



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Učit se společně, růst individuálně, CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_007/0007226

Metodika strategického řízení a plánování

..

Poradce: Jan Havránek | vedoucí realizačního týmu | AQE advisors, a.s.

Obsah

Úvod	3
1. Představení způsobu tvorby Strategie.....	3
2. Praktický návod na tvorbu Strategie.....	7

Seznam tabulek a obrázků

Tabulka 1 - Ukázka evidenčního systému naplňování ukazatelů	6
Tabulka 2 - Projektová fiše	14
Tabulka 3 - Ukázka podkladu pro zprávu o realizaci Strategie.....	16
Tabulka 4 - Harmonogram aktivit.....	16
Tabulka 5 - Komunikace Strategie.....	17
Obrázek 1 - Třístupňový model strategického řízení	8
Obrázek 2 – Zobrazení výsledků PESTLE analýzy	9
Obrázek 3 - Analýza interních faktorů.....	11
Obrázek 4 - Zobrazení výsledků analýzy interních faktorů	12

Úvod

Metodika strategického řízení a plánování představuje metodický materiál k realizaci strategického plánování a řízení v organizaci. Metodika je složena ze dvou částí, které na sebe logicky navazují:

- teoretická část popisující způsob tvorby Strategie,
- praktický návod na tvorbu a řízení Strategie v organizaci.

1. Představení způsobu tvorby Strategie

Účelem zpracování Strategie je přispět k pokračování procesu žádoucích změn v organizaci. Nejdůležitějším kritériem hodnocení úspěšnosti je kromě vlastního zpracování Strategie, rovněž následná schopnost:

- rozpracovat Strategii do funkčních dílčích odborných strategií,
- rozpracovat Strategii do konkrétních akčních plánů,
- zajistit kvalitu naplňování akčních plánů úseky a pracovišti (včetně stanovení odborných garantů za jednotlivé oblasti dopadu akčních plánů),
- udržet funkčnost nastaveného procesu průběžné kontroly a stanovení odpovědných garantů za kontrolu,
- a schopnost zajistit pravidelné aktualizace jejich plnění a stanovení odpovědného garanta za pravidelnou aktualizaci Strategie.

Proces strategického řízení obsahuje tyto tři kroky:

1. Analýza vnějšího a vnitřního prostředí jako předpoklad pro formulaci strategických cílů.
2. Definování základních hodnot fungování organizace, formulace strategických cílů a akčních plánů.
3. Realizaci Strategie zahrnující přípravu a realizaci akčních plánů s využitím prvků projektového řízení. Kontrola a hodnocení procesu realizace se zpětnou vazbou na strategické plánování.

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZACE PŘÍPRAVY STRATEGIE

Organizace vychází z předpokladu, že hlavní náplní procesu strategického plánování není pouze příprava strategického rozvojového dokumentu, ale především jeho následná realizace. Každá část organizace a přípravy Strategie má svá specifika a je naplňována odlišným způsobem:

- A. Tvorba Strategie je procesem kreativním, kdy zainteresovaná skupina složená zejména se zástupců vedení organizace a vedoucích pracovníků organizace, na základě podkladů a součinnosti expertní společnosti hledá cestu týkající se dalšího rozvoje, zaměření a uspořádání organizace. Tvorba Strategie je úkolem převážně manažerským a zainteresováno je tedy primárně vedení organizace a vedoucí pracovníci.
- B. Realizace Strategie naopak bude vyžadovat spolupráci dotčených částí organizace a klíčových odborníků (dle zaměření jednotlivých perspektiv rozvoje), popř. dalších partnerů (např. krajský úřad), kteří mohou být realizací Strategie dotčeni. Klíčová je podpora externího poradce v implementační fázi.

REALIZACE STRATEGIE

Organizace klade důraz, aby klíčovou činností strategického plánování bylo kromě definování Strategie jako rozvojového dokumentu, zároveň a především naplňování jeho předpokladů v každodenních činnostech. Každá z těchto činností je odlišná a klade odlišné nároky na realizaci. Samotné **sestavování a aktualizace Strategie** jako řídicího dokumentu vyžaduje kreativní přístup a kompromisní zohlednění všech relevantních vnitřních a vnějších vlivů a je prováděno **užším okruhem vrcholových manažerů, odborné veřejnosti** a dalších dotčených subjektů.

