

Seminář "Strategické plánování"

21. 11., Liberec

1. VOX, a.s.

Ing. Marek Jetmar, Ph.D.

Listopad, Praha

Úvod:

Procesy strategického plánování na úrovni města jsou součástí formování a implementace **rozvojové politiky města** respektive rozvoje města jako takového.

Politika¹ je obecně definována **jako záměrný sled aktivit, které působí směrem k dosažení zvolených cílů**. Je uskutečňována prostřednictvím **konkrétních opatření, které respektují hodnoty a zásady sdílené a preferované** společností/komunitou.

Politika je také chápána také jako proces a metoda závazného rozhodování skupiny osob s různorodými zájmy a názory. V rámci těchto kolektivních rozhodnutí je politika uměním spravovat věci veřejné, uměním řídit stát/město a hájit jeho zájmy.

Politiku lze definovat jako **proces formování důležitých rozhodnutí**, výběr **jedné strategie z několika alternativ, výběr programu či stanovení výdajových priorit**. Ty jsou dosahovány prostřednictvím procesu plánování, tj. stanovením cílů a postupů jak jich dosáhnout.

Součástí procesu formování veřejné politiky² je:

- a) identifikace problému (společenských potřeb, tenze),
- b) analýza situace,
- c) stanovení cílů a priorit a jejich hierarchie,
- d) stanovení mechanismu jejich dosažení,
- e) přiřazení rozvojových nástrojů, nastavení regulačních nástrojů,
- f) zajištění finančních zdrojů,
- g) nastavení a realizace konzultačního procesu,
- h) nastavení systému koordinace (řízení),
- i) nastavení časového plánu aktualizace a úpravy politiky,
- j) přijetí rozhodnutí,
- k) implementace politiky (způsoby realizace),
- l) evaluace politiky.

¹ Slovo politika je řeckého původu, znamená politiké techné - správa obce.

² Pod vlivem nadužívání termínu politiky soukromými subjekty, začíná být i v českém prostředí legitimní užívat spojení veřejná politika (jako ekvivalent anglického public policy), přestože formálně dochází ke zdvojení významu. Důvodem je zdůraznění veřejného, respektive veřejně prospěšného zaměření politiky (tedy jde o návrat k původnímu významu tohoto termínu).

V tomto směru je nutné dodat, že proces zavádění politiky obsahuje i **vytváření kontrolních a dohledových mechanismů**.

Evaluace politiky má různé formy. Bývá nastavena coby paralelní proces již ve fázi formování politiky (ex ante), či ve své průběžné podobě umožňuje reagovat na dílčí výstupy politiky či poznatky z fungování administrativního systému (průběžné hodnocení), přispívá k posouzení výstupů, výsledků a dopadů (ex post).

Současné přístupy zohledňují potřebu **dosazení širšího společenského konsensu/ konsensu na úrovni komunity**. Tento postup vede k zapojení různých typů aktérů do přípravy realizace politiky a tím přispívá k jejímu naplnění (otevření systému veřejné správy, uplatnění zásady partnerství, participativní demokracie). Zároveň umožňuje vymezit a do politiky prosadit záměry strategické povahy, které překračují horizont politického cyklu a umožní jejich kontinuální prosazování v domácím prostředí i vůči vnějším partnerům.

Při formování politiky jsou **stanovovány scénáře budoucího vývoje a varianty možného řešení**. Ty vycházejí z posouzení současného stavu a vývojových tendencí, pracují rovněž s různou mírou intenzity zapojení veřejných a soukromých zdrojů. Politická reprezentace přistupuje k výběru nejvhodnější varianty dle svých preferencí.

Scénáře a varianty řešení je možné předkládat vedení k posouzení prostřednictvím záměru politiky, variant strategie.

Veřejná politika a plánovací (programovací) procesy

Plánování je spojeno se stanovením obecných a dílčích cílů a prostředků k jejich dosažení.³

V oblasti politiky je jeho úkolem stanovení **střednědobých a dlouhodobých cílů** umožňujících dosažení „lepšího stavu“ společnosti či komunity (tj. společenství na místní a regionální úrovni), nastavení efektivních mechanismů dosažení tohoto stavu. Plánování souvisí se snahou o překonání řady omezení spojených s fungováním politického cyklu – upřednostňování krátkodobých opatření, nedostatku racionality, nižší konzistentnosti vyvolané pluralitou zájmů, častou změnou politického vedení, obměnou úřednického aparátu. Z organizačního pohledu plánování ve veřejné sféře ale i v komerční řeší, čeho chce subjekt dosáhnout (cíle) a určuje způsob jak toho dosáhnout (strategie). **Plánovací proces je tedy cílově orientovaný rozhodovací proces, který vychází z určení cílů a cest (postupů, mechanismů), jak tyto cíle dosáhnout.**

Hlavní zásady plánovacího procesu:

- uvědomění si příležitosti (reflexe stávajícího stavu a výhled do budoucna s ohledem na tendence vývoje),
- stanovení cílů a priorit,
- uvědomění si omezení (vyplyvající např. z prostředí, ve kterém budou záměry realizovány),
- stanovení alternativních návrhů a postupů,
- porovnávání a vyhodnocení alternativ,
- výběr alternativy obsahující postup činnosti a časové ukotvení,
- sestavení rozpočtu,
- nastavení implementace a rozdělení zodpovědnosti za organizaci a řízení,
- stanovení systému vyhodnocování.

Samo plánování neumožňuje předvídat budoucí vývoj, změnu preferencí, vznik nových potřeb zvláště v situaci, kdy se vnější prostředí výrazně mění a vývoj nemá kontinuální průběh (např. vliv externích šoků). Je proto nutné vytvářet plánovací dokumenty s různou mírou podrobnosti a nastavit proces pravidelné aktualizace.

³ Např. (Cullingworth, B. (1997). Planning in the USA: Policies, Issues, and Processes. London: Routledge).

Výsledkem plánovacího procesu jsou plánovací dokumenty, které mohou být strategické, taktické nebo operativní povahy.

Zatímco strategické plány formulují cíle a cesty jejich naplňování v dlouhodobém či střednědobém horizontu, pak dokumenty prováděcí a operativní mají krátkodobou, maximálně střednědobou platnost.

Přesto je nutné **eliminovat riziko ztráty souvztažnosti cílů strategie s měnícími se potřebami společnosti (společenství, komunity, obce)** prostřednictvím průběžného vyhodnocování uskutečněných opatření, tj. nastavit takové mechanismy, které budou účelnost zaměření strategie a efektivitu zvolených řešení průběžně posuzovat.

Strategické dokumenty

Strategie⁴ je plán aktivit a sled kroků, vytvořených k dosažení určitého cíle. **Lze říci, že cíle představují budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie pak vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou tyto cíle dosaženy. Jedná se tedy o střednědobý (4-10 let) či dlouhodobý (více než 10 let) plán činností zaměřený na dosažení nějakého cíle.** Ve veřejném sektoru představuje strategie návod, jak maximalizovat rozvojové příležitosti a předvídatě minimalizovat vývojová ohrožení při účelném užití omezených zdrojů⁵.

Strategii je možné chápat v následujících významech:

- jako dokument (strategický dokument), ve kterém je uveden a konkretizován plán jak dosáhnout požadovaných cílů; dokument je vytvářen se střednědobým spíše však dlouhodobým horizontem platnosti,
- jako návrhovou část plánovacího dokumentu, která obsahuje mechanismy jak očekávaných výsledků dosáhnout, popisuje cesty, jak dospět ke kýženým cílům; strategie je tak konkretizována prostřednictvím hierarchicky uspořádaných návrhových částí plánovacích dokumentů.

Strategický dokument představuje:

- materializovanou podobu platné (přijaté) strategie politiky,
- nástroj, který umožňuje prosazení veřejné politiky.

Risy dobré strategie jsou následující:

- participativnost a pluralitní způsob přípravy,
- orientace na problémy a tudíž i selektivnost. Identifikace dominantních problémů a možných cest jejich řešení, vycházející z poznání celostního kontextu,
- alternativnost v hodnotových důrazech i ve způsobech výkladu skutečnosti, zároveň ale snaha hledat společného jmenovatele všude tam, kde je to možné - především v identifikaci aktuálních a možných budoucích problémů a v hledání cest, jak jím čelit či předcházet s využitím disponibilních zdrojů,
- srozumitelnost,

⁴ Strategie pochází z řeckého *strategos*, vrchní velitel, generál < *stratos* (vojsko, výprava) + *agein*, vést).

⁵ Veselý, A. - Nekola, M. (eds). (2007) Analýza a tvorba veřejných politik: přístupy, metody a praxe. Praha: SLON.

- aktivizace zúčastněných aktérů při poznávání problémů a při jejich řešení,
- trvalé úsilí - proud neustále aktualizovaných a doplňovaných pohledů na možné a žádoucí budoucnosti,
- inovativnost – hledání nových, efektivnějších postupů, využití nových technik a nástrojů.

Strategický dokument je vytvářen v dlouhodobém (10-20 let) či střednědobém (4-10 let) horizontu. V české praxi se nejčastěji setkáme se strategiemi vytvářenými na 4 až 10 let. **U politik úzce provázaných s aktivitami EU se rytmus zpracování strategických dokumentů postupně přizpůsobuje taktu přijímání či úpravy strategických dokumentů na evropské úrovni. Nově vytvářené střednědobé strategické dokumenty jsou připravovány s ohledem na sedmiletou programovací periodu EU pro období 2007-2013.**

V ČR není v podstatě tvorba strategických dokumentů usměrňována a koordinována. Nově byla navržena *Metodika přípravy veřejných strategií*. Jedná se o rámcovou metodiku připravenou pod vedením Ministerstva financí pro přípravu koncepčních dokumentů na úrovni ústředních správních úřadů, **kteřá je využitelná i pro zpracování strategických dokumentů krajů a obcí**. Tato metodika by měla umožnit účinnou koordinaci přípravy všech národních strategických dokumentů včetně těch, které se stanou předmětem vyjednávání v souvislosti s plněním předběžných podmínek. Sjednocení postupů při přípravě strategických dokumentů je předpokladem pro nastavení systému hodnocení jejich naplnění, které bude probíhat především prostřednictvím programů spolufinancovaných z fondů Společného strategického rámce.

Veřejnou strategii v kontextu Metodiky přípravy veřejných strategií rozumíme dokument vypracovaný subjektem veřejné správy jako ucelený soubor opatření směřujících k dosažení cílů v definované oblasti. Strategie v tomto pojetí obsahuje definici problému, souhrn podkladových analýz a dat, definuje vizi (tj. budoucí žádoucí stav v dané oblasti) a stanovuje sadu cílů, jichž má být dosaženo. Dále strategie obsahuje opatření, jejichž prostřednictvím jsou jednotlivé cíle dosaženy. Zároveň strategie definuje implementační rámec (včetně vymezení aktérů implementace strategie, časový a finanční rámec implementace atd.).



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

Pro zdárný průběh zpracování programu rozvoje územního obvodu a zejména pro jeho budoucí úspěšnou realizaci je třeba do celého procesu zapojit co možná nejširší občanskou veřejnost. Vhodnými formami zapojit obyvatele obce do úvah nad vlastním rozvojem obce nad její budoucností, umožnit občanům sdílet své názory a svá přání a zpracovat tyto poznatky do všech částí zpracovávaného programu. Pro úspěch tohoto programu je ideálním stavem, pokud se většina obyvatel obce ztotožní s jeho programovými výstupy a začne se aktivně podílet na samotné realizaci. Pro dosažení nebo lépe řečeno pro přiblížení se k tomuto ideálnímu stavu je od začátku zpracování programu důležité informovat veřejnost (místní noviny, informační letáčky, vývěsky, obecní rozhlas, atd.) a pořádat různá setkání při různých příležitostech (zasedání zastupitelstva, neformální posezení s občany, s místními podnikateli, školní soutěže, kulturní a sportovní akce, apod.).

x

Přímá komunikace s klíčovými aktéry ve městě (významné podniky, univerzita, jiné veřejné instituce,....)

Program rozvoje, který vznikl na základě široké shody tak má velkou šanci na bezkolizní realizaci ve stanoveném časovém horizontu.

2. Strategické materiály musí být připraveny v podobě a kvalitě, která umožní vládě (respektive schvalujícímu orgánu) **informované a odpovědné rozhodnutí**.

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

4. Jednotlivé strategie **nejsou připravovány izolovaně**, strategické práce jsou **koordinovány** jak **horizontálně** (např. napříč resorty), tak **vertikálně** (tedy s ohledem na strategické

dokumenty na vyšší i nižší úrovni veřejné správy, včetně ohledu na strategický rámec EU) i z hlediska jejich časové návaznosti a konzistence.

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

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

7. Strategie jsou vytvářeny na základě identifikovaných (a reálných) potřeb těch, jejichž problémy (ve výhledu) jsou 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).

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

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

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

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

a. **proč** je daná strategie vytvářena,

b. **co** daná strategie řeší (jaký problém) a v jakém hodnotovém kontextu (tj. na základě jakých kritérií),

- c. **jak** bude daný problém řešen (a zda vůbec bude řešen),
- d. **jaký je cílový stav**, kterého by mělo být realizací strategie dosaženo,
- e. **kdy** se bude problém řešit a kdy bude vyřešen,
- f. **kdo** bude problém řešit,
- g. **jak dlouho** daná strategie platí,
- h. **kolik** bude dané řešení stát (tj. jaké zdroje – finanční, lidské, organizační – bude nutno na dané řešení vynaložit).⁶

⁶ Metodika přípravy veřejných strategií, str. 10-11.

Význam programu rozvoje města/obce

Pravomoc zastupitelstva obce

§ 84

(1) Zastupitelstvo obce rozhoduje ve věcech patřících do samostatné působnosti obce (§ 35 odst. 1).

