Akční plán rozvoje inteligentních dopravních systémů (ITS) v ČR do roku 2020 (s výhledem do roku 2050)	1	1	1	1	0	Neodpovídá metodice	Neidentifikováno	Akční plán	NE
MD	Koncepce nákladní dopravy pro období 2017 - 2023 s výhledem do roku 2030	1	1	1	1	1	Neodpovídá metodice	Strategie	Koncepce	NE
MF	Konvergenční program ČR 2017	1	1	1	1	1	Strategie	Strategie	Program	NE
MK	Strategie digitalizace kulturního obsahu na léta 2013 - 2020	1	1	1	1	1	Neodpovídá metodice	Strategie	Strategie	ANO
MK	Státní kulturní politika na léta 2015 - 2020 (s výhledem do roku 2025)	1	1	1	0	0	Neodpovídá metodice	Neidentifikováno	Politika	NE
MMR	Politika územního rozvoje ČR, aktualizace č. 1 (2015)	0	1	0	1	0	Neodpovídá metodice	Neidentifikováno	Politika	NE
MMR	Strategie elektronizace zadávání veřejných zakázek pro období let 2016 až 2020	1	1	1	1	1	Neodpovídá metodice	Strategie	Strategie	ANO
MMR	Koncepce bydlení České republiky do roku 2020 (revidovaná)	1	1	1	1	0	Neodpovídá metodice	Neidentifikováno	Koncepce	NE
MMR	Strategie regionálního rozvoje ČR 2014-2020	1	1	0	0	0	Strategie	Bílá kniha	Strategie	NE
MO	Strategie vyzbrojení a podpory rozvoje obranného průmyslu České republiky	1	1	1	1	0	Neodpovídá metodice	Neidentifikováno	Strategie	NE
MPO	Koncepce podpory malých a středních podnikatelů 2014-2020	1	1	1	1	1	Neodpovídá metodice	Strategie	Koncepce	NE
MPO	Národní akční plán čisté mobility	1	1	1	1	1	Neodpovídá metodice	Strategie	Akční plán	NE
MPO	Státní politika v elektronických komunikacích - Digitální Česko v. 2.0	1	1	0	0	1	Neodpovídá metodice	Politika	Politika	ANO
MPO	Státní energetická koncepce ČR	1	1	1	1	1	Neodpovídá metodice	Strategie	Koncepce	NE
MPO	Národní akční plán České republiky pro energii z obnovitelných zdrojů	1	1	1	0	1	Neodpovídá metodice	Koncepce	Akční plán	NE
MPO	4. Národní akční plán energetické účinnosti ČR	1	1	1	0	1	Neodpovídá metodice	Koncepce	Akční plán	NE
MPO	Národní inovační strategie České republiky	1	1	1	1	1	Neodpovídá metodice	Strategie	Strategie	ANO
MPO	Národní plán rozvoje sítí nové generace	1	1	1	1	1	Neodpovídá metodice	Strategie	Plán	NE
MPO	Iniciativa Průmysl 4.0	1	1	1	1	0	Neodpovídá metodice	Neidentifikováno	Iniciativa	NE
MPSV	Strategie politiky zaměstnanosti do roku 2020	1	1	1	1	0	Neodpovídá metodice	Neidentifikováno	Strategie	NE
MPSV	Strategie sociálního začleňování 2014-2020	1	1	1	1	0	Neodpovídá metodice	Neidentifikováno	Strategie	NE
MPSV	Koncepce sociálního bydlení České republiky 2015 - 2025	1	1	1	1	1	Neodpovídá metodice	Strategie	Koncepce	NE
MPSV	Strategie digitální gramotnosti ČR na období 2015 až 2020	1	1	1	1	1	Neodpovídá metodice	Strategie	Strategie	ANO
MPSV	Národní strategie rozvoje sociálních služeb na období 2016-2025	1	1	1	1	1	Neodpovídá metodice	Strategie	Strategie	ANO
MS	Resortní strategie pro rozvoj eJustice 2016 - 2020	1	1	1	1	1	Neodpovídá metodice	Strategie	Strategie	ANO
MŠMT	Strategie vzdělávací politiky do roku 2020	1	1	1	0	1	Neodpovídá metodice	Koncepce	Strategie	NE
MŠMT	Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015-2020	1	1	0	0	1	Neodpovídá metodice	Politika	Dlouhodobý záměr	NE
MŠMT	Dlouhodobý záměr vzdělávání a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol ČR 2016-2020	0	1	1	1	1	Neodpovídá metodice	Neidentifikováno	Strategie	NE