Odlišným způsobem bude přistupováno k samotné realizaci Strategie a **plnění úkolů z ní vyplývajících**, na kterých se podílí **každý jednotlivý úsek (útvár)** prostřednictvím svých vedoucích pracovníků, dalších vybraných pracovníků, dostupných nástrojů a zdrojů.

Dosažení jednotlivých strategických cílů je podmíněno:

- vhodným manažerským řízením,
- odpovídajícím počtem kvalifikovaných pracovníků,
- kvalitou podpůrných nástrojů,
- podporou aktuálně platné legislativy.

Součástí úspěšné implementace Strategie je aktivní komunikace a výměna informací mezi řídicí a realizační skupinou na straně jedné a následně komunikace Strategie napříč celou organizací a navenek vůči dalším orgánům státní správy a veřejnosti.

METODICKÁ OPORA PŘI REALIZACI STRATEGIE

K implementaci Strategie se bude přistupovat v souladu s uplatněním základních principů certifikované metodiky projektového řízení PRINCE2.

PRINCE2 stojí na sedmi principech, tvoří ji sedm procesů a popisuje sedm témat. Základní popsání procesy jsou zahájení projektu, směřování projektu, nastavení projektu, řízení etapy projektu, realizace (výkon), pokrok a úspěch projektu a ukončení projektu. Procesy však mohou být využity odlišným způsobem, zjednodušeny, případně potlačeny. Možnost variabilního využití nevyloučí zachování základních principů, garantujících implementaci v kontrolovaném prostředí. Kromě zmínovaných sedmi procesů PRINCE2 popisuje 7 témat, která pomáhají při realizaci Strategie a její kontrole:

- business Case - zdůvodnění projektu,
- organizace - role a vazby mezi nimi,
- plánování - popisuje úroveň plánu a kroky pro jeho vytvoření,
- řízení postupu - komunikace a kontrolní mechanismy mezi projektovým manažerem a řídicí skupinou,
- rizika - popis rizik, příležitostí a souvisejících nápravných opatření,
- kvalita - popisuje očekávání uživatele z pohledu kvalitativních parametrů výsledků projektu a způsob jak jí co nejlépe dosáhnout,
- řízení změn - stanoví pravidla a omezení týkající se rozsahu změn projektu a pravidel jeho vedení.

Za základní principy realizace Strategie považujeme:

- porozumění požadavků implementace jejími vykonavateli,
- tvorbu doporučení a projektových změn pro implementaci strategií pro následující období, resp. dílčích (odborných/segmentových) strategií,
- jasné stanovení odpovědností jednotlivých rolí projektového řízení včetně garance zadání jeho zadavatelem,
- sestavení a znalosti základních etap implementace a plánu jejich dodržování,
- funkční kontroly a akceptaci postupu prací a navazující revize přístupu,
- důraz na produkty definované cíli Strategie,
- průběžné aktualizace podle reálného vlivu prostředí.

Takto nastavené projektové řízení implementace Strategie umožní splnit věcné cíle, dodržet požadovanou kvalitu implementace a splnit časový harmonogram jednotlivých etap implementace Strategie.

KOMUNIKACE STRATEGIE

Za nezbytný faktor pro úspěšné prosazení Strategie je po jejím schválení i po každé aktualizaci vedením řízená informační kampaň, využívající standardní komunikační nástroje směrem ke všem dotčeným subjektům. Pro tyto účely organizace určí přehled informovaných cílových skupin a subjektů definující kontakty, lhůty pro předání informací o aktualizaci a způsob komunikace (internet, intranet, tisk, osobní komunikace, věstník, email). Konečná verze dokumentu bude zpracována formou přehledné „brožury“.

Komunikační kampaň organizace založí na následujících dovednostech:

- umět prezentovat výsledky práce organizace dále dotčeným cílovým skupinám, orgánům státní a veřejné správy a odborné veřejnosti,
- umět prezentovat hospodaření organizace s financemi (rozpočtovými i administrovanými) dostatečně průhledně,
- umět vysvětlