



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR



Analýza propojení strategických dokumentů s finančními zdroji

A.3 Metodické doporučení

Rozvoj ve všech oblastech

www.mmr.cz



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



**MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR**

Dokument je zpracován v rámci objednávky zadané Ministerstvem pro místní rozvoj v rámci projektu „Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi“, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0016924, který je financován Operačním programem Zaměstnanost.

Objednatel

Česká republika – Ministerstvo pro místní rozvoj (dále jen MMR)

Staroměstské náměstí 6, 110 15 Praha 1

IČ: 66 00 22 22

Zpracovatel

PROCES – Centrum pro rozvoj obcí a regionů, s.r.o.

Moravská 958/95, 700 30 Ostrava

IČ: 28576217, DIČ: CZ28576217

tel.: +420 595 136 023, web: <http://rozvoj-obce.cz/>, e-mail: info@rozvoj-obce.cz

Realizační tým

Doc. Ing. Lubor Hruška, Ph.D.

Ing. Ivana Foldynová, Ph.D.

PhDr. Andrea Hrušková

Ing. Petr Proske

Mgr. Martina Melárová

a kol.

Citační vzor: Hruška, Lubor a kol. 2022. Analýza propojení strategických dokumentů s finančními zdroji. A.3 Metodické doporučení. Ostrava: PROCES – Centrum pro rozvoj obcí a regionů.

Zpracováno ke dni 29. 7. 2022



Obsah

Seznam zkratk	4
1 Úvod	5
2 Shrnutí analýz	7
3 Obecná metodická doporučení relevantní pro všechny řešené úrovně	10
3.1 Struktura a hierarchie návrhových/strategických částí dokumentů včetně vhodných úrovní pro finanční propojení	11
3.2 Identifikace výdajů a příjmů na realizaci strategie (rozpočet strategie).....	14
3.3 Identifikace zdrojů pro realizaci cílů strategických dokumentů	16
3.4 Časový aspekt finančního propojení	19
3.5 Stanovení potenciálu finančních zdrojů na úrovni výstupů a výsledků	20
3.6 Doporučení pro proces implementace, zajištění financí v rámci rozpočtu města a monitoring plnění strategických dokumentů se zaměřením na finanční propojení	22
3.7 Možná finanční rizika realizace strategických dokumentů – identifikace rizik, opatření pro jejich předcházení	25
4 Specifická doporučení pro různé úrovně veřejné správy	27
4.1 Doporučení pro ústřední správní úřady	27
4.2 Doporučení pro kraje	27
4.3 Doporučení pro obce	27
5 Systémová doporučení pro metodickou podporu strategického plánování	28
6 Závěr	29
Seznam tabulek a obrázků	33
Seznam zdrojů	34



Seznam zkratk

CR	Cestovní ruch
CzT	CzechTourism
DMO	Destinační management
EFRR	Evropský fond regionálního rozvoje
ESF	Evropský sociální fond
ESIF	Evropské strukturální a investiční fondy
ESÚS	Evropské seskupení pro územní spolupráci
EU	Evropská unie
FST	Fond pro spravedlivou transformaci
IROP	Integrovaný regionální operační program
ITI	Integrované územní investice (z anglického Integrated Territorial Investments)
JMK	Jihomoravský kraj
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPS	Malé a střední podniky
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MSK	Moravskoslezský kraj
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MZd	Ministerstvo zdravotnictví
NČI 2014+.	Národní číselník indikátorů pro programové období 2014–2020
NKR	Národní koncepce realizace politiky soudržnosti v ČR po roce 2020
NNO	Nestátní nezisková organizace
OK	Olomoucký kraj
OPPPR	Operační program Praha – pól růstu ČR 2014–2020
OPTAK	Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost a na období 2021–2027
OPTP	Operační program Technická pomoc 2014-2020
OPŽP	Operační program Životní prostředí 2014-2020
PAS	Poruchy autistického spektra
PMO	Pražská metropolitní oblast
PO	Prioritní oblast
SC	Specifický cíl
SO ORP	Správní obvod obce s rozšířenou působností
TEN-T	Transevropské dopravní síť



1 Úvod

Toto metodické doporučení je výsledkem třetí etapy **zakázky „Analýza propojení strategických dokumentů s finančními zdroji“**, realizované na základě zadání Ministerstva pro místní rozvoj ČR. Metodické doporučení je zaměřeno na propojení strategických dokumentů s finančními zdroji na jejich realizaci a implementaci, včetně způsobu zajištění financí v rámci rozpočtu města, kraje, respektive státního rozpočtu. Metodické doporučení je zpracováno na základě předchozích dvou aktivit zakázky, konkrétně se jedná o analýzu finančního propojení 25 strategických dokumentů na lokální/regionální/národní úrovni, doplněnou o detailní analýzu 4 příkladů dobré praxe v této oblasti, ale také o identifikaci slabých míst a nedostatků.

V úvodní etapě zakázky byla provedena detailní analýza 25 strategických dokumentů. Osnovou pro realizaci analýzy byla sada 12 analytických otázek, které byly navrženy v úvodu tvorby analýzy. Pro zodpovězení všech analytických otázek byla zpracovatelem vytvořena pro každou z nich sada 4 standardizovaných výroků. Tyto výroky slouží k tomu, aby bylo možné jednotlivé dokumenty v rámci otázek vzájemně porovnat. Pro tuto komparaci byla navržena také jednoduchá metodika kvantitativního hodnocení. Analýza obsahuje také textovou interpretaci zjištění, ve kterých jsou, popsány případné detaily a specifika. Kompletní výsledky první etapy zakázky jsou uvedeny v samostatném dokumentu A. 1 Analýza 25 strategických dokumentů a vytvoření celkové analýzy.

Druhá etapa zakázky přináší detailní popis způsobu propojení strategických dokumentů s finančními zdroji ve vybraných příkladech praxe, které byly vybrány na základě analýzy 25 strategických dokumentů na národní, regionální a lokální úrovni. Při analýzách je kladen důraz jak na způsob kalkulace nákladů, tak na konkrétní zajištění finančních zdrojů

Poslední, třetí etapou zakázky, je vytvoření tohoto metodického doporučení. To nestanovuje explicitně preferovanou podobu strategických/koncepčních dokumentů, ale navrhuje a doporučuje možné přístupy pro zajištění dostačené úrovně finančního propojení, které zajistí efektivní implementaci dokumentů a maximalizaci využití potenciálu finančních zdrojů. Doporučení obsahuje obecnou část, která obsahuje doporučení obecná pro všechny řešené úrovně veřejné správy, dále části specifické obsahující zvláštní přístupy na úrovni obcí, krajů a státu. Navržené metodické doporučení respektuje již existující materiály (např. Metodika přípravy veřejných strategií, Metodika strategického řízení a plánování krajů ČR, Metodika tvorby programu rozvoje obce) a platná legislativní pravidla (například legislativa v oblasti veřejných rozpočtů).

Tento dokument slouží jako metodické doporučení, jakým způsobem při tvorbě strategického dokumentu neopomenout nutnost propojení s finančními zdroji. Detailní postupy a přístupy k tvorbě strategických dokumentů jsou obsahem dalších metodických pokynů, ve kterých lze najít další relevantní aspekty strategického plánování nad rámec obsahu tohoto doporučení. Jedná se například o následující:

- >>> Metodika přípravy veřejných strategií; MMR; 2019
- >>> Metodika strategického řízení a plánování krajů ČR; AK ČR; 2014
- >>> Metodika tvorby programu rozvoje obce; MMR; 2014



Aktivita, v rámci které toto metodické doporučení vzniklo, je součástí projektu „Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi“, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0016924, který je financován Operačním programem Zaměstnanost. Vytvořené metodické doporučení respektuje a využívá další výstupy a nástroje vzniklé v rámci tohoto uvedeného projektu. Veškeré výstupy tohoto projektu jsou dostupné online na Portálu strategické práce ČR (www.veřejné-strategie.cz)¹.

Velké množství platných strategických dokumentů v prostředí České republiky lze nalézt v online podobě na Databázi strategií – Portálu strategických dokumentů v ČR (databaze-strategie.cz). Kromě přehledu a celých znění všech strategických dokumentů, které mohou sloužit jako inspirace a relevantní podklady pro strategickou práci, obsahuje portál také elektronickou verzi Metodiky přípravy veřejných strategií, a to včetně odkazů na všechny související šablony, které lze k přípravě strategického dokumentu využít.

¹ Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2022 [cit. 2022-07-29]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn>



2 Shrnutí analýz

Výrazně nadprůměrnou propojenost s finančními aspekty mají strategické dokumenty spojené s určitým specificky vymezeným územím jako je metropolitní oblast, území Místní akční skupiny a Evropské seskupení pro územní spolupráci. Tvorba a realizace takových strategií bývá usměrňována i specifickými pravidly a metodickými pokyny (např. pravidla jednotného metodického prostředí a jednotného národního rámce pravidel a postupů v rámci EU fondů v programovém období 2021-2027).

Hodnocené dokumenty na **národní úrovni** souhrnně vykazují téměř průměrnou propojenost s finančními aspekty. Toto je však výrazně zkruseno Operačním programem Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost, bez něhož by průměrné hodnocení ostatních strategických dokumentů na státní úrovni bylo nejnižší ze všech hodnocených úrovní. Zásadním nedostatkem je chybějící finanční aspekt u řady opatření/aktivit v rámci jednotlivých dokumentů, jedná se ale vždy o menší podíl z celkového počtu opatření v dokumentu. Problematická jsou rovněž období, na která jsou finanční náklady stanoveny, jelikož jsou ve většině případů ohraničeny pouze platností dokumentu, či celým obdobím realizace konkrétní akce, ale už nepracují například s ročními náklady, což by pomohlo k lepšímu získávání a plánování financí v rámci schválených rozpočtů.

Analyzované dokumenty na **krajské úrovni** obsahují nadprůměrné propojení s finančními aspekty. Nutno však podotknout, že vybrané dokumenty v podobě plánů rozvoje kraje jsou mezi podobnými krajskými dokumenty spíše výjimkou². U zbylých dokumentů lze předpokládat, že vyšší míra finančního propojení je dána konkrétním zaměřením na specifické oblasti, a tedy možnosti relevantnějšího odhadu financí.