(2) Zastupitelstvu obce je vyhrazeno

a) schvalovat program rozvoje obce,

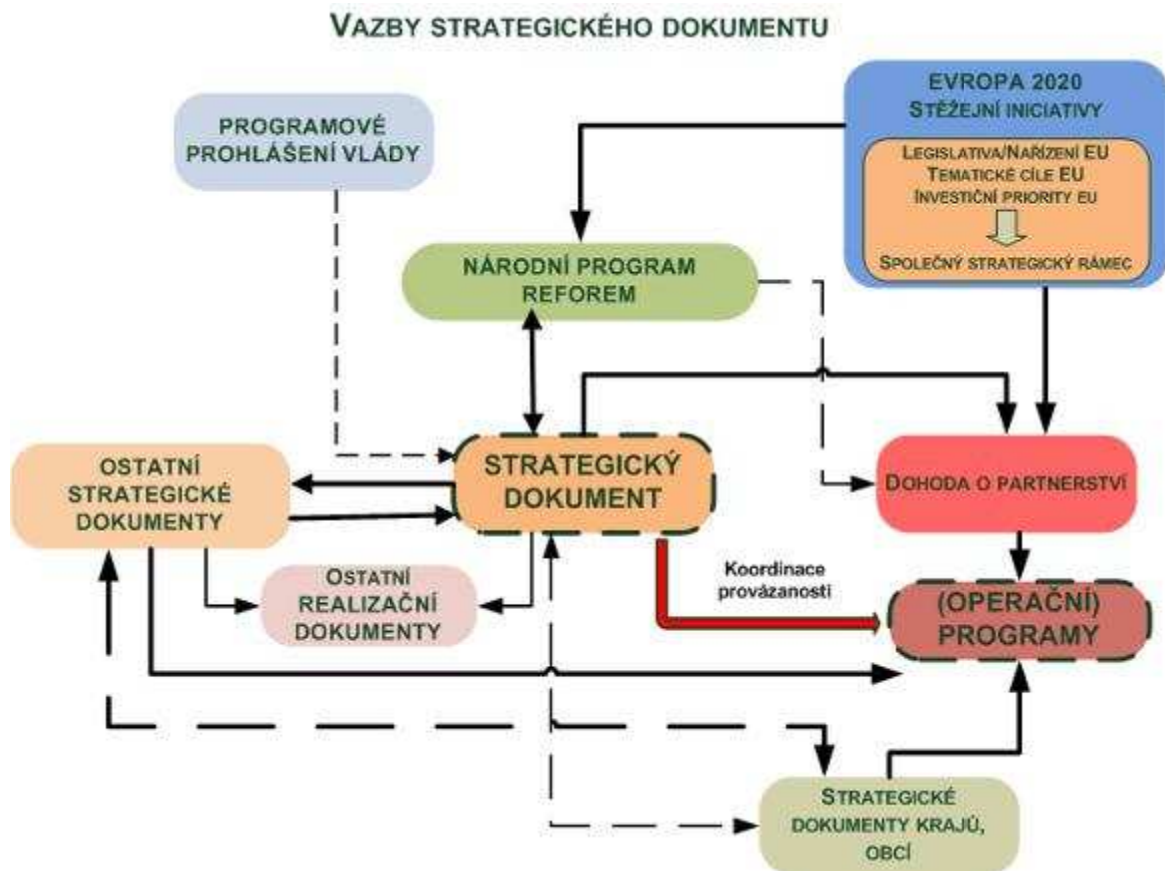
b) schvalovat rozpočet obce, závěrečný účet obce a účetní závěrku obce sestavenou k rozvahovému dni,

Program rozvoje města je:

- **základní dokument rozvoje města** (různé názvy - strategický plán, strategie rozvoje,...),
- **strategický dokument, konkretizovaný systémem prováděcích (akčních) plánů**, víceletých (2leté, klouzavé), jednoleté,
- **střednědobý až dlouhodobý horizont** (překračující volební období),
- **řídící strategie pro tematické (složkové) a dílčí územní koncepce města**,
- **nástroj strategického řízení ze strany exekutivy města**,
- **nástroj umožňující koordinovat a provazovat dílčí politiky města**,
- **řídící nástroj pro formulování investiční politiky města**,
- **řídící nástroj pro formulování rozpočtové politiky města**,
- **nástroj umožňující legitimizovat a odvodit sekundární rozvojové strategie města jako je ITI, IPRÚ, IPRM**,
- **nutná podmínka pro aktivizaci evropských zdrojů** - vytvoření alokace pro Liberec, možnost předkládání projektů do tematických programů (týká se města i ostatních aktérů),
- **nástroj umožňující legitimizovat čerpání ostatních rozvojových zdrojů (ČR, kraj, EHP, EU mimo kohezi apod.)**,
- **nástroj obsahující rozvojové priority města v širším kontextu (aglomerace, mezinárodní spolupráce).**

Dokument je vytvářen v samostatné působnosti města, je však nepřímě koordinován s národními a evropskými koncepcemi.

Systém koordinace dokumentů ČR reagujících na rozvojové priority EU



Územní a věcné souvislosti tvorby strategie⁷

Následující obrázek schematicky znázorňuje matice urbánní a územní dimenze.

Matice kombinuje odpovědi na otázky, co se bude financovat s odpověďmi na otázky, kde se to bude financovat.

Urbánní dimenze	Cíle urbánní/územní priority			
	Konkurenceschopnost města	Udržitelná a ekologická infrastruktura	Efektivní veřejné služby	Dynamický trh práce a sociální soudržnost
Územně definované cíle a aktivity urbánní a územní dimenze	Úroveň aglomerace			
	Úroveň města jako funkčního území			
	Úroveň města/obce jako příjemce			

1 kontextu a z hlediska

MATICE Urbánní dimenze I (UD I), Národní pólý růstu

Tato kategorie měst je charakteristická tím, že jejich ekonomické a sociální aktivity jsou vyvinuty v plné šíři (celá vyspělá a funkční škála ekonomických aktivit vytvářejících pracovní místa v sekundéru, terciéru a kvartéru, tj. průmyslu, službách a výzkumu), funkční velikost města dokládá velký význam pro jeho zázemí, tj. funkční aglomeraci (např. Hampl 2005).

Centra mají **jednoznačný nadregionální význam**, jsou nebo by měla být dostupná po mezinárodních dopravních sítích TEN, případně se nachází na nich či na jejich uzlech. V případě těchto měst/aglomerací jde o sídelní útvary, jejichž dlouhodobý rozvoj má růstový charakter a lze věrohodně argumentovat ve prospěch intervencí s národním dopadem na jejich území či v jejich okolí: sítě TEN, národní dopravní či jiná infrastruktura (silnice 1. třídy), instituce nadregionálního významu (VaV, veřejné a soukromé služby, vzdělávací instituce a další).

Jde o města či tzv. souměstí, ve kterých lze realizovat celou škálu intervencí strategie EU 2020. Vedoucí role města v území je primárně spojena s integrací trhu práce a je doložena dojezdem, tedy funkční vazbou na roli veřejné dopravy. Na úrovni aglomerace tato úvaha předpokládá existenci objektivní vazby mezi sídly a existenci společné dohody o limitovaném okruhu koordinovaných intervencí 2014+.