MŠMT	Strategie digitální vzdělávání do roku 2020	1	1	1	1	1	Neodpovídá metodice	Strategie	Strategie	ANO
MŠMT	Rámec rozvoje vysokého školství do roku 2020	0	1	1	1	1	Neodpovídá metodice	Neidentifikováno	Strategický rámec	NE
MŠMT	Akční plán inkluzivního vzdělávání	1	0	0	0	0	Neodpovídá metodice	Neidentifikováno	Akční plán	NE
MV	Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014-2020	1	1	1	1	1	Neodpovídá metodice	Strategie	Strategický rámec	NE
MV	Koncepce ochrany obyvatelstva do roku 2020 s výhledem do roku 2030	1	1	1	1	0	Neodpovídá metodice	Neidentifikováno	Koncepce	NE
MV	Strategie rozvoje infrastruktury pro prostorové informace v ČR do roku 2020	1	0	1	0	0	Neodpovídá metodice	Neidentifikováno	Strategie	NE
MZe	Víceletý národní strategický plán pro akvakulturu	1	1	1	0	1	Plán	Koncepce	Plán	NE
MZe	Strategie resortu ministerstva zemědělství České republiky s výhledem do roku 2030	1	1	1	1	1	Neodpovídá metodice	Strategie	Strategie	ANO
MZe	Akční plán pro biomasu v ČR na období 2012-2020	0	1	0	1	0	Neodpovídá metodice	Neidentifikováno	Akční plán	NE
MZe	Národní plány povodí (Labe, Odry, Dunaj)	1	1	1	1	1	Neodpovídá metodice	Strategie	Plán	NE
MZe	Akční plán ČR pro rozvoj ekologického zemědělství v letech 2016 - 2020	1	1	1	1	1	Neodpovídá metodice	Strategie	Akční plán	NE
MZV	Koncepce zahraniční rozvojové spolupráce České republiky na období 2010 - 2017	1	0	0	0	0	Neodpovídá metodice	Neidentifikováno	Koncepce	NE
MZV	Zdraví 2020: Národní strategie ochrany a podpory zdraví a prevence nemocí	1	1	1	1	1	Neodpovídá metodice	Strategie	Strategie	ANO
MZV	Strategie reformy psychiatrické péče	1	1	0	1	1	Neodpovídá metodice	Strategický rámec	Strategie	NE
MŽP	Státní politika životního prostředí České republiky 2012-2020	1	1	1	0	1	Neodpovídá metodice	Koncepce	Politika	NE
MŽP	Plán odpadového hospodářství České republiky pro období 2015 - 2024	1	1	1	1	1	Neodpovídá metodice	Strategie	Plán	NE
MŽP	Střednědobá strategie (do roku 2020) zlepšení kvality ovzduší v České republice	1	1	1	1	1	Neodpovídá metodice	Strategie	Strategie	ANO
MŽP	Plány pro zvládání povodňových rizik	1	1	1	1	1	Strategie	Strategie	Plán	NE
MŽP	Strategie přizpůsobení se změně klimatu v podmínkách ČR	1	1	1	1	0	Neodpovídá metodice	Neidentifikováno	Strategie	NE
MŽP	Strategie ochrany biologické rozmanitosti České republiky 2016-2025	1	1	1	1	0	Neodpovídá metodice	Neidentifikováno	Strategie	NE
MŽP	Koncepce environmentální bezpečnosti 2016-2020 s výhledem do roku 2030	1	1	1	1	1	Strategie	Strategie	Koncepce	NE
MŽP	Politika ochrany klimatu v ČR	1	1	0	1	0	Neodpovídá metodice	Neidentifikováno	Politika	NE
NÚKIB	Národní strategie kybernetické bezpečnosti České republiky na období let 2015 až 2020	1	1	1	1	1	Neodpovídá metodice	Strategie	Strategie	ANO
ÚV	Vládní koncepce boje s korupcí na léta 2015 až 2017	0	1	1	1	0	Neodpovídá metodice	Neidentifikováno	Koncepce	NE
ÚV	Strategie romské integrace do roku 2020	1	1	1	1	1	Neodpovídá metodice	Strategie	Strategie	ANO
ÚV	Strategie boje proti sociálnímu vyloučení na období 2016-2020	1	0	0	0	1	Neodpovídá metodice	Neidentifikováno	Strategie	NE
ÚV	Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci České republiky	1	1	1	1	1	Strategie	Strategie	Strategie	ANO