Ve skupině dokumentů na **lokální úrovni** (v této analýze se jedná o krajská města, ORP a obce nižšího stupně) se nachází 5 dokumentů s nadprůměrnými výsledky, 1 s průměrnými výsledky a 5 dokumentů s podprůměrnými výsledky v rámci hodnocení navrženého pro tuto analýzu. Finanční aspekty jsou v těchto dokumentech řešeny téměř vždy na úrovni akčních plánů. V těch se nacházejí konkrétní projekty k realizaci, což výrazně ulehčuje identifikovat finanční aspekt jejich realizace, na rozdíl třeba od obecně definovaných opatření v krajských dokumentech, které nebyly zahrnuty do hodnocení. Definovány jsou i zdroje jednotlivých financí, i když se stejně jako v předchozích typech dokumentů objevují ve velké míře případy, kdy je pro projekt/aktivitu definováno více zdrojů, ale dokument již neuvádí, jaké se očekává rozložení nákladů mezi tyto zdroje. Řešení finančních aspektů prostřednictvím akčních plánů umožňuje řešit finanční aspekty v krátkodobém výhledu, kdy mají obce informace potřebné k predikci svých finančních možností, a mohou tak přesně definovat projekty/aktivity, které v období 2 až 3 let realizovat. Pro zbytek plánovaných akcí využívají tzv. „zásobníky projektů“, kde jsou uchovávány projekty k realizaci na další období při dostupnosti financí. Z tohoto přístupu však také mohou vznikat problémy. V rámci dokumentů mnohdy nedochází k dlouhodobému plánování financí

² Mimo dokumenty zařazené v komparaci byla provedena také analýza rozvojových dokumentů vybraných krajů, které však musely být z důvodu relevance k cílům zakázky nahrazeny jinými (více viz kapitola 1.2) V těchto dokumentech jsou opatření/aktivity popsány jen velmi obecně, mnohdy bez konkrétních rozpočtů. Ve většině případů dokumenty uvádí pouze potenciální zdroje financí. To může být do jisté míry způsobeno tím, že krajské rozvojové dokumenty spíše popisují obecné potřeby celého kraje, přitom řešení těchto problémů mnohdy nemusí být v kompetenci kraje, ale například v kompetenci jednotlivých obcí. Ty by měly být dále řešeny na úrovni obecního strategického plánování, včetně propojení s finančními aspekty. V rámci dokumentů se však objevují i konkrétní aktivity krajů, které jsou však s finančními aspekty nedostatečně propojeny, například i z důvodu absence akčních plánů.



na celé období jeho platnosti. Zároveň je podmínkou pro fungování tohoto přístupu pravidelné zpracovávání akčních plánů, což se v mnoha případech neděje. Akční plány se nejčastěji zpracovávají pouze na první období platnosti strategického plánu, kdy akční plán vytvoří zpracovatel v rámci tvorby samotného strategického dokumentu. V dalších obdobích však zpracování akčního plánu spadá na samotné obce, které často tuto aktivitu neprovedou.

Následující přehled obsahuje hlavní problémy v oblasti propojení dokumentů s finančními aspekty, které byly identifikovány provedenou analýzou 25 vybraných dokumentů. Jedná se o problémy, jejichž prevence bude předmětem metodického doporučení pro propojení strategických dokumentů s finančními zdroji na jejich realizaci. Tyto problémy jsou využity společně s identifikovanými příklady dobré praxe pro vytvoření metodického doporučení.

Přehled problémů v propojování financí se strategickými dokumenty

1. Absence identifikace nákladů u části opatření/aktivit/projektů, což vede ke snížené schopnosti finančního plánování.
2. Nejasný popis zdrojů, ze kterých mají být navržena opatření/aktivity financována. Definování zdrojů prostřednictvím jejich skupin (např. národní zdroje; evropské fondy apod.), kde chybí identifikace konkrétního zdroje v rámci skupiny.
3. V případě vícezdrojového financování aktivit ve většině případů není identifikováno, jaká část plánovaných nákladů bude financována z jakého zdroje. Chybí tak informace potřebná pro stanovení nároků na jednotlivé zdroje financí.
4. Nedostatečné časové vymezení nákladů u opatření/aktivit v rámci dokumentů, které může představovat limity pro stanovování například ročních rozpočtů.
5. U strategických dokumentů, které k finančním aspektům přistupují prostřednictvím akčních plánů, existuje riziko nezpracování akčních plánů v pokročilých letech platnosti dokumentů a tím k omezení jeho implementace. Vzniká absence dlouhodobého finančního plánu realizace strategie.
6. Nejednotnost postupů při stanovení finančních odhadů u jednotlivých aktivit/projektů může vést k nedostatečnému zdůvodnění nákladů při zajišťování financí na realizaci.

Přehled problémů v dalších aspektech řešených v této analýze

1. Nedostatečné obsahové informace k opatřením/aktivitám, které limitují možnost stanovení potřebných financí k jejich realizaci.
2. Nedostatečné zpracování implementační části dokumentů, což negativně ovlivňuje realizaci opatření/aktivit během celého období platnosti dokumentu. Zároveň absence snižuje schopnost reagovat na neočekávané změny, které mohou implementaci dokumentu ovlivnit.
3. V dokumentech jsou jen výjimečně identifikována rizika, která mohou ovlivnit implementaci dokumentu, včetně návrhu opatření k jejich předcházení.
4. Absence kvantifikace cílů strategických dokumentů prostřednictvím monitorovacích indikátorů, což omezuje možnost hodnocení efektivity vynaložených finančních zdrojů.



Z provedených analýz strategických dokumentů a výše uvedených zjištění vyplývá, že ačkoliv existuje celá řada metodických pokynů pro tvorbu strategických dokumentů, včetně těch obsahujících metodiku pro finanční zajišťování jejich realizace, nejsou v mnoha ohledech tyto metodické přístupy při tvorbě strategií dodržovány a využívány. Jelikož bylo účelem této analýzy především nalezení dobré praxe, byly zde zařazeny takové strategické dokumenty, které vykazují poměrně dobré propojení s rozpočty. Běžná praxe je však v tomto ohledu daleko více nedostatečná. V mnoha případech propojení s rozpočty v rámci strategických dokumentů chybí úplně. Jedná se o aktuálně největší problém v procesu přípravy strategických dokumentů, kdy absence finančního propojení výrazně limituje plnění strategických plánů a dosahování jejich cílů.

Důvodem nedostatečného finančního propojení může být neznalost dostupných metodik či jejich nepochopení, zároveň však mohou být tyto nedostatky způsobeny tím, že jednotliví zpracovatelé a nositelé strategií nedokážou efektivně predikovat rozpočty a relevantně odhadovat výši nákladů, které bude třeba pro realizaci strategie vynaložit.

Kompletní výsledky provedených analýz finančního propojení ve vybraných strategických dokumentech jsou dostupné v následujících samostatných dokumentech zpracovaných v dílčích etapách analýzy předcházející tomuto metodickému doporučení³:

- >>> A.1: Analýza propojení strategických dokumentů s finančními zdroji
- >>> A.2: Popis příkladů dobré praxe

Tento dokument slouží jako metodické doporučení, jakým způsobem při tvorbě strategického dokumentu neopomenout nutnost propojení s finančními zdroji. Detailní postupy a přístupy k tvorbě strategických dokumentů jsou obsahem dalších metodických pokynů, ve kterých lze najít další relevantní aspekty strategického plánování nad rámec obsahu tohoto doporučení.

³ Dokumenty jsou dostupné na Portálu strategické práce ČR (www.verejne-strategie.cz) Portál strategické práce v České republice. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2022 [cit. 2022-07-29]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/uvodni-strana>

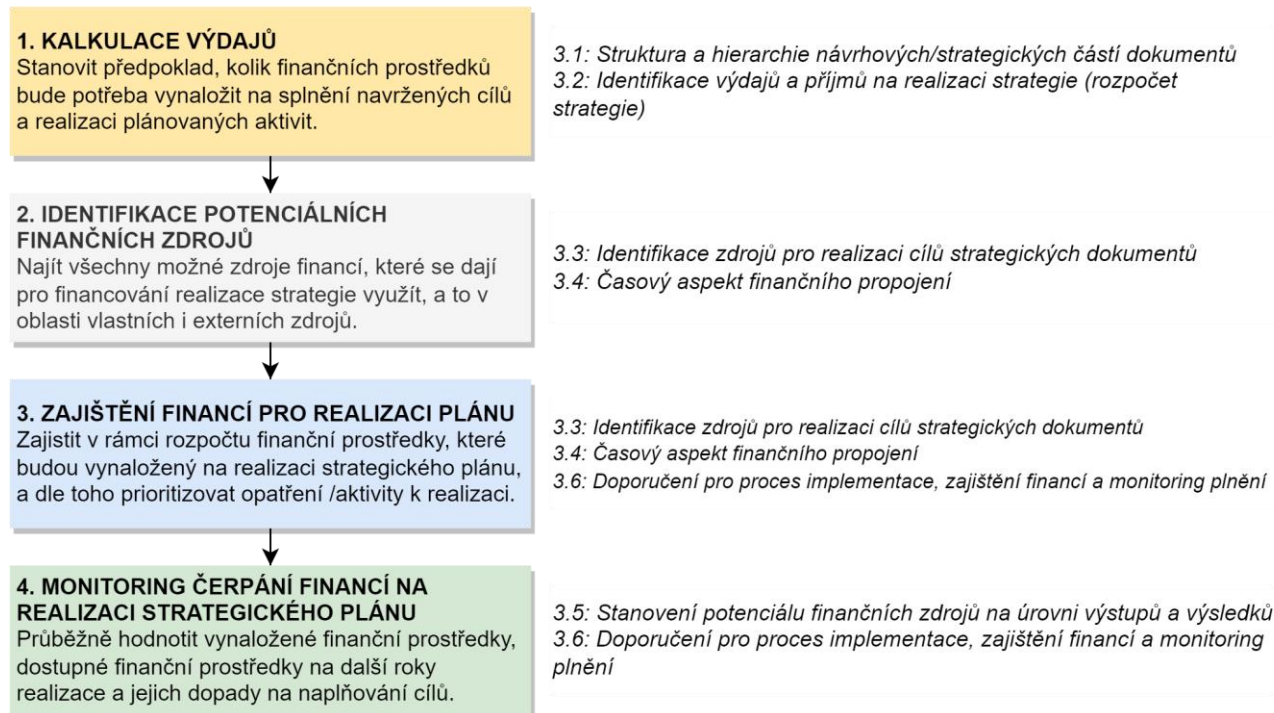
Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2022 [cit. 2022-07-29]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn>



3 Obecná metodická doporučení relevantní pro všechny řešené úrovně

Propojení strategického dokumentu s dostupnými rozpočty nositele lze považovat za nejdůležitější část strategického plánování, bez které se výrazně snižuje potenciál naplnění stanovené vize a cílů. Proces zajištění dostatečného propojení strategického plánu s financemi lze popsat několika na sebe navazujícími kroky zobrazenými v následujícím schématu:

Obrázek 3.1: Jednotlivé kroky propojení strategického dokumentu s finančními zdroji