Každé z měst v této kategorii má své specifické podmínky a možnosti, které budou zohledněny. Dále bude nutno jasně stanovit oblasti, ve kterých je smysluplná koordinace sektorových Operačních programů na území města. Na úrovni každé aglomerace bude nutné vymezit/analyzovat a podpořit daty hlavní funkční vazby a vymezit velmi omezený okruh intervencí, které lze v tomto území efektivně koordinovat. Ve většině případů půjde o

⁷ Urbánní a územní dimenze v operačních programech po roce 2013 z pohledu měst a obcí, SMO srpen 2012

veřejnou dopravu, pravděpodobně některé veřejné služby: školství, sociální služby, služby ve vazbě na podnikatelské prostředí atd.

Koordinace, jak na úrovni města, tak na úrovni aglomerace, předpokládá významnou roli města, (případně spádových obcí) a individualizovaný a flexibilní rámec pro implementaci, na což musí být kapacitně připraveno. Typologicky jde např. o možnost (nikoli o povinnost) realizovat tato opatření pomocí tzv. integrovaného územního nástroje (tzv. ITI). Celá tato horizontální urbánní priorita by měla být pro účely řízení institucionálně a analyticky podpořena ze strany MMR.

Předpokládané vymezení území:

Minimální hranice 100.000 - 150.000 obyvatel v souměstí.

Definice této kategorie bude podpořena jednak pomocí dat a metodik ČSÚ a Eurostatu – vymezení (Large Urban Area - LUA, Metropolitan Area - MA) a také po lokálním šetření a vyjednání oblasti aglomerace s jednotlivými městy, vazba na PÚR a ZÚR.

Podklady ke kategorizaci:

Funkční velikost, kvalita trhu práce, spádovost (bude definováno ve spolupráci s MMR)

Popis horizontální úrovně matice pro Urbánní dimenzi I

Horizontální osa matice popisuje územní dimenzi příslušné sektorové priority s ohledem na tematické okruhy EK, národní priority a budoucí zdroje (ESF/ERDF).

Popis vertikální/územní úrovně matice pro urbánní dimenzi I

Vertikální osa matice popisuje území, ve kterém lze uvažovat samostatný způsob implementace a samostatné cíle. Jde tedy o vztah měst k urbánní prioritě a způsob jejího naplnění na jejich území a na území jejich zázemí. První úroveň (zespodu) jsou priority související s činnostmi v samosprávné působnosti měst na území města. Druhá úroveň integruje priority, které budou sledovány a úzce koordinovány na území města z hlediska sektorových priorit a operačních programů (OP). Třetí úroveň jsou priority, které lze realizovat na úrovni funkčního zázemí měst, tj. na území aglomerací.

Územní rozlišení již bere v úvahu implementační omezení pro realizaci: reaguje na současné správní rozdělení, odráží rozdělení aktivit v samosprávné působnosti a možnosti implementace UD dané v návrzích nařízení EU.

A. Úroveň města/obce jako příjemce

Popisuje typy aktivit, kde je město/obec přímým příjemcem. Existují dva důvody, proč je obec příjemcem:

- podporovaná aktivita/služba či infrastruktura je v samosprávné odpovědnosti obce;
- město/obec je příjemcem z titulu nepřímé vazby, tzn. je např. spoluvlastníkem příjemce (vědecký inkubátor, společný projekt města a vysoké školy...).

B. Úroveň města jako funkčního území

město koordinuje/ovlivňuje intervence sektorových a dalších OP na svém území

- jde o celý velký balík opatření, které implementují sektory, např. celá oblast podpory podnikání, trh práce, sociální služby, významná infrastruktura apod.

C. Úroveň aglomerace

Bere v úvahu jádrové území města posílené o jeho zázemí. Předpokládá vůli města převzít část odpovědnosti za rozvoj území, souvisí s vlivem **města jako pólu růstu**

- předjímá dohodu mezi městem, ORP, krajem a státem;
- jde o realizaci rozvoje aglomerace, územní dimenze sektorových politik.

URBÁNNÍ DIMENZE I

Cíle urbánní/územní priority ----- Územně definované cíle a aktivity urbánní a územní dimenze <u>URBÁNNÍ DIMENZE I</u>	Konkurenceschopnost města <i>Základní popis:</i> Dlouhodobá konkurenceschopnost a ekonomický rozvoj města a jeho zázemí, podpora podnikání, inovace, cestovní ruch	Udržitelná a ekologická infrastruktura <i>Základní popis:</i> Životní prostředí, energetika, CO ₂ , mobilita	Efektivní veřejné služby <i>Základní popis:</i> Sociální služby, školství, zdraví, kultura, veřejná správa (efektivita poskytování služeb)	Dynamický trh práce a sociální soudržnost <i>Základní popis:</i> Trh práce, demografie, boj s chudobou, nezaměstnanost, inkluze
Území aglomerace realizace rozvoje aglomerace, územní dimenze sektorových politik (definice LUA, MA dle EK, nebo aglomerace dle PÚR?)	Cíl: Mezinárodně konkurenceschopná aglomerace <i>Příklady aktivit:</i> Propagace území jako hospodářského, jasně vymezeného pólu/centra růstu; spolupráce s aktéry mimo správní území města, komunikace/ koordinace s krajem, stát a EU (iniciativy), podpora zásadních investic za hranicí města	Cíl: Efektivní, ekologická infrastruktura pro aglomeraci <i>Příklady aktivit:</i> Koordinace dopravní obslužnosti, envi sítě, odpady, IT, společná infrastruktura (dopravní, příměstská železnice (ČD), letiště,	Cíl: Efektivní veřejné služby pro aglomeraci <i>Příklady aktivit:</i> SŠ/VŠ ve spádové oblasti, koordinace sociální, kulturní a zdravotnické agendy; u zřizovatelů obcí (koordinace s MPSV a MŠMT)	Cíl: Efektivní trh práce a sociálně stabilní aglomerace <i>Příklady aktivit:</i> Aktivní politika zaměstnanosti, MPSV, koordinace se zaměstnavateli v území, inkluze na úrovni aglomerace, koordinace politiky trhu práce na území aglomerace, omezení "odlivu mozků"
Město jako funkční území / koordinované aktivity regionálních/ho programu (SOP / ROP)	Cíl: Mezinárodně konkurenceschopné město De facto rozvojový plán města v oblasti ekonomiky: Spolupráce s VŠ, ekonomické subjekty, podniky; inovační podklady a reálné řízení ekonomiky a koordinace	Cíl: Efektivní, ekologická infrastruktura pro město Dopravní a energetická optimalizace na úrovni města (podniky, NNO, VŠ), IT	Cíl: Efektivní veřejné služby pro město Speciální školy, SŠ/VŠ, sociální zařízení kraje a státu, NNO, další kultura, soukromé výdělečné aktivity, zdravotnictví	Cíl: Efektivní trh práce a sociálně stabilní město Koordinace nástrojů politiky zaměstnanosti, koordinace sociální politiky na úrovni města (komunitní plány), vzdělávací programy škol, rekvalifikace, koordinace se zaměstnavateli; koordinace inkluze
Město vymezené svou samosprávnou působností (aktivity prováděné z různých OP včetně ROP)	Cíl: Mezinárodně konkurenceschopné město Doplnění/vybudování infrastruktury-brownfieldy, podpůrná infrastruktura malých a střed.podniků (projekty inkubátorů, technologická centra, spolupráce s VaV, průmyslové zóny), úzká vazba na trh práce (ESF)	Cíl: Efektivní, ekologická infrastruktura pro město Mobilita a veřejná doprava, technické envi sítě, dopravní sítě, energetická náročnost veřejného majetku, snižování CO ₂ , obnovitelné zdroje, IT sítě	Cíl: Efektivní veřejné služby pro město Školství - ZŠ, sociální služby měst, kultura ve městě, good governance (kvalita veřejné správy a strategické řízení), zdravotnická zařízení ve vlastnictví města	Cíl: Efektivní trh práce a sociálně stabilní město Úzká koordinace s MPSV, trh práce, vyloučené lokality, kriminalita, sociální bydlení, sociální podnikání, školství (ve vztahu k trhu práce), demografie, stárnutí, migrace

URBÁNNÍ DIMENZE II

<p>Cíle urbánní/územní priority</p> <p>-----</p> <p>Územně definované cíle a aktivity urbánní a územní dimenze</p> <p><u>URBÁNNÍ DIMENZE II</u></p>	<p>Konkurenceschopnost města</p> <p><i>Základní popis:</i> Dlouhodobá konkurenceschopnost a ekonomický rozvoj města a jeho zázemí, podpora podnikání, inovace</p>	<p>Udržitelná a ekologická infrastruktura</p> <p><i>Základní popis:</i> Infrastruktura pro životní prostředí, snižování energetické náročnosti, snižování emisí CO₂, mobilita...)</p>	<p>Efektivní veřejné služby</p> <p><i>Základní popis:</i> Sociální služby, školství, zdraví, kultura, veřejná správa (efektivita poskytování služeb)</p>	<p>Dynamický trh práce a sociální soudržnost</p> <p><i>Základní popis:</i> Trh práce, demografie, boj s chudobou, nezaměstnanost, inkluze</p>
<p>Území zázemí města realizace rozvoje ORP sousedících s větším městem, územní dimenze sektorových politik</p>	<p>Cíl: zázemí integrované rozvojovým centrem (několik ORP)</p> <p><i>Příklady aktivit:</i> Koordinační intervencí na úrovni příslušných ORP kolem vymezeného rozvojového centra; podpora zásadních investic v zázemí města, dominantní dopravy a koordinace veřejných služeb Územní dimenze MPO, MŠMT</p>	<p>Cíl: Efektivní, ekologická infrastruktura pro zázemí města</p> <p><i>Příklady aktivit:</i> Koordinační intervencí na úrovni příslušných ORP kolem vymezeného rozvojového centra v oblasti dopravní obslužnosti, případně envi sítě, odpadů a další Úz. dimenze MD,MMR,MŽP, MPO</p>	<p>Cíl: Efektivní veřejné služby pro zázemí města</p> <p><i>Příklady aktivit:</i> Koordinační intervencí na úrovni příslušných ORP kolem vymezeného rozvojového centra v oblasti sociálních, kulturních služeb, případně zdravotnické agendy Územní dimenze MPSV, MMR,</p>	<p>Cíl: Efektivní trh práce a sociálně stabilní zázemí města</p> <p><i>Příklady aktivit:</i> Koordinační intervencí na úrovni příslušných ORP kolem vymezeného rozvojového centra v oblasti inkluze, politiky trhu práce, školství, sociálních služeb... Územní dimenze MPSV, MMR</p>
<p>Město v jeho katastrálních hranicích / koordinované aktivity SOP / ROP</p>	<p>Cíl: Konkurenceschopné město jako rozvojové centrum</p> <p>Koordinační sektorových priorit v oblastech národně vymezených pro tato města v oblasti ekonomiky: např. spolupráce se SŠ, případně ekonomickými subjekty, podniky; inovační podklady a reálné řízení ekonomiky a koordinace Urbánní dimenze II: MPO, MŠMT</p>	<p>Cíl: Efektivní, ekologická infrastruktura pro město</p> <p>Dopravní a energetická optimalizace na úrovni města (podniky, NNO, SŠ)... Urbánní dimenze II MD, MMR, MŽP, MPO</p>	<p>Cíl: Efektivní veřejné služby pro město</p> <p>Speciální školy, SŠ, sociální zařízení kraje a státu, NNO, další kultura... Urbánní dimenze II: MPSV, MMR</p>	<p>Cíl: Efektivní trh práce a sociálně stabilní město</p> <p>Koordinační nástrojů politiky zaměstnanosti, koordinace sociální politiky na úrovni města (komunitní plány), vzdělávací programy škol, rekvalifikace, koordinace se zaměstnavateli; koordinace inkluze Urbánní dimenze II: MPSV, MMR</p>
<p>Město vymezené svou samosprávnou působností (aktivity prováděné z různých OP včetně XROP)</p>	<p>Cíl: konkurenceschopné město jako rozvojové centru</p> <p>Doplnění infrastruktury- brownfieldy, podpůrná infrastruktura MSP, úzká vazba na trh práce (ESF), výběr intervencí pro ekonomické subjekty na území města z připravené škály Urbánní dimenze II: MPO, MŠMT</p>	<p>Cíl: Efektivní, ekologická infrastruktura pro město</p> <p>Mobilita a veřejná doprava, technické envi sítě, dopravní sítě, energetická náročnost veřejného majetku, snižování CO₂, obnovitelné zdroje, IT sítě Urbánní dimenze II MD, MMR, MŽP, MPO</p>	<p>Cíl: Efektivní veřejné služby pro město</p> <p>Školství - ZŠ, sociální služby měst, kultura ve městě, good governance (kvalita veřejné správy) Urbánní dimenze II MPSV, MMR</p>	<p>Cíl: Efektivní trh práce a sociálně stabilní město</p> <p>Úzká koordinace s MPSV, trh práce, vyloučené lokality, kriminalita, sociální bydlení, sociální podnikání, školství (ve vztahu k trhu práce), demografie, stárnutí, migrace Urbánní dimenze II: MPSV, MMR</p>

Evropské a národní souvislosti formulování urbánních strategií

Pro budoucí nastavení urbánní a územní dimenze je možné stanovit dva typy východisek. Prvním z nich je rámec politik na úrovni Evropské unie, druhým pak dosavadní diskuse a dokumenty na národní úrovni.

Na evropské úrovni je vedle diskusí o množství zdrojů v rámci debaty o víceletém finančním rámci významná zejména diskuse jednotlivých návrhů nařízení zveřejněných Evropskou komisí 6. října 2011. Z těchto nařízení lze pro obce a města za nejvýznamnější považovat návrh obecného nařízení a návrhy nařízení k ERDF (Evropský fond pro regionální rozvoj) a ESF (Evropský sociální fond).

Přestože návrh obecného nařízení nechává definici a vymezení měst na členských státech, definuje **povinnost určit seznam měst**, ve kterých bude městská dimenze uplatňována. Usiluje také o koncentraci zdrojů na městskou dimenzi vyčleněním **nejméně 5 % prostředků ERDF na udržitelný rozvoj měst**. Současně se pokouší posílit integraci investic prostřednictvím integrovaného územního nástroje (tzv. ITI) v případech, kde jsou na jednom místě realizovány aktivity z více než jedné prioritní osy nebo jednoho či více operačních programů. V implementační struktuře je nicméně **postavení měst jako zprostředkujících subjektů opět pouze možností, nikoliv povinností**.