2.2 Model pro hodnocení strategických dokumentů

Pro budoucí možnost rozřazení strategických dokumentů jsme dále vytvořili rozšířený model pro vyhodnocení typu dokumentu. Ke každé části strategického dokumentu jsme přiřadili váhu (škála 0-3), dle toho, jak je daná část v rámci určitého typu strategického dokumentu významná. Váhy jsme přiřadili na základě definice v Typologii a další EY expertízy. Návrh vah pro jednotlivé části byl následně diskutován se Zadavatelem.

K základním částem jsme pro další zlepšení identifikace do hodnotících kritérií doplnili další oblast, která vychází z Typologie, a to: „Období strategického dokumentu“.

Pro potřeby analýzy jsme nevyužili typy strategických dokumentů „bílá kniha“, „strategický rámec“ a „operační program“, vzhledem k jejich nízké/žádné přítomnosti ve vzorku 61 analyzovaných strategických dokumentů.

Následující tabulka (Tabulka 4) znázorňuje, jaké části jsou charakteristické pro různé typy strategických dokumentů. Vychází z Typologie (Příloha č. 2 Typologie). U každého typu dokumentu (v řádcích) je stanovena přítomnost části (1=obsahuje, 0=neobsahuje, části jsou uvedeny ve sloupcích), jak stanovuje Typologie. V této fázi jsme ke každé části přiřadili její váhu. TY jsou uvedeny v řádku pod typem dokumentů. Řádek označený modře. Tam je stanovena váha částí typů dokumentů (0-3).

Pod tabulkou jsou uvedeny konkrétní otázky z dotazníku ke strategickým dokumentům, aby bylo jasné, která otázka odpovídá jaké části.

Návrh modelu vah je průběžným výstupem Projektu a bude dále upravován na základě nově získaných informací od relevantních stakeholderů a dalších expertů.



Tabulka 4 Typologie strategických dokumentů a váhy

		Analytická část	Strategická část					Implementační část						Doplnění	
		Analytická část	Vize	Strategické oblasti	Strategické cíle	Specifické cíle	Opatření	Opatření (aktivity)	Implementační struktura	Termíny	Finanční zdroje	Rozpočet	Monitoring	Evaluace	Období
Zastřešující strategické dokumenty	Politika	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	>7 let
	Váhy	2	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	Bílá kniha	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	>7 let
	Strategický rámec	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	>7 let
Strategické dokumenty	Koncepce	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	4-7 let, >7 let
	Váhy	3	1	3	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
	Strategie	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	4-7 let, >7 let
	Váhy	3	1	2	3	1	3	0	1	3	3	3	3	0	
	Plán	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	4-7 let
Váhy	2			2		2	0	0	3	3	3	2	0		
Strategické prováděcí dokumenty	Operační plán	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	Délka PO
	Implementační plán	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	4-7 let, >7 let
	Váhy	0	0	0	0	0	0	0	1	3	3	3	3	0	3
	Program	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	4-7 let
	Váhy	3						0	1	3	3	3	3	0	2
	Akční plán	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1-3 roky
	Váhy	0	0	0	0	0	0	0	1	3	3	3	3	0	3
Dotazník	Číslo otázky	91	94	96	100	103	111	-	117	123	126	124	129	130	12
	Text otázky	Jakou formu má výstup analyticko-prognostické části strategie?	Obsahuje strategie vizi?	Pracuje se ve strategii s oblastmi, osami, prioritami apod.?	Kolik je ve strategii cílů nejvyšší úrovně?	Kolik je ve strategii cílů nižší úrovně (specifická úroveň)?	Jsou ve strategii rozpracovány cíle do úrovně opatření (úkolů, aktivit apod.)?	-	Je nastavena řídicí struktura implementace strategie?	Jsou u jednotlivých cílů a opatření stanoveny termíny jejich splnění?	Jsou u jednotlivých cílů a opatření indikovány zdroje jejich financování?	Je sestaven rozpočet implementace strategie?	Je nastaven systém monitorování naplňování cílů strategie?	Je nastaven plán evaluací strategie?	Pro jaké období je strategie určena?