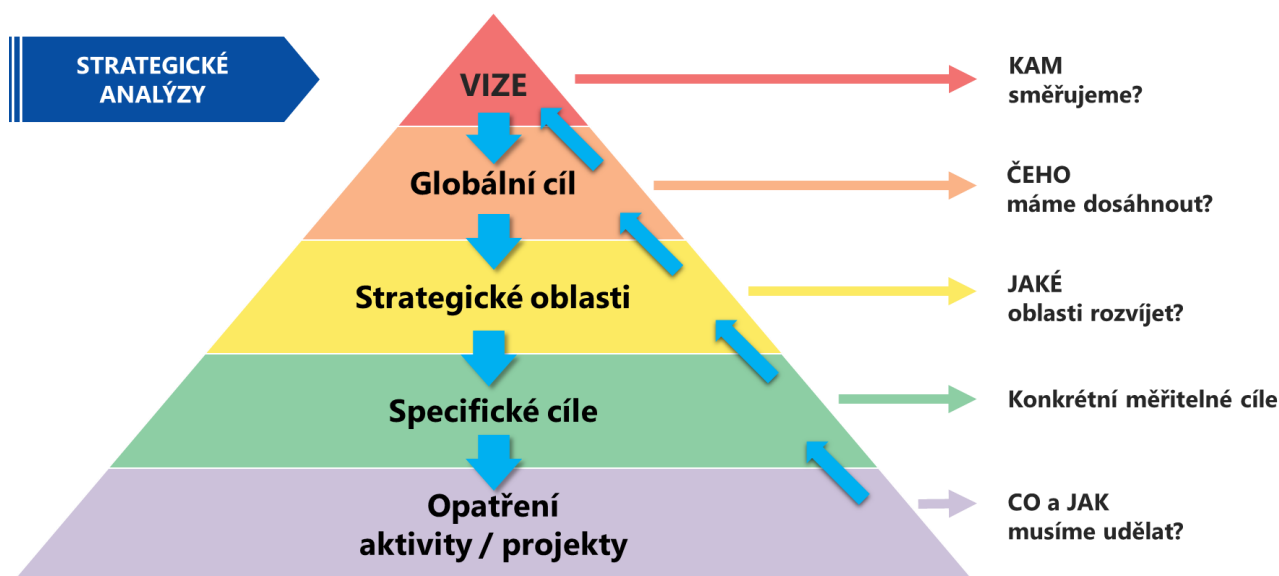
Zdroj: *Vlastní zpracování; PROCES, 2022.*

Samotnou realizaci strategického plánu může v jejím průběhu negativně ovlivnit řada externích vlivů, proto je vhodné také při přípravě identifikovat potenciální rizika a stanovit způsob, jak se s těmito riziky vypořádat. Tuto oblast blíže řeší podkapitola 3.7.

3.1 Struktura a hierarchie návrhových/strategických částí dokumentů včetně vhodných úrovní pro finanční propojení

Doporučená struktura návrhových/strategických částí strategických dokumentů je uvedena v Metodice přípravy veřejných strategií, kterou zpracovalo v aktualizované podobě Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.⁴ Dle této struktury mají návrhové/strategické části dokumentů obsahovat na sebe navazující prvky **Vize**; **Globální cíle**; **Strategické oblasti**; **Specifické cíle**; **Opatření**. Grafické znázornění struktury je zobrazeno na následujícím obrázku:

Obrázek 3.2: Schéma návrhové/strategické části strategických dokumentů



Zdroj: PROCES, 2022

Jednotlivé části návrhové/strategické části mohou být definovány například následovně

Vize	Popis žádoucího budoucího stavu, kterého chceme prostřednictvím realizace strategického dokumentu dosáhnout. Vztahuje se na koncepci jako celek. K naplnění vize by mělo dojít v dlouhodobém horizontu.
Globální cíle	Rozvádí nadefinovanou vizi. Jedná se o konkretizovaný (jasný, faktický a srozumitelný) popis budoucího stavu, jehož prostřednictvím bude naplněna stanovená vize. K naplnění globálního cíle by mělo dojít ve střednědobém či dlouhodobém horizontu (což nemusí být bezprostředně po ukončení realizace strategického dokumentu).
Strategické oblasti	Strategické oblasti, někdy označované jako prioritní osy, mají vymezený svůj specifický cíl.
Specifické cíle	Specifické cíle rozpracovávají strategické oblasti. Specifický cíl se skládá z jednoho nebo více opatření.
Opatření	Definuje kroky vedoucí k dosažení požadovaných specifických cílů.

⁴ Přijato Usnesením Vlády České republiky ze dne 28. ledna 2019 č. 71, o aktualizaci Metodiky přípravy veřejných strategií.



Propojení finančních zdrojů se strategickými dokumenty, a především jejich návrhových/strategických a implementačních částí je jedním ze základních principů tvorby strategických dokumentů⁵:

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.

Z pohledu transparentnosti informací, a zejména potřeby detailních informací pro efektivní plánování a implementaci strategického dokumentu je vhodné dokumenty propojovat s finančními zdroji na co nejnižší úrovni hierarchie strategického dokumentu, ideálně na úrovni opatření/aktivit. Cílem je také stanovit finanční náročnost u všech opatření v rámci dokumentu. To může být v některých případech složité, zejména u určitého typu opatření či aktivit (například opatření legislativního/normativního charakteru, organizačního/institucionálního charakteru apod.) I v tomto případě je však nutné v rámci opatření stanovit finanční náročnost alespoň přibližným odhadem.

Tabulka 3.1: Související poznatky z provedení analýzy dokumentů – Struktura a hierarchie dokumentů

Finanční aspekty jsou ve většině analyzovaných strategických dokumentů stanoveny na nejnižší úrovni hierarchie dokumentu. Jen zřídka se objevují případy, kdy dokument stanovuje rozpočty na vyšší úrovni (např. na úrovni Specifických cílů). Obecně platí, že pokud nejsou rozpočty stanoveny na úrovni opatření, nejsou stanoveny vůbec.

Často se ve strategických dokumentech objevují případy, kdy pro část opatření (či část na jiné úrovni, kde jsou finance stanoveny) finanční propojení chybí. Dokument tak ztrácí konzistenci, chybí ucelená informace o celkové finanční náročnosti realizace strategie a pro takováto opatření vzniká riziko toho, že budou upozaděna při plánování a rozdělování dostupných financí. V rámci analyzovaných dokumentů lze sledovat trend, že u dokumentů s nedostatky v této oblasti častěji dochází ke vzniku problému v rámci samotné implementace strategie.

Pozn.: Detailnější výsledky provedených analýz jsou uvedeny v samostatném dokumentu, viz informace v kapitole č. 2.

Stanovení finančního propojení na nejnižší úrovni hierarchie, a to ve všech oblastech této úrovně, přináší pro dokument a jeho implementaci především následující přínosy:

- >>> Možnost identifikace celkové finanční náročnosti naplnění stanovených cílů.
- >>> Existence transparentní informace o finančních potřebách na všech hierarchických úrovních.
- >>> Dokument funguje jako relevantní podklad pro tvorbu a schvalování rozpočtů krajů/obcí, ale také pro případné čerpání financí z jiných zdrojů (např. operační programy).
- >>> Snižuje se riziko nedostatku finančních zdrojů způsobeného nedostatečnými informacemi v období plánování.
- >>> Snižuje se riziko nežádoucího snížení priority vybraných opatření z důvodu jejich nedostatečného finančního propojení.

⁵ MMR; Metodika přípravy veřejných strategií; aktualizace 2019.



Shrnutí této kapitoly ve formě metodických doporučení pro oblast hierarchie a finančního propojení je uvedeno v následující přehledové tabulce:

Tabulka 3.2: Metodická doporučení v oblasti hierarchizace strategického dokumentu včetně finančního propojení

1.1.	Návrhovou/strategickou část dokumentu vždy strukturovat do podoby jednotlivých úrovní dokumentu: Vize; Globální cíl; Strategické oblasti; Specifické cíle; Opatření či obdobné hierarchie relevantní pro konkrétní dokument.
1.2.	Dle možností specifikovat náklady na realizaci strategie na co nejnižší úrovni její hierarchie, nejlépe na úroveň opatření.
1.3.	Definovat finanční nároky pro všechny části návrhové strategické části (například na úrovni všech opatření). Vyvarovat se částí strategie bez existence finančního propojení, a to i v případě opatření, kde nelze finance jednoduše stanovit, například využitím rámcového odhadu.



3.2 Identifikace výdajů a příjmů na realizaci strategie (rozpočet strategie)

Jednou z nejdůležitějších částí strategického plánování je správné stanovení, či alespoň odhadnutí financí potřebných pro dosažení navržených cílů. S tímto procesem výrazně pomáhá kvalitně zpracovaná návrhová část strategických dokumentů. Pokud je zpracována strukturovaně a v potřebném detailu její hierarchie včetně opatření a konkrétních aktivit, umožňuje díky jasné představě o plánovaných aktivitách stanovit, či alespoň kvalifikovaně odhadnout potřebné finance.

Tabulka 3.3: Související poznatky z provedení analýzy dokumentů – Identifikace nákladů

V rámci analyzovaných dokumentů jsou náklady na realizaci strategií definovány na úrovni aktivit v akčním plánu, případně na úrovni opatření. Toto umožňuje skutečnosti odpovídající odhadování nákladů na realizaci strategie, pokud jsou jednotlivé návrhy aktivit identifikovány s dostatečným množstvím informací o konkrétní podobě jejich realizace. Na možnost stanovit finanční nároky má vliv také typ opatření, se kterými strategie pracuje. Lze poměrně dobře stanovit náklady u finančních a investičních opatření, naopak u ostatních typů je to vzhledem k jejich podstatě složitější, což dokazuje také větší výskyt těchto opatření bez vymezených nákladů. Mezi analyzovanými dokumenty se objevují i případy, kdy jsou náklady vydefinovány velmi široce, například ve formě výroků „desítky milionů“, apod. Podobné vymezení nákladů snižuje relevanci dokumentu jakožto podkladu pro získávání potřebných financí.

Pozn.: Detailnější výsledky provedených analýz jsou uvedeny v samostatném dokumentu, viz informace v kapitole č. 2.

V rámci tvorby strategie je nutné stanovit na úrovni nositele strategie osoby/subjekty zodpovědně za identifikaci a schvalování rozpočtů jednotlivých opatření/aktivit strategického plánu. Informace o výši rozpočtu jednotlivých částí strategie může být poskytnuta z celé řady různých zdrojů, na úrovni celé strategie je však nutné určit způsob, jakým budou tyto rozpočty souhrnně, podle stejné metodiky, schvalovány. Toto by mělo být v kompetenci řídicí skupiny, za podpory pracovních skupin a dalších aktérů strategického plánování, a to zejména navrhovatelů samotných aktivit k naplňování strategického plánu.

Stanovit přesné finanční nároky na realizaci všech opatření/aktivit strategického dokumentu na celou dobu jeho platnosti je k proměnlivosti cen velmi složitým, až nereálným úkolem. Během realizace strategie by se tak v tomto případě mělo jednat o kontinuální proces, během kterého jsou konkrétní finanční nároky na jednotlivé aktivity/projekty průběžně zpřesňovány až do doby, kdy k realizaci skutečně dojde. Lze tak předpokládat, že se v době vytvoření strategického dokumentu bude jednat o odborné odhady finanční náročnosti, které budou na základě aktuálního vývoje a dostupných predikcí⁶ konkretizovat až na úroveň konečných nákladů na realizaci. Tento přístup je vhodné využít při zpracování finančních akčních plánů strategických dokumentů, které obsahují projekty k realizaci v krátkodobém výhledu, a měl by obsahovat již co nejpřesněji stanovení finančních nároků.

Do procesu zajištění finančního propojení a tvorby finančních akčních plánů je nutné pro právní nositele strategie zapojit veškeré relevantní útvary. Na úrovni obcí to mohou být například odbory rozvoje, ekonomické odbory, a také jednotlivé odbory, které svou činností působí v oblastech, ve kterých strategický dokument navrhuje cíle a opatření. Příkladem dobré praxe může být například zakotvení této spolupráce do interních směrnic obce.

⁶ Například predikce Ministerstva financí nebo České národní banky.



Je podstatné, aby každý do strategie zapojený subjekt znal výsledky, kterých se chce dosáhnout, přijal odpovědnost za činnosti, které převzal a za jejich výsledky a znal časový horizont, do kterého se mají rozvojové aktivity dokončit. Všechny tyto informace pomohou těmto subjektům efektivně stanovovat, či průběžně upravovat přehled o potřebných financích.⁷

Zodpovědný přístup k identifikaci a monitoring potřebných financí na realizaci strategie má především následující přínosy:

- >>> Transparentnost a věcná správnost finanční části strategického dokumentu díky zapojení relevantních aktérů do dopracování strategie a jejího finančního zapojení.
- >>> Zajištění relevantního podkladu pro práci s financemi na úrovni nositele strategie: vlastní rozpočet, získávání externích zdrojů apod.
- >>> Prostřednictvím nastavení kvalitní organizační struktury zodpovědné za finanční propojení možnost zajištění relevance rozpočtu strategie po celou dobu platnosti.

Shrnutí této kapitoly ve formě metodických doporučení pro oblast identifikace nákladů strategických dokumentů v následující přehledové tabulce:

Tabulka 3.4: Metodická doporučení v oblasti identifikace nákladů

2.1	Pro proces tvorby strategie i pro její implementaci stanovit odpovědné osoby/subjekty za stanovení rozpočtu opatření/aktivit (či jiných prvků v rámci hierarchie strategie).
2.2	Do procesu rozpočtování strategického dokumentu zapojit všechny relevantní útvary nositele strategie.
2.3	Dle možnosti identifikovat na zvolené úrovni hierarchie náklady ve formě konkrétní finanční částky, alespoň ve formě odhadu.
2.4	Na základě dostupných informací průběžně zpřesňovat a aktualizovat identifikované finanční nároky na jednotlivé aktivity/projekty v rámci tvorby finančních/akčních plánů.
2.5	V případě opatření s pravidelnými dlouhodobými nároky na finance stanovit jejich rozsah v uzavřených časových jednotkách, ideálně ročně.
2.6	Využít všechny dostupné zdroje informací při stanovování konkrétních finančních nároků či jejich odhadů (zkušenosti s realizací podobných akcí v předchozích letech, dostupné informace o cenách, průzkumy trhu, odhady odborníků apod.)

⁷Přístup k nastavení organizační struktury implementace dokumentu je uveden v kapitole 3.7 tohoto doporučení, detailně poté v Metodice přípravy veřejných strategií (MMR, 2019).



3.3 Identifikace zdrojů pro realizaci cílů strategických dokumentů

Potenciální zdroje financí pro realizaci strategických dokumentů lze rozdělit do dvou skupin, a to na vlastní zdroje a externí zdroje. Za vlastní zdroje jsou považovány zdroje nositele strategie, v případech řešených tímto metodickým doporučením se jedná o státní rozpočet, rozpočty krajů, rozpočty obcí. Nositelé získávají tyto rozpočty dle pravidel daných legislativou ČR, patří zde daňové, nedaňové a kapitálové příjmy.

Za externí lze považovat transferové příjmy. Jedná se o dotační příjmy, které mohou pro příjemce na různých úrovních přicházet z různých zdrojů: krajské dotace, národní dotace, nadnárodní dotace, například v podobě dotace pocházejících z evropských fondů.

Externí zdroje financí, dostupné prostřednictvím dotačních titulů, jsou vždy tematicky zaměřené. Je nutné hledat takové zdroje financí, které jsou určeny pro konkrétní aktivity vymezené ve strategických dokumentech, a které jsou zároveň určeny pro vhodný typ žadatelů. Získání těchto financí je administrativně poměrně náročným procesem, se kterým mohou mít žadatele problém, zejména například v případě malých obcí, které nedisponují projektovým managementem. Pro bližší informace o národních dotačních programech a finančních podporách poskytovaných z nadnárodních zdrojů je vhodné využít informací poskytovaných jednotlivými ministerstvy.

Nedílnou součástí rozpočtu státu, krajů či obcí jsou rozpočtové výdaje. Ty se dají členit dle různých kritérií, jedním z nich může být například následující členění na:

1. Mandatorní výdaje: Jedná se o povinné výdaje, které musí daný subjekt vynaložit na aktivity vydefinované legislativou.
2. Quasi-mandatorní výdaje: Výdaje, které nejsou přímo definované zákonem, ale jsou nezbytné pro chod daného subjektu (státu, kraje, obce).
3. Nemandatorní výdaje: Jedná se o ostatní výdaje, které daný subjekt nemusí, ale chce realizovat, v souladu se svou hospodářskou politikou.

Z výše uvedené vyplývá, že realizace strategických dokumentů spadá pod nemandatorní výdaje, a finance pro jeho realizaci je nutné hledat v oblasti rozdílu příjmů a mandatorních, respektive quasi-mandatorních výdajů. Pro zajištění dostatečných dostupných financí je možné také přistoupit k cílenému navyšování příjmů (např. u obcí zvýšením daně z nemovitostí, prodejem majetku) nebo získáním úvěrů, vše však musí být v souladu s řádným hospodařením a nesmí docházet k dlouhodobému zadlužování. Zároveň je nutné jakékoliv navyšování příjmů, které by se mohlo přímo dotknout obyvatel daného území, správně této cílové skupině komunikovat a zdůraznit jeho potřebu, a pozitivní dopady ve formě realizovaných rozvojových aktivit.

V rámci tvorby implementační části strategie by měla být zpracována kapitola zabývající se vlastními příjmy a dalšími zdroji na financování realizace strategie, včetně modelových odhadů budoucích příjmů v časovém horizontu platnosti strategie. Obsahem této kapitoly může být například následující⁸:

1. Analýza finančních dopadů navržených cílů a opatření minimálně po dobu platnosti strategického dokumentu.

⁸ *Obdobný přístup je například stanoven pro tvorbu krajských střednědobých plánů sociálních služeb vyhláškou č. 387/2018 Sb., kterou se mění vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. Viz příloha č. 2.*



2. Analýza struktury financování realizace navržených opatření, aktivit a projektů
3. Předpokládanou výši celkových nákladů na jednotlivé typy opatření
4. Stanovení způsobu, jakým bude nositel zajišťovat příjmy do svého rozpočtu
5. Stanovení přístupu, jakým budou finanční možnosti alokovány na různé aktivity strategie (např. Jak velká část prostředků bude alokována na velké strategické projekty, naopak jaká část bude alokována do oblastí pokrytých malými projekty menšího významu apod.).

Tabulka 3.5: Související poznatky z provedení analýzy dokumentů – Identifikace zdrojů

Z provedené analýzy dokumentů je patrné, že většina strategických dokumentů vymezuje potenciální zdroje financí. Objevují se však různé přístupy, které snižují míru finančního propojení dokumentů s těmito zdroji. Příkladem jsou dokumenty, které definují zdroje pouze na skupiny financí z vlastního rozpočtu a externí finance. V dalších dokumentech se objevují případy, kdy jsou externí zdroje definovány například jako „evropské dotace“. Tyto přístupy k identifikaci zdrojů mohou být z pohledu implementace limitující a ukazují na to, že nositel nemá v době přípravy strategického dokumentu dostatečné informace o tom, jak bude implementaci financovat. Z toho mohou následně vznikat bariéry například v podobě nedostupnosti zdrojů pro konkrétní opatření.

Pozn.: Detailnější výsledky provedených analýz jsou uvedeny v samostatném dokumentu, viz informace v kapitole č. 2.

Základem finančního propojení v rámci strategických dokumentů by mělo být identifikovat ke všem opatřením/aktivitám potenciální zdroje financování jejich realizace. Co se týče vlastních zdrojů, je nutné pracovat s rozpočtem nositele strategie a dle interních rozpočtových a rozhodovacích pravidel určit, kolik prostředků bude využito na realizaci strategie. V dobré praxi je právě strategický dokument jedním z podkladů pro každoroční schvalování rozpočtu nositele, jelikož identifikuje potřeby a problémy k řešení a může fungovat jako prostředky ke zdůvodnění alokace financí na konkrétní rozvoje aktivity.

Je nutné si uvědomit, že veřejné rozpočty jsou schvalovány vždy na následující rok, k tomu jsou zpracovávány rozpočtové výhledy na období následujících let (v případě státního rozpočtu se jedná o 3 roky, v případě krajů a obcí se rozpočtové výhledy zpracovávají zpravidla na dalších 2 až 5 let). Strategické dokumenty mají mnohdy platnost delší, než je toto období. V době jeho přípravy tak není možné přesně stanovit množství dostupných finančních zdrojů na celou dobu platnosti dokumentu. Vliv může mít také časový harmonogram jednotlivých výzev dotačních programů.

I tak je vhodné potenciální zdroje navrhnout u všech opatření, a jejich dostupnost a čerpání blíže specifikovat při zpracování akčních plánů včetně případného zařazení do zásobníku projektů, případně při aktualizaci strategického dokumentu. Akční plán je dokumentem, který obsahuje konkrétní aktivity/projekty k realizaci strategie na krátkodobé období, nejčastěji na období 1 až 2 let. Do akčního plánu jsou zařazeny takové projekty, jejichž realizace je připravena, a jsou na tuto realizaci v daném čase nalezeny finanční prostředky. Aktivity/projekty strategického plánu, které v daném období tyto podmínky nesplňují, jsou zařazeny do tzv. zásobníku projektů, a mohou být k realizaci zařazeny v následujících letech platnosti strategického dokumentu, pokud dojde k naplnění stanovených podmínek.

Pečlivé a detailně provedená identifikace potenciálních zdrojů financí přináší pro dokument a jeho implementaci především následující výhody:

>>> Rozšíření množiny potenciálních zdrojů financí z externích zdrojů.



- >>> Zisk informací pro včasnou přípravu žádostí o poskytnutí dotací z externích zdrojů.
- >>> Úspory vlastních rozpočtů jako důsledek využití dostupných externích zdrojů.
- >>> Díky dostupnosti externích zdrojů možnost financovat opatření, na která není dostatek finančních prostředků ve vlastních rozpočtech.

Shrnutí této kapitoly ve formě metodických doporučení pro oblast potenciálních zdrojů financování implementace strategických dokumentů je uvedeno v následující přehledové tabulce:

Tabulka 3.6: Metodická doporučení v oblasti identifikace finančních zdrojů

3.1	Zvážit možnosti všech potenciálních zdrojů k využití dosažení cílů strategického dokumentu.
3.2	Identifikovat vhodné finanční zdroje na co nejnižší úrovni hierarchie strategického dokumentu, ideálně na úrovni opatření/aktivit.
3.3	Identifikovat finanční zdroje v co největší míře detailu, například v případě externích zdrojů z evropských fondů identifikovat konkrétní programy/priority apod.
3.4	V případě vícezdrojového financování dle možností identifikovat podíly rozpočtu u opatření, které budou financovány z konkrétních zdrojů.
3.5	Při identifikaci zdrojů pro realizaci aktivit strategických plánů pracovat se všemi dostupnými informacemi, zejména s platnými rozpočty a rozpočtovými výhledy nositelů strategií, a s potenciály externích zdrojů.
3.6	Během implementace dokumentů na základě aktuální dostupnosti finančních prostředků provést v rámci akčních plánů prioritizaci opatření/aktivit.
3.7	V rámci implementační části strategií zpracovat část zaměřenou na potenciál vlastních a externích příjmů rozpočtu, včetně predikcí budoucího vývoje.



3.4 Časový aspekt finančního propojení

Časový rozměr finančního propojení hraje důležitou roli při zajišťování financí na realizaci opatření, jelikož jsou zdroje v podobě vlastního rozpočtu nositele schvalovány na každoroční bázi. Časovost se projevuje také na dostupnosti externích zdrojů, například vzhledem k období aktuálnosti konkrétních výzev na konkrétní činnosti/aktivity.

Tabulka 3.7: Související poznatky z provedení analýzy dokumentů – Časový aspekt finančního propojení

Existují případy strategických dokumentů, kde nejsou náklady na realizaci opatření z časového hlediska blíže specifikovány, tzn., že nelze jednoznačně určit, kdy během platnosti dokumentu mají být konkrétní finanční prostředky využity. To je ještě umocněno v případech, kdy v dokumentech chybí řešení implementace prostřednictvím akčních plánů. Absencí této informace může docházet k tomu, že nebudou tyto finanční prostředky alokovány ve schválených rozpočtech nositele, a nedojde tak ke včasné realizaci opatření/aktivit a tím současně nebudou dosaženy plánované cíle.

Pozn.: Detailnější výsledky provedených analýz jsou uvedeny v samostatném dokumentu, viz informace v kapitole č. 2.

Čím detailněji je vymezen časový harmonogram potřeby finančních prostředků na realizaci strategického plánu, tím efektivněji lze zajistit finance v rámci jednotlivých zdrojů. Z dlouhodobého hlediska je však toto plánování poměrně složité. Rozpočty obcí, krajů, či státu se schvalují na následující rok, na další roky tyto subjekty pracují z rozpočtovými výhledy, kde však může docházet ke změnám (rozpočtové výhledy státního rozpočtu jsou zpracovávány na 3 roky, rozpočtové výhledy krajů a obcí se zpracovávají zpravidla na období 2 až 5 let). Proto by měly být konkrétní detaily finančního propojení řešeny v rámci akčních plánů zpracovávaných na kratší období, ideálně maximálně dvou let. Zpracování těchto akčních plánů v kratším časovém intervalu umožní reagovat na skutečně schválené rozpočty a změny v rozpočtových výhledech. Toto umožní nositeli strategie prioritizovat opatření a zároveň pro ně nalézt v daném čase dostupné finanční zdroje.

Sestavení detailního časového plánu finančního propojení má pro implementaci strategického dokumentu zejména následující přínosy:

- >>> Existence informace o průběžném nároku implementace strategie na finanční prostředky.
- >>> Zvýšení relevance strategického dokumentu jakožto podkladu pro schvalování rozpočtu nositele strategie.

Shrnutí této kapitoly ve formě metodických doporučení pro časové hledisko finančního propojení strategických dokumentů je uvedeno v následující přehledové tabulce:

Tabulka 3.8: Metodická doporučení v oblasti harmonogramu finančního propojení

4.1	Dle možnosti identifikovat časový rámec potřeby financí pro jednotlivé části hierarchie, na jejíž úrovni je finanční propojení v rámci dokumentu stanoveno, ideálně na jednotlivé roky platnosti dokumentu.
4.2	Na základě dílčích požadavků a finančních nároků vytvořit „časový harmonogram“ financí, jakožto podklad pro proces plánování a schvalování rozpočtu kraje/obce apod.



3.5 Stanovení potenciálu finančních zdrojů na úrovni výstupů a výsledků

Výše finančních prostředků, potřebných pro realizaci strategického dokumentu se odvíjí od toho, kolik aktivit/projektů má být provedeno, jaký mají mít tyto aktivity rozsah a jak velkou změnu mají tyto aktivity v území/řešené oblasti přinést.

Tabulka 3.9: Související poznatky z provedení analýzy dokumentů – Potenciál finančních zdrojů

Jedním z problémů analyzovaných dokumentů je absence kvantifikace cílů. Chybí tak jednoznačně vydefinovaný stav, kterého se má prostřednictvím vynaložených finančních prostředků dosáhnout. Problém může být zároveň i opačný, bez kvalitativně stanovených cílů je mnohem složitější stanovit rozpočet strategie, protože není známo, k jak velké změně má realizaci strategie dojít. Absence kvantifikace cílů výrazně snižuje možnost monitorovat plnění strategie a tím vyhodnotit efektivitu vynaložených finančních prostředků, respektive naplnění jejich potenciálu.

Pozn.: Detailnější výsledky provedených analýz jsou uvedeny v samostatném dokumentu, viz informace v kapitole č. 2.

Pro hodnocení efektivity vynaložení finančních prostředků je vhodné nastavit kontrolu prostřednictvím monitorovacích indikátorů, a to na následujících úrovních:

Indikátory výstupu	Jedná se o indikátory, které charakterizují činnost projektů, tzn. poskytují informace o výstupech jednotlivých operací/akcí. Jsou zpravidla vyjadřovány ve fyzikálních jednotkách. Výstupové indikátory je nutné sledovat z projektové úrovně a musí mít vazbu na indikátory výsledku, které měří výsledky prováděných opatření a aktivit. Příkladem výstupových indikátorů mohou být: <ul style="list-style-type: none">>>> Počet nově připojených domácností na kanalizaci/vodovod>>> Délka nově vybudovaných cyklotras/cyklostezek>>> Počet nových vozů MHD s alternativními, ekologicky šetrnějšími pohony
Indikátory výsledku	Indikátory, které prokazují účinky implementace strategického dokumentu. Tyto indikátory měří výsledek aktivit/opatření a jsou důležitým podkladem pro řízení strategie po celou dobu její implementace. Příkladem výsledkových indikátorů mohou být: <ul style="list-style-type: none">>>> Nárůst podílu cyklo dopravy v rámci dopravního mixu města>>> Zlepšení lokální kvality ovzduší v zastavěném území

Systém monitorování bude sloužit k průběžnému vyhodnocování postupu realizace strategie z hlediska dosahování jejích cílů. Systém indikátorů a systém monitorování musí být nastavený tak, aby dokázal včas odhalit nedostatečné plnění cílů. Společně s evaluacemi může dobře nastavený a fungující systém monitoringu vést k úpravě (aktualizaci) strategie již v průběhu její realizace. Zároveň systém monitorování bude sloužit k vyhodnocení výsledků a dopadů strategie po skončení její realizace⁹.

⁹ MMR; Metodika přípravy veřejných strategií; aktualizace 2019.



Základem systému je zvolit takové indikátory, pro které existují dostupná data jejich vyhodnocení. V některých případech mohou být indikátory stanoveny také jako „spokojenost“ obyvatel v různých oblastech, takové indikátory se poté vyhodnocují prostřednictvím dotazníkového šetření.

V rámci přípravy strategie je nutné nastavit prostřednictvím těchto indikátorů cílový stav, jehož má být dosaženo implementací, tzn. je nutné vydefinovat hodnotu indikátorů, které má být dosaženo pro realizaci opatření/celé strategie. K tomu lze přistoupit dvěma způsoby:

- >>> Stanovením konkrétní cílové hodnoty indikátoru.
- >>> Stanovením trendu změny hodnot indikátoru, kterého má být dosaženo.

Kvalitativně identifikované cíle strategického dokumentu mají pro jeho implementaci především následující přínosy:

- >>> Identifikace stavu, kterého má být dosaženo vynaložením finančních prostředků vymezených na realizaci strategie.
- >>> Kvantifikované cíle mohou sloužit jako informace potřebné ke stanovení rozpočtu strategie.
- >>> Možnost hodnotit efektivitu využití potenciálu finančních prostředků během realizace strategie.
- >>> Možnost celkově vyhodnotit naplnění stanovených strategických cílů.
- >>> Možnost využití indikátorů pro průběžné hodnocení plnění strategického plánu při stanovení nutnosti úprav implementace či aktualizace akčních plánů/strategického dokumentu.
- >>> Zvýšení transparentnosti strategického dokumentu.

Shrnutí této kapitoly ve formě metodických doporučení pro oblast stanovení potenciálu je uvedeno v následující přehledové tabulce:

Tabulka 3.10: Metodická doporučení v oblasti potenciálu finančních zdrojů

5.1	Pro jednotlivé cíle/opatření strategického dokumentu identifikovat indikátory a jejich naplnění na úrovni výstupů a výsledků.
5.2	Stanovit pro jednotlivé indikátory cílové hodnoty či trendy vývoje, při jejichž dosažení bude cíl považován za splněný.
5.3	Realisticky stanovit finanční propojení v souladu s požadavky na splnění kvantifikovaných cílů.
5.4	Průběžně sledovat naplňování strategie prostřednictvím monitorovacích indikátorů za účelem hodnocení naplnění potenciálu vynaložených finančních prostředků.



3.6 Doporučení pro proces implementace, zajištění financí v rámci rozpočtu města a monitoring plnění strategických dokumentů se zaměřením na finanční propojení

Předpokladem úspěšné realizace strategického dokumentu je nastavení podrobné implementace, tzn. nastavení postupu a zodpovědnosti za jeho plnění. Implementační část je důležitým prvkem strategického dokumentu, a měla by obsahovat především následující části¹⁰:

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

Tabulka 3.11: Související poznatky z provedení analýzy dokumentů – Implementace strategických dokumentů

Častým problémem strategického plánování identifikovaným v související analýze je nedostatečný důraz na zajištění implementace dokumentu. Objevují se příklady dokumentů, kdy není proces implementace z důvodu chybějící implementační části nastaven vůbec, nebo také případy, kdy i přes nastavení implementace k procesům nedochází. Častým jevem jsou případy, kdy je vytvořen akční plán pouze na první období platnosti dokumentu jeho zpracovatelem, ale v navazujících obdobích, kdy by toto měl řešit nositel strategie, již akční plány nevznikají. Dochází tak k omezení či úplnému přerušení plnění strategického dokumentu a tím k nenaplnění jeho cílů. Tyto nedostatky zasahují i do finančního propojení, jelikož chybí aktualizované podklady pro řešení alokace financí z rozpočtu nositele, které mohou následovně pro plnění strategického plánu chybět.

Pozn.: Detailnější výsledky provedených analýz jsou uvedeny v samostatném dokumentu, viz informace v kapitole č. 2.

¹⁰ MMR; Metodika přípravy veřejných strategií; aktualizace 2019.



Postup tvorby implementační části veřejných strategií je detailně popsán v Metodice přípravy veřejných strategií, zpracované Ministerstvem pro místní rozvoj. Implementační plán strategie by měl být vytvořen prostřednictvím následujících postupových kroků¹¹:

1. Identifikace konkrétních aktivit a činností vedoucích k naplnění cílů strategie.
2. Určení nositele, gestora, řídicí struktury implementace strategie, nastavení procesu implementace, jeho pravidel, rolí a odpovědností.
3. Nastavení způsobu identifikace potřeby realizace změn a systému jejich schvalování.
4. Vytvoření plánu rizik.¹²
5. Nastavení systému monitorování plnění cílů strategie.
6. Nastavení plánu evaluace strategie.
7. Nastavení komunikačních aktivit.
- 8. Určení zdrojů a odhad finančních nákladů, sestavení rozpočtu a určení zdrojů pro jeho položky¹³.**
9. Nastavení harmonogramu plnění strategického dokumentu.

Pro správný průběh implementace strategického plánu je nutné zajistit finance pro jeho plnění. Dokument by tak měl být podkladem pro schvalování rozpočtu nositele strategie, dle vlastních rozpočtových pravidel nositele strategie. Zároveň by měly být nastaveny procesy zajišťování financí z externích zdrojů, například ve formě definice projektů, které mají být z externích zdrojů prioritně financovány. Důležitou podmínkou pro implementaci strategie je nalezení podpory u politické reprezentace nositele, jako předpokladem pro zajištění potřebných financí.

Běžnou praxí je v rámci implementační části zpracovávání akčních plánů, které jsou vždy zpracovány na určitou část platnosti dokumentu (např. jednoleté, dvouleté akční plány). Tyto akční plány umožňují zpracovávat detaily plnění dle aktuálních informací na nejbližší výhled, přičemž je další akční plán zpracován v návaznosti na předchozí, zase dle aktuálních informací a možností. Aktivity a projekty, na které není v daném období dostatek finančních zdrojů, by měly být stále součástí strategie, a to konkrétně zásobníku projektů, pro případné zařazení do navazujícího akčního plánu.

V rámci tvorby akčních plánů je v souladu s objemem dostupných financí na aktuální období potřeba vybrat projekty, kterou budou mít prioritu k realizaci. K tomuto by měly být stanoveny jasné parametry. Může se jednat například o následující:

- >>> Míra souladu projektu se strategickými cíli
- >>> Míra významnosti dopadu realizace projektu
- >>> Míra připravenosti projektu k realizaci
- >>> Existence rizik spojených s realizací projektu

¹¹ *dtto*

¹² *Oblasti rizik se blíže věnuje kapitola 3.7 tohoto metodického doporučení.*

¹³ *Oblasti finančních zdrojů a identifikace finančních nároku se věnují předchozí kapitoly tohoto metodického doporučení.*



Ve většině případů je potřeba projekty dle daných kritérií hodnotit individuálně za účasti všech relevantních spolupracujících osob a subjektů (tato skupina má být vymezena v implementační části strategického dokumentu). K hodnocení je nutno přistoupit detailně a zodpovědně, aby nedocházelo k vyřazení důležitých projektů s výraznými dopady.

Každoroční aktivitou realizovanou v rámci realizace strategického dokumentu by mělo být vyhodnocení plnění akčního plánu v daném roce, a to včetně vyhodnocení čerpání stanovených nákladů. Je nutné vyhodnotit, zda se povedlo využít všechny plánované finanční prostředky, a zda jejich prostřednictvím bylo dosaženo stanovených cílů v podobě výstupů a výsledků realizovaných aktivit. Dobrou praxí je v tomto případě provedení vyhodnocení plnění akčního plánu společně se závěrečným účtem rozpočtu na daný rok¹⁴.

Věcně správně a efektivně nastavený proces implementace přináší pro realizaci strategického dokumentu zejména následující přínosy:

- >>> Zajištění plnění funkce strategického dokumentu po celou dobu jeho platnosti.
- >>> Určení odpovědnosti za jednotlivé procesy implementace.
- >>> Možnost provádění změn dle potřeby během období platnosti dokumentu prostřednictvím akčních plánů či aktualizace strategie.
- >>> Zajištění průběžného hodnocení plnění cílů strategie, umožňující reagovat na neočekávané nedostatky či externí vlivy.

Shrnutí této kapitoly ve formě metodických doporučení pro oblast procesu implementace strategických dokumentů je uvedeno v následující přehledové tabulce:

Tabulka 3.12: Metodická doporučení v oblasti implementace strategických dokumentů

6.1	V rámci implementační části dokumentu nastavit kompletní proces realizace strategického dokumentu.
6.2	Stanovit závazné termíny pro důležité kroky implementace dokumentu (zpracování akčních plánů, aktualizace dokumentu, monitoring a vyhodnocení plnění).
6.3	Provázat tvorbu akčních plánů s procesem schvalování rozpočtu nositele strategie za účelem zajištění finančních prostředků pro jeho realizaci.
6.4	Stanovit osoby a subjekty zodpovědné za jednotlivé části realizace dokumentu. Vymežit kompetence a povinnosti těchto osob/subjektů.
6.5	V pravidelně stanovených intervalech monitorovat průběh implementace strategického dokumentu včetně vyhodnocení čerpání financí z rozpočtu.
6.6	V rámci tvorby akčních plánů dle předem stanovených kritérií prioritizovat projekty k realizaci vzhledem k dostupným finančním prostředkům.

¹⁴ *Detailní popis přístupu k propojení financí v rámci strategického dokumentu a akčního plánu lze nalézt v dokumentu: PŮČEK Milan Jan., LINHARTOVÁ Veronika. Zdravé finanční řízení vazbě na strategickou práci. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2022. Dostupné z <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci/>*



3.7 Možná finanční rizika realizace strategických dokumentů – identifikace rizik, opatření pro jejich předcházení

S realizací a implementací strategických dokumentů se vážou určitá externí rizika, která se nemusí vyhnout ani sebelépe zpracovaným strategickým či koncepčním dokumentům. Jedná se především o situace, které mohou implementaci ovlivnit, ale zároveň které nemá nositel strategie jak přímo ovlivnit. K těmto externím situacím patří rizika nejen finanční, ale také rizika v oblastech organizačních rizik, věcných rizik, právních rizik apod.

Tabulka 3.13: Související poznatky z provedení analýzy dokumentů – Identifikace rizik

Z provedené analýzy strategických dokumentů je patrné, že analýzou potenciálních rizik se zabývá jen malá část z nich. Často se objevují případy, kdy jsou rizika ve strategii definována, ale již není hodnocena jejich důležitost, dopady a především způsob, jakým se s nimi vypořádat. Přitom tato rizika mohou negativně ovlivnit realizaci a implementaci jakéhokoliv strategického či koncepčního dokumentu, ať už se jedná o dokument na národní úrovni nebo o strategii malé obce s malým rozpočtem.

Pozn.: Detailnější výsledky provedených analýz jsou uvedeny v samostatném dokumentu, viz informace v kapitole č. 2.

Ačkoliv mají nositelé strategií jen málo možností, jak tato externí rizika přímo ovlivnit, mohou se na ně v rámci strategického plánování připravit, či dokonce navrhnout aktivit pro jejich předcházení, a tím snížit pravděpodobnost jejich výskytu. V rámci dokumentů je tak vhodné potenciální rizika identifikovat a zamyslet se nad nimi. Při identifikaci rizik by měly být brány v potaz především následujících náležitosti:

- >>> Popis rizika:** Slovní popis rizika, definující jeho podstatu v podobě, které porozumí všichni relevantní aktéři implementace strategického dokumentu.
- >>> Hodnocení rizika:** Vymezení vážnosti rizik, ideálně ve formě kvantitativního hodnocení na stanovené škále. Jednotlivá rizika by měla být vyhodnocena minimálně z pohledu jejich pravděpodobnosti a vážnosti potenciálních dopadů.
- >>> Opatření k předcházení rizika:** Identifikace činností či aktivit, které jsou realizovány jako prevence identifikovaných rizik, a také činností/aktivit, ke kterým bude přistoupeno v případě, že uvedená rizika skutečně nastanou, k eliminaci či zmírnění dopadů těchto rizik.
- >>> Zodpovědnost za riziko:** Stanovení osoby/subjektu, která bude mít na starost monitoring daného rizika, a bude mít dostatečné kompetence pro splnění povinností spojenými s eliminací či zmírňování rizik.

Metodickou podporu pro identifikaci a řízení rizik poskytuje MMR prostřednictvím nástrojů dostupných na Portálu strategického plánování v ČR (verejne-strategie.cz), včetně metod, video prezentací a šablon, které umožňují využití těchto nástrojů.¹⁵

Identifikace rizik, jejich významnosti a stanovení přístupu k jejich předcházení přináší pro dokument a jeho implementaci především následující výhody:

- >>> Znalost potenciálních bariér pro dosažení cílů strategického/koncepčního dokumentu.**

¹⁵ Analýza, řízení a registr rizik. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2022 [cit. 2022-07-29]. Dostupné z: [https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategie-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci/analiza,-rizeni-a-registr-rizik-\(1\)](https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategie-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci/analiza,-rizeni-a-registr-rizik-(1))



- >>> Na základě znalosti rizik možnost částečně eliminovat rizika již při vzniku strategického dokumentu.
- >>> Možnost reagovat na externí vlivy a snížit tak významnost jejich dopadů.
- >>> Zajištění zodpovědnosti za řešení rizik a tím eliminace možnosti, že nastalá rizika nebudou řešena.
- >>> Zvýšení pravděpodobnosti dosažení strategických cílů definovaných dokumentem.

Shrnutí této kapitoly ve formě metodických doporučení pro oblast hierarchie a finančního propojení je uvedeno v následující přehledové tabulce:

Tabulka 3.14: Metodická doporučení v oblasti identifikace rizik a jejich předcházení

7.1	V rámci tvorby strategického dokumentu identifikovat potenciální rizika efektivní implementace, včetně zaměření na možná finanční rizika.
7.2	Pro jednotlivá rizika stanovit pravděpodobnost jejich vzniku a míru potenciálních dopadů.
7.3	Identifikovat aktivity pro předcházení vymezených rizik, zároveň navrhnout řešení rizik, pokud dojde k jejich vzniku.
7.4	V rámci implementační části strategického dokumentu stanovit odpovědnost za monitoring a řešení případných vzniklých rizik.



4 Specifická doporučení pro různé úrovně veřejné správy

Tato kapitola slouží jako doplnění výše uvedeného textu a identifikovaných metodických doporučení. Obsahuje specifika, se kterými se může zpracovatel na různých úrovních setkat a která mohou vyžadovat specifický přístup při tvorbě strategických dokumentů:

4.1 Doporučení pro ústřední správní úřady

Na základě analýzy vybraných strategických dokumentů na národní úrovni byla identifikována tyto specifika:

- >>> Na úrovni národních dokumentů se finanční propojení stanovuje poměrně těžce. Důvodem je velký záběr dokumentů, které fungují spíše jako rámcové dokumenty, vymezující základní směry, ze kterých by dále měly vycházet dokumenty na nižších úrovních. Národní dokumenty by se tak měly zaměřovat především na propojení s financemi na úrovni aktivit a velkých projektů, které jsou plně v kompetenci státu, a také na určení pravidel a mantinelů pro realizaci aktivit na nižších úrovních, které může mimo jiné podpořit také národními dotačními programy.

4.2 Doporučení pro kraje

Na základě analýzy vybraných strategických dokumentů na regionální úrovni byla identifikována tyto specifika:

- >>> Na úrovni krajů často kromě strategií rozvoje vznikají také dílčí strategie nebo koncepce zaměřené na konkrétní oblasti, např. cestovní ruch, rodinná politika apod. Toto rozdělení je z pohledu velikosti území a složitosti souhrnného rozvoje kraje opodstatněné. Je však vhodné, aby byla zastřešující strategie kraje finančně propojena s dílčími strategiemi a koncepcemi. To zajistí jednotnost dokumentů jakožto podkladu pro zajištění potřebných financí, navíc mezi sebou dokumenty mohou být důležitým zdrojem informací.
- >>> K cílům stanoveným v krajských dokumentech nemusí přispívat pouze projekty s realizací v kompetenci kraje, ale také projekty obcí, soukromých subjektů apod. Kraj může tyto aktivity podporovat buď přímo prostřednictvím finančních nástrojů, například ve formě vlastních dotačních programů, nebo nepřímo prostřednictvím podpůrných aktivit či tvorby prostředí pro úspěšnou realizaci projektů. Při propojení krajských strategických dokumentů s finančními zdroji je nutné brát v potaz také právě finance, které kraj chce vynaložit na aktivity, v souladu se stanovenými cíli.

4.3 Doporučení pro obce

Na základě analýzy vybraných strategických dokumentů na lokální úrovni byla identifikována tyto specifika:

- >>> Malé obce s malými rozpočty často nemusí disponovat dostatečnými finančními prostředky pro realizaci svého rozvoje, a mohou být závislé na externích zdrojích. Ty jsou však mnohdy navázány na podmínky existence záměrů ve vlastních strategických dokumentech obcí. Proto by na této úrovni měl být kladen velký důraz na rešerši potenciálně dostupných externích zdrojů.
- >>> V případě malých obcí často nastává problém s implementací strategických dokumentů. Malé obce mají mnohem menší personální zajištění, může se tak stát, že se strategickým dokumentem se přestane aktivně pracovat, jakmile na něm ukončí činnost jeho zpracovatel.
- >>> Pro menší obce může být výhodné jejich zapojení do různých typů účelových uskupení, například do mikroregionů, dobrovolných svazků obcí, nebo místních akčních skupin. To jim může pomoci se strategickým plánováním včetně finančního propojení jak metodicky, tak díky existenci externích určených pro tyto typy uskupení.



5 Systémová doporučení pro metodickou podporu strategického plánování

Z provedené analýzy strategických dokumentů vyplynula řada doporučení pro samotný proces přípravy a realizace těchto dokumentů¹⁶. Nad rámec tohoto však byl identifikován také potenciál změn na úrovni metodické podpory tohoto procesu včetně poskytnutí vhodných nástrojů a informací zpracovatelům/nositelům strategií ze strany MMR.

Tabulka 5.1: Systémová doporučení pro podporu strategického plánování v ČR ze strany MMR

8.1	Zvážit aktualizaci metodiky strategického plánování na úrovni obcí (Metodika tvorby programu rozvoje obce; MMR; 2014) prostřednictvím doplnění obsahu zaměřeného na problematiku rozpočtování a financování.
8.2	Revidovat a aktualizovat vybrané šablony v rámci Metodiky přípravy veřejných strategií. Zajistit digitalizaci šablon za účelem automatizace vzájemných propojení a zlepšení uživatelské přívětivosti.
8.3	Podpořit vkládání strategických dokumentů do Portálu strategických dokumentů v ČR (Databáze strategií) na všech úrovních strategických dokumentů (aktuálně je stanovena povinnost pouze pro dokumenty národní úrovní), a to včetně všech souvisejících dokumentů obsahujících propojení s finančními zdroji a rozpočty (akční plány, rozpočty strategií apod.).

¹⁶ Více viz kapitoly 3 a 4 tohoto dokumentu.

6 Závěr

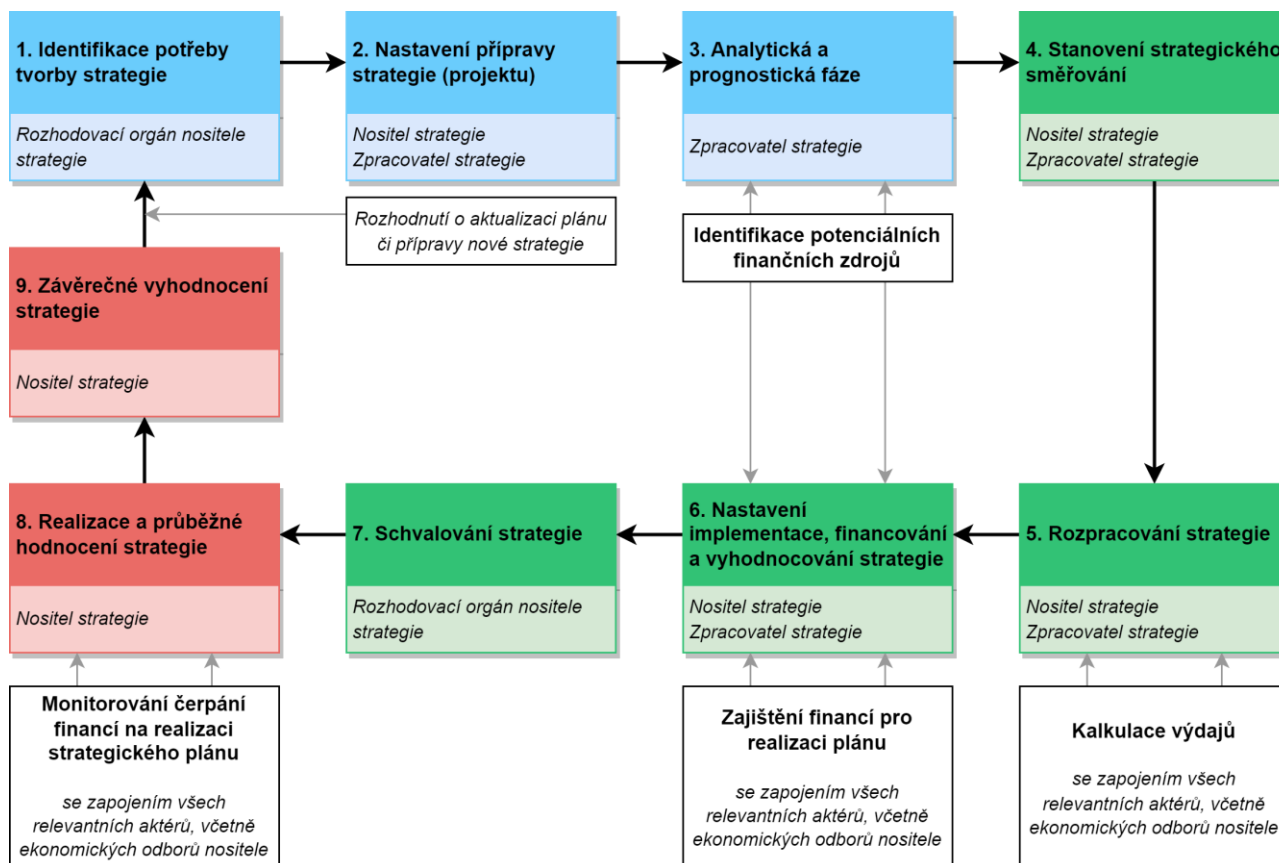
Na základě rozsáhlých analýz 25 vybraných strategických dokumentů na různých úrovních veřejné správy bylo zpracováno metodické doporučení v 7 základních oblastech propojení strategických dokumentů s finančními zdroji. Pro oblast přípravy veřejných strategií lze využít řadu již existujících metodik a nástrojů. Toto metodické doporučení obsahuje především vymezení oblastí v propojení strategií a rozpočtů, ve kterých byly prostřednictvím provedené analýzy slabé stránky dosavadní praxe. Metodická doporučení jsou zpracována ve formě výroků, které zpracovatelé či nositelé veřejné strategie poskytnou rámec základních kroků, které by neměly být při tvorbě a implementaci strategických dokumentů z pohledu finančního propojení opomenuty.

Základní myšlenkou navržených doporučení je do procesu přípravy a realizace strategických dokumentů zahrnout všechny důležité části finančního propojení, kterými jsou:

1. Identifikace potenciálních finančních zdrojů
2. Kalkulace výdajů
3. Zajištění financí pro realizaci plánu
4. Monitorování čerpání financí na realizaci strategického plánu

Způsob, jakým by měly být tyto aktivity do procesu přípravy a realizace strategického plánu implementovány, je zobrazen v následujícím schématu:

Obrázek 6.1: Proces přípravy a realizace strategického dokumentu včetně finančního propojení





Jednotlivá metodická doporučení ze všech částí jsou ve strukturované podobě uvedena v následující tabulce, bližší popis jednotlivých oblastí je uveden v příslušných kapitolách výše.