Obecné nařízení současně s nařízeními k jednotlivým fondům omezuje možnosti intervencí silnou tematickou koncentrací a vazbou na strategii Evropa 2020. Nařízení také předjímají poměry a minimální podíly alokací na jednotlivé priority; např. pro méně rozvinuté regiony je navrhováno, aby nejméně 50 % ERDF bylo investováno do výzkumu a inovací, konkurenceschopnosti malých a středních podniků a přesun k **nízkouhlíkové ekonomice** s tím, že na posledně zmiňovanou oblast má jít alespoň 6 %. Současně má alespoň 25 % celkové alokace na národní úrovni tvořit ESF, z toho má být 20 % směřováno na boj s chudobou a sociální začleňování. Současně má být 60 % operačních programů alokováno na 4 definované investiční priority. Z návrhů je zřejmá také snaha o posílení využívání finančních nástrojů, jakým je např. JESSICA, na úkor standardních dotačních mechanismů.

Návrhy nařízení také **posilují roli samospráv** (zvláště pak měst) při vyjednávání implementace včetně operačních programů. Samosprávy se stávají neopominutelnými účastníky tohoto procesu.

Předpokládá se také vytvoření evropské **Platformy pro rozvoj měst** (tzv. Urban Development Platform), které se budou účastnit i větší tuzemská města. Odděleně od výše zmíněných aktivit Evropská komise navrhuje zvláštní kategorii intervencí ve městech krytou prostředky přímo z EK (ve výši 0,2 % ERDF), a to na **implementaci inovativních projektů**, které budou realizovat jednotlivá města přímo s EK.

Na úrovni ČR diskuse probíhá na mnoha úrovních. Nejvýznamnější dosud byla debata s MMR a postupně se přidává další: komunikace s kraji a se zástupci iniciativ LEADER a MAS. Postupně dojde na významné vymezování se měst a obcí vůči jednotlivým resortům. Debata se hodně soustředí na priority a tematické oblasti pro budoucí alokace.

Na úrovni poradního orgánu vlády NERV jsou preferovány intervence v silně urbanizovaných částech státu, především větších sídlech - tam, kde dlouhodobě roste význam výzkumu a vývoje (VaV) a inovací. NERV se soustředí na tři oblasti:

1. **Infrastruktura** – dobudování síťové infrastruktury posilující strategickou výhodu ČR plynoucí z její polohy v rámci Evropy, důraz na vztah mezi infrastrukturou a konkurenceschopností,
2. **Inovace** – posilování všech typů inovací, včetně těch, které nejsou založeny na VaV; VaV a kvalifikované lidské zdroje jsou chápány jako zásadní dlouhodobý zdroj konkurenceschopnosti ČR,
3. **Institute** – kritický stav centrální státní správy chápán jako významná brzda konkurenceschopnosti.

Příprava a implementace Strategie rozvoje města

a) Fáze identifikace potřeby tvorby strategie

Cílem této fáze je především zjistit, zda je potřeba zpracovat strategii pro řešení identifikovaného problému. Obsahem fáze je provedení předběžných analýz, které jasněji vymezí zadaný problém, zmapují jeho rozsah a ověří, zda je již problém na některé úrovni veřejné správy řešen. **Výstupem této fáze jsou podklady pro odpovědné rozhodnutí o vytvoření strategie.**

Důvody k rozhodnutí **vytvořit strategii** mohou být různé, od objektivních důvodů, vyplývajících z faktu, že řešená problematika je ze své povahy řešitelná pouze v dlouhodobém horizontu (např. energetická koncepce, důchodový systém), až po potřebu vlády indikovat politickou prioritu dané oblasti. Mezi prvotní impulsy vytvoření strategie tedy patří zejména:

- ▶ **politické důvody,**
- ▶ **vyšší strategie** (např. na základě vytvoření nadřazené strategie na úrovni EU),
- ▶ **reakce na vznik nových problémů,**
- ▶ **prognóza identifikovaných tendencí** (identifikace potenciálních budoucích problémů),
- ▶ **obnova (revize, aktualizace) strategie již existující** (např. vytvoření nové strategie hospodářského růstu),
- ▶ **rozpočtový impuls** (např. rozkládat realizaci finančně náročných opatření do více fiskálních období),
- ▶ **přirozená potřeba rozvoje** (inovace) v dané oblasti.

Základní aktivity:

1) Organizace přípravy tvorby strategie (aktivita projektového řízení)

- *politické rozhodnutí,*
- *určení gestora (útvary magistrátu zodpovědný za přípravu strategie, konkrétní osoby zodpovědné vedení města, zastupitelstvu a jeho orgánům)*
- *vytvoření plánu prací a harmonogramu zpracování strategie,*
- *sestavení interního týmu (zapojení odborníků z různých útvarů magistrátu, politické reprezentace),*
- *shoda na sdílení hodnot a principů,*
- *rozhodnutí o způsobu zpracování materií strategického dokumentu (interně x externím subjektem; expertní x komunitní přístup).*

2) Sběr dat

- *určení okruhu potřebných dat, primární a sekundární data,*
- *oblast sběru materiálu (magistrát, ČSÚ, expertní organizace, EU a další organizace),*
- *určení maximálního stáří relevantního materiálu (např. od jakého roku je pro přípravu strategie materiál relevantní),*
- *základní harmonogram sběru dat (včetně doby ukončení aktivity),*
- *metody sběru dat - primární a sekundární analýza*

3) Analýza současného stavu, prognóza možného vývoje a návrh možných řešení

- analýza řešených problémů:

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

- způsobu jejich řešení v obdobných strategiích (dílní koncepce města, krajské a rezortní koncepce, strategie EU),

- určení hlavních strategických (případně legislativní) nástrojů, které ovlivňují, dotýkají se anebo limitují danou problematiku (závazky vyplývající z české legislativy, kompatibilita s legislativou ČR a EU),

Poznámka:

Každá strategie by měla vycházet z analýzy **okolí (prostředí) identifikovaného problému** a analýzy **zainteresovaných stran**. Podstatou je posouzení všech relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na zadanou strategii, respektive společenskou problematiku, kterou řeší. Relevantní faktory mohou být **vnitřní a vnější**. **Cílem analýzy okolí identifikovaného problému** v přípravné fázi projektu je:

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

Příklady prognostických metod	
Univerzální metody	
▶ Brainstorming	▶ Simulace a hry
▶ Panel expertů	▶ Scénáře
▶ Participativní metody	▶ Předpovědi génia, intuice a vize
▶ Index stavu budoucnosti	Strukturální metody
Procesuální metody	▶ Systémový přístup
▶ Extrapolace trendů a časové řady	▶ Strom významnosti a morfologická analýza
▶ Analýza dopadů trendů	▶ Kolo budoucnosti
▶ Analýza megatrendů	▶ Křížové interakce
▶ Metoda Delphi	▶ Analýza textu pro technologické předvídaní
▶ Cestovní mapy pro vědu a technologie	▶ Kritické technologie
▶ Modelování rozhodování	
	<i>Zdroj: Potůček M. 2006. Manuál prognostických metod, Praha, Sociologické nakladatelství, str. 5.</i>

- ex-post hodnocení dopadů přijatých opatření,
- kvantitativní a kvalitativní analýza,
- srovnávací analýza.

Identifikace klíčových trendů

Identifikace klíčových mechanismů změn

SWOT analýza

SWOT analýza představuje standardní metodu používanou ke shrnutí a prezentaci závěrů sociálně-ekonomické analýzy.

S – STRENGTHS (silné stránky) – rozvojově jednoznačně pozitivní a současně aktivní jevy a trendy vývoje v dané věcně a územně vymezené oblasti

W – WEAKNESS (slabé stránky) – rozvojově negativní a současně aktivně působící jevy a trendy vývoje v dané věcně a územně vymezené oblasti

O – modifikace OPTIONS (možnosti) – vnitřní rezervy a nevyužitý rozvojový potenciál dané věcně a územně vymezené oblasti, vnější příležitosti rozvoje území (pozn.: v klasickém pojetí představují příležitosti –opportunities- pouze vnější rozvojové možnosti, rezervy, pozitivní okolnosti které nelze působením analyzovaného subjektu ovlivnit ani aktivizovat)

T – THREATS (hrozby) – dosud neaktivní vnitřní věcná a územní rizika, která potenciálně mohou ohrozit rozvoj území, vnější možné hrozby (pozn.: v původní verzi SWOT analýzy představují hrozby pouze vnější ohrožení, které není analyzovaný subjekt schopen odvrátit či ovlivnit vlastními silami a prostředky)

4) Formulování návrhů vize

Jedná se o představu či záměr budoucího stavu společenských vztahů, kvality prostředí, které jsou ovlivňované příslušnou politikou. Vize popisným způsobem vystihuje, jak by mělo prostředí, které instituce svými aktivitami ovlivňuje, vypadat.

Vize pro určité společenství obsahuje představu o jeho rozvojových příležitostech, ale i možných ohroženích, a zároveň o způsobech, které umožní maximální využití identifikovaných příležitostí a minimalizaci zjištěných ohrožení. **Vize formuluje představu o žádoucích změnách ve společnosti, ekonomice a dalších oblastech života. Je zpravidla formulovaná obecně s delším časovým výhledem.** V případě strategického dokumentu s dlouhodobým zaměřením by měla vize vycházet ze širšího společenského konsensu; je sdílena většinou subjektů politického spektra, představiteli občanské společnosti.

Návrh vize musí být předmětem ověřování a debaty. Zpravidla bývá formulováno několik variant vizí, které se liší mírou akcentu vývojových tendencí a predikcí schopností navržené politiky tyto tendence modifikovat. Ty by následně měly projít formou testování.

b) Zpracování návrhové části

Záměry, cíle a priority

Strategické plánování by mělo vést ke specifikaci vize, ke stanovení konkrétních cílů a stanovení návodu, jak jich dosáhnout. K tomu slouží systém hierarchicky uspořádaných cílů a z nich odvozených priorit obsahující mechanismus vedoucí k dosažení cílů.

Jeden z modelů organizování, uspořádání cílů využívá princip hierarchie – nastavení systému nadřazených a podřazených cílů a priorit. Záměry či cíle by měly být uspořádány následovně: top pozice záměru (cíle), druhá pozice záměru, třetí pozice záměru, atd. Záměr odpoví na otázku „PROČ?“, tj. čeho se chce dosáhnout, prioritou odpovídá na otázku „JAK?“, tj. jakým

způsobem, jakým mechanismem toho bude dosaženo. Toto hledisko je standardně uplatňováno při formulování dokumentů politiky soudržnosti, při nastavení hierarchie cílů a priorit.

Základními kroky této aktivity jsou:

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

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

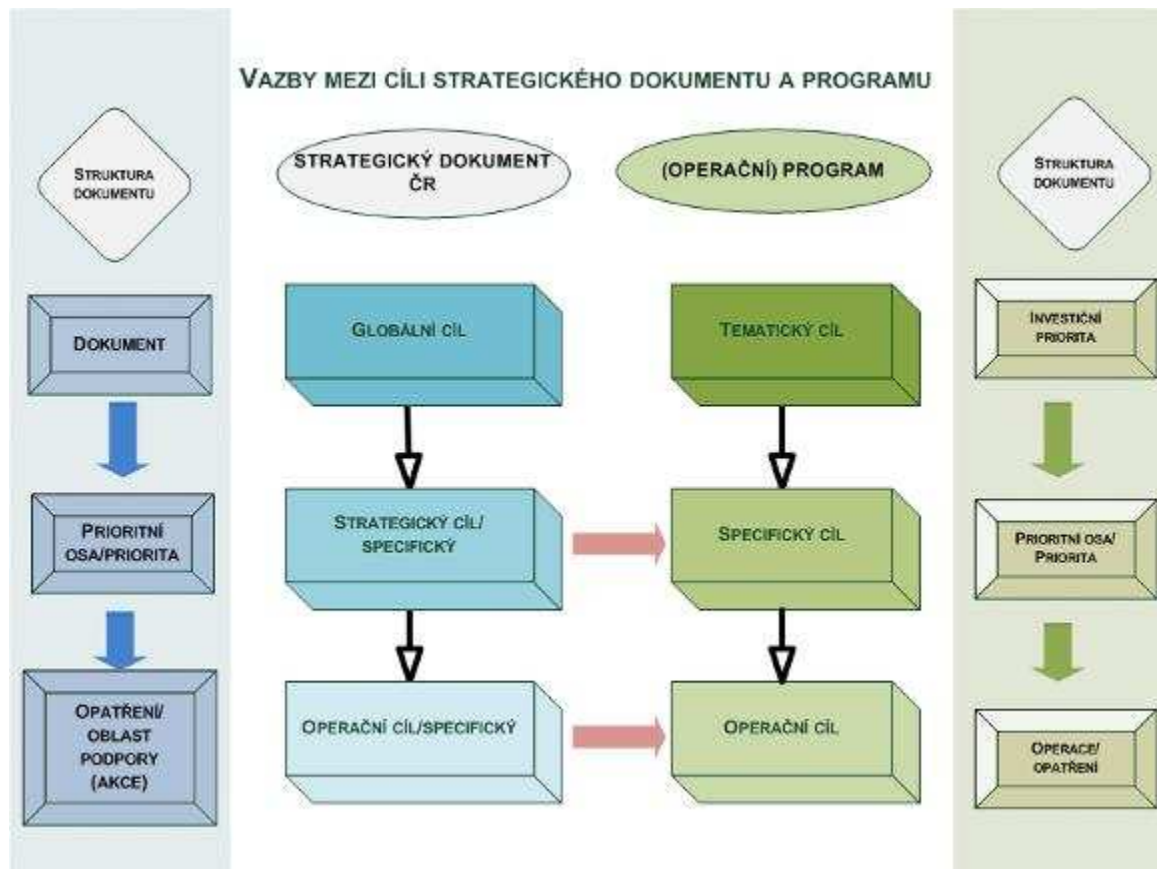
- ▶ S – specific (konkrétní) – navrhovaný cíl by měl přesně popsán;
- ▶ M – measurable (měřitelné) – dosažení stanoveného cíle by mělo být měřitelné;
- ▶ A – achievable (dosažitelné) – cíle by měly být stanoveny tak, aby byly dosažitelné s přiměřenými nároky na zdroje a s úměrnými náklady;
- ▶ R – result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

Dobře nastavené cíle:

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

Globální cíl přímo reaguje na stanovenou vizi, kterou konkretizuje a kvantifikuje (již na úrovni globálního cíl jsou přiřazeny indikátory). Globální cíl by měl být 1. **Následuje hierarchie cílů strategické (specifické), operační, které konkretizují strategii. Každému z těchto cílů odpovídá jedna z úrovní architektury programu.**

Hierarchie cílů, příklad



Cíle by měly být vždy kvantifikovatelné z tohoto titulu, aby bylo možné přiřadit systém indikátorů a provést vyhodnocování realizace programu.