Tabulka 6.1: Souhrn metodických doporučení v oblasti finančního propojení strategických dokumentů

Oblast 1: Hierarchie strategických dokumentů a jejich finanční propojení	
1.1	Návrhovou/strategickou část dokumentu vždy strukturovat do podoby jednotlivých úrovní dokumentu: Vize; Globální cíl; Strategické oblasti; Specifické cíle; Opatření, či obdobné hierarchie relevantní pro konkrétní dokument.
1.2	Dle možností specifikovat náklady na realizaci strategie na co nejnižší úrovni její hierarchie, nejlépe na úrovni opatření.
1.3	Definovat finanční nároky pro všechny části návrhové strategické části (například na úrovni všech opatření). Vyvarovat se částí strategie bez existence finančního propojení, a to i v případě opatření, kde nelze finance jednoduše stanovit, například využitím rámcového odhadu.
Oblast 2: Identifikace nákladů na realizaci strategie	
2.1	Pro proces tvorby strategie i pro její implementaci stanovit odpovědné osoby/subjekty za stanovení rozpočtu opatření/aktivit (či jiných prvků v rámci hierarchie strategie).
2.2	Do procesu rozpočtování strategického dokumentu zapojit všechny relevantní útvary nositele strategie.
2.3	Dle možnosti identifikovat na zvolené úrovni hierarchie náklady ve formě konkrétní finanční částky, alespoň ve formě odhadu.
2.4	Na základě dostupných informací průběžně zpřesňovat a aktualizovat identifikované finanční nároky na jednotlivé aktivity/projekty v rámci tvorby finančních/akčních plánů.
2.5	V případě opatření s pravidelnými dlouhodobými nároky na finance stanovit jejich rozsah v uzavřených časových jednotkách, ideálně ročně.
2.6	Využít všechny dostupné zdroje informací při stanovování konkrétních finančních nároků či jejich odhadů (zkušenosti s realizací podobných akcí v předchozích letech, dostupné informace o cenách, průzkumy trhu, odhady odborníků apod.)
Oblast 3: Identifikace zdrojů financí	
3.1	Zvážit možnosti všech potenciálních zdrojů k využití dosažení cílů strategického dokumentu.
3.2	Identifikovat vhodné finanční zdroje na co nejnižší úrovni hierarchie strategického dokumentu, ideálně na úrovni opatření/aktivit.
3.3	Identifikovat finanční zdroje v co největší míře detailu, například v případě externích zdrojů z evropských fondů identifikovat konkrétní programy/priority apod.
3.4	V případě vícezdrojového financování dle možností identifikovat podíly rozpočtu u opatření, které budou financovány z konkrétních zdrojů.
3.5	Při identifikaci zdrojů pro realizaci aktivit strategických plánů pracovat se všemi dostupnými informacemi, zejména s platnými rozpočty a rozpočtovými výhledy nositelů strategií, a s potenciály externích zdrojů.



3.6	Během implementace dokumentů na základě aktuální dostupnosti finančních prostředků provést v rámci akčních plánů prioritizaci opatření/aktivit.
3.7	V rámci implementační části strategií zpracovat část zaměřenou na potenciál vlastních a externích příjmů rozpočtu, včetně predikcí budoucího vývoje.
Oblast 4: Časový aspekt finančního propojení	
4.1	Dle možnosti identifikovat časový rámec potřebnosti financí pro jednotlivé části hierarchie, na jejíž úrovni je finanční propojení v rámci dokumentu stanoveno, ideálně na jednotlivé roky platnosti dokumentu.
4.2	Na základě dílčích požadavků a finančních nároků vytvořit „časový harmonogram“ financí, jakožto podklad pro proces plánování a schvalování rozpočtu kraje/obce apod.
Oblast 5: Hodnocení využití potenciálu finančních zdrojů	
5.1	Pro jednotlivé cíle/opatření strategického dokumentu identifikovat indikátory a jejich naplnění na úrovni výstupů a výsledků.
5.2	Stanovit pro jednotlivé indikátory cílové hodnoty či trendy vývoje, při jejichž dosažení bude cíl považován za splněný.
5.3	Realisticky stanovit finanční propojení v souladu s požadavky na splnění kvantifikovaných cílů.
5.4	Průběžně sledovat naplňování strategie prostřednictvím monitorovacích indikátorů za účelem hodnocení naplnění potenciálu vynaložených finančních prostředků.
Oblast 6: Implementace dokumentu	
6.1	V rámci implementační části dokumentu nastavit kompletní proces realizace strategického dokumentu.
6.2	Stanovit závazné termíny pro důležité kroky implementace dokumentu (zpracování akčních plánů, aktualizace dokumentu, monitoring a vyhodnocení plnění).
6.3	Provázat tvorbu akčních plánů s procesem schvalování rozpočtu nositele strategie za účelem zajištění finančního prostředku pro jeho realizaci.
6.4	Stanovit osoby a subjekty zodpovědné za jednotlivé části realizace dokumentu. Vymežit kompetence a povinnosti těchto osob/subjektů.
6.5	V pravidelně stanovených intervalech monitorovat průběh implementace strategického dokumentu včetně vyhodnocení čerpání financí z rozpočtu.
6.6	V rámci tvorby akčních plánů dle předem stanovených kritérií prioritizovat projekty k realizaci vzhledem k dostupným finančním prostředkům.



Oblast 7: Řízení rizik	
7.1	V rámci tvorby strategického dokumentu identifikovat potenciální rizika efektivní implementace, včetně zaměření na možná finanční rizika.
7.2	Pro jednotlivá rizika stanovit pravděpodobnost jejich vzniku a míru potenciálních dopadů.
7.3	Identifikovat aktivity pro předcházení vymezených rizik, zároveň navrhnout řešení rizik, pokud dojde k jejich vzniku.
7.4	V rámci implementační části strategického dokumentu stanovit odpovědnost za monitoring a řešení případných vzniklých rizik.

Zároveň dokument navrhuje systémová doporučení pro úpravu metodického prostředí tvorby strategických dokumentů, viz následující tabulka:

Tabulka 6.2: Souhrn systémových doporučení v oblasti finančního propojení strategických dokumentů

Oblast 8: Systémová doporučení pro podporu strategického plánování v	
8.1	Zvážit aktualizaci metodiky strategického plánování na úrovni obcí (Metodika tvorby programu rozvoje obce; MMR; 2014) prostřednictvím doplnění obsahu zaměřeného na problematiku rozpočtování a financování.
8.2	Revidovat a aktualizovat vybrané šablony v rámci Metodiky přípravy veřejných strategií. Zajistit digitalizaci šablon za účelem automatizace vzájemných propojení a zlepšení uživatelské přívětivosti.
8.3	Podpořit vkládání strategických dokumentů do Portálu strategických dokumentů v ČR (Databáze strategií) na všech úrovních strategických dokumentů (aktuálně je stanovena povinnost pouze pro dokumenty národní úrovně), a to včetně všech souvisejících dokumentů obsahujících propojení s finančními zdroji a rozpočty (akční plány, rozpočty strategií apod.).



Seznam tabulek a obrázků

Tabulka 3.1: Související poznatky z provedení analýzy dokumentů – Struktura a hierarchie dokumentů	12
Tabulka 3.2: Metodická doporučení v oblasti hierarchizace strategického dokumentu včetně finančního propojení	13
Tabulka 3.3: Související poznatky z provedení analýzy dokumentů – Identifikace nákladů.....	14
Tabulka 3.4: Metodická doporučení v oblasti identifikace nákladů	15
Tabulka 3.5: Související poznatky z provedení analýzy dokumentů – Identifikace zdrojů.....	17
Tabulka 3.6: Metodická doporučení v oblasti identifikace finančních zdrojů.....	18
Tabulka 3.7: Související poznatky z provedení analýzy dokumentů – Časový aspekt finančního propojení .	19
Tabulka 3.8: Metodická doporučení v oblasti harmonogramu finančního propojení.....	19
Tabulka 3.9: Související poznatky z provedení analýzy dokumentů – Potenciál finančních zdrojů.....	20
Tabulka 3.10: Metodická doporučení v oblasti potenciálu finančních zdrojů	21
Tabulka 3.11: Související poznatky z provedení analýzy dokumentů – Implementace strategických dokumentů	22
Tabulka 3.12: Metodická doporučení v oblasti implementace strategických dokumentů	24
Tabulka 3.13: Související poznatky z provedení analýzy dokumentů – Identifikace rizik	25
Tabulka 3.14: Metodická doporučení v oblasti identifikace rizik a jejich předcházení	26
Tabulka 5.1: Systémová doporučení pro podporu strategického plánování v ČR ze strany MMR.....	28
Tabulka 6.1: Souhrn metodických doporučení v oblasti finančního propojení strategických dokumentů	30
Tabulka 6.2: Souhrn systémových doporučení v oblasti finančního propojení strategických dokumentů	32
Obrázek 3.1: Jednotlivé kroky propojení strategického dokumentu s finančními zdroji.....	10
Obrázek 3.2: Schéma návrhové/strategické části strategických dokumentů	11
Obrázek 6.1: Proces přípravy a realizace strategického dokumentu včetně finančního propojení	29



Seznam zdrojů

1. Metodika přípravy veřejných strategií; MMR; 2019
2. Metodika strategického řízení a plánování krajů ČR; AK ČR; 2014
3. Metodika tvorby programu rozvoje obce; MMR; 2014
4. A.1: Analýza propojení strategických dokumentů s finančními zdroji; PROCES; 2022.
5. A.2: Popis příkladů dobré praxe; PROCES; 2022.
6. Strategické řízení a plánování obce, Studijní příručka pro zastupitele obcí 2020; Ministerstvo vnitra, 2020.
7. PŮČEK Milan Jan., LINHARTOVÁ Veronika. Zdravé finanční řízení vazbě na strategickou práci. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2022. Dostupné z <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci/>
8. PŮČEK, Milan Jan., KŘÁPEK, Milan. Analýza, řízení a registr rizik v rámci veřejné strategie. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2021. Dostupné z <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci/>
9. PŮČEK Milan Jan, KŘÁPEK Milan. Využívání příležitostí ve vazbě na strategickou práci. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2022. Dostupné z <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci/>
10. HRUŠKA, L.; HRUŠKOVÁ, A.; a kol. (2019) Metodická příručka pro plánování sociálních služeb obcí s obecním úřadem v Olomouckém kraji. Ostrava: ACCENDO – Centrum pro vědu a výzkum, z.ú.
11. Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2022 [cit. 2022-07-29]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn> Portál strategické práce v České republice. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2022 [cit. 2022-07-29]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/uvodni-strana>
12. Analýza, řízení a registr rizik. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2022 [cit. 2022-07-29]. Dostupné z: [https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci/analiza,-rizeni-a-registr-rizik-\(1\)](https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci/analiza,-rizeni-a-registr-rizik-(1))

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
Staroměstské náměstí 6
110 15 Praha 1
Tel.: +420 224 861 111
Fax: +420 224 861 333
www.mmr.cz