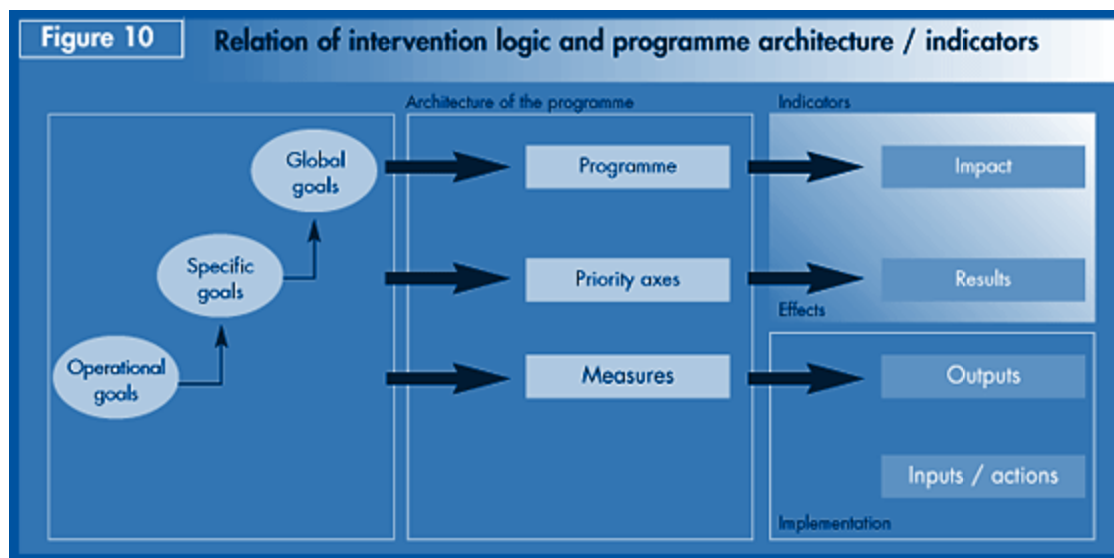
Globální cíl - indikátory dopadu

Strategický cíl - indikátor výsledků

Operační cíl - indikátor výstupů

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

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



Součástí strategie může být předhled projektových záměrů, zásadních pro rozvoj města (3E).

Z hlediska určení jejich priorit je nutné stanovení investičních požadavků ale i kalkulace provozních nákladů spojených s realizací záměru (udržitelnost projektu).

c) Nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie

Nastavení implementační strukturu včetně systému řízení změn, systém řízení rizik a předpoklady úspěšné realizace strategie,

1) Určení nositele a gestora implementace strategie.

Nositelem se rozumí útvar odpovědný za implementaci strategie, gestorem implementace strategie pak osoba „zaštiťující“ implementaci strategie. S ohledem na to, že strategie je nástrojem exekutivy města, měl by být útvar přímo podřízen starostovi/primátorovi, z hlediska organizačního uspořádá pak nad jednotlivými složkovými útvary magistrátu.

2) Nastavení řídicí struktury implementace strategie.

Tým pro tvorbu strategie ve spolupráci s pracovní skupinou (respektive se subjekty, které budou zapojeny do implementace strategie) vytvoří základní řídicí strukturu implementace strategie. V řídicí struktuře by měly být rozlišeny orgány s řídicí, výkonnou a kontrolní funkcí. Jednotlivým orgánům řídicí struktury implementace strategie musí být stanovena

jejich role, pravomoci a odpovědnosti. Řídící struktura implementace strategie musí zároveň odrážet role nastavené v ostatních částech plánu implementace (např. role v plánu řízení rizik, řízení změn apod.).

3) Nastavení rolí a odpovědností jednotlivých subjektů zapojených do implementace strategie.

4) Stanovení pravidel a procesů řízení implementace strategie

Schvalovat průběžné výstupy implementace strategie, rozhodovat o dalším postupu, koordinovat aktivity zapojených subjektů, řízení změn.

5) Systém monitorování naplňování cílů strategie

Tým pro tvorbu strategie identifikuje data, která budou shromažďována pro účely monitorování naplňování cílů strategie, a to včetně jejich zdrojů. Je nutné mít na paměti, že existuje celá řada druhů dat a jejich zdrojů (blíže viz analytická fáze) a ne všechna data jsou jednoduše dostupná, případně mohou být dostupná za cenu vyšších nákladů. Proto musí tým pro tvorbu strategie vyhodnotit navržené druhy dat z pohledu efektivnosti jejich sběru a rozhodnout, zda jsou nezbytná pro sledování pokroku implementace strategie. Vstupem pro tento krok bude předběžná identifikace zdrojů dat realizovaná ve fázi rozpracování strategie.

V dalším kroku stanoví tým pro tvorbu strategie frekvenci, způsob a rozsah sběru a vyhodnocování dat (v závislosti na druhu implementované strategie). Dále bude stanovena odpovědnost za sběr dat (tu by měly nést subjekty, které mají nejjednodušší a nejefektivnější přístup k jednotlivým datům) a za jejich vyhodnocení.

Ve třetím kroku tým pro tvorbu strategie určí, jak bude nastaven systém podávání zpráv o plnění cílů (indikátorů), tj.:

- kdo bude odpovědný za vyhotovování zpráv (např. realizační tým, útvar pro monitorování atd.),
- jakou formu budou tyto zprávy mít (např. textová, tabulková atd.),
- komu budou tyto zprávy předkládány ke schválení (např. pracovní skupina, řídicí výbor, gestor implementace strategie, vláda apod.),
- zda a kým budou zprávy oponovány (např. pracovní skupina, jiné resorty, konkrétní odborníci atd.).

6) Systém evaluace strategie

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

Evaluace strategie je proces, který pomůže určit, zda:

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

7) Komunikační plán strategie,

8) Rozpočet a zdroje financování strategie,

Jednou z klíčových částí plánu implementace strategie je samotný rozpočet strategie. Jde o to stanovit zdroje nezbytné pro implementaci strategie, sestavit rozpočet implementace strategie a identifikovat zdroje financování jednotlivých položek rozpočtu. Rozpočet strategie se sestaví v následujících krocích:

- a) Určení zdrojů nefinančního charakteru a odhad finančních nákladů.
- b) Sestavení rozpočtu.
- c) Porovnání vytvořeného rozpočtu s odhadem nákladů provedeného v předchozí fázi.
- d) Určení zdrojů financování jednotlivých položek rozpočtu.

9) Časový harmonogram implementace strategie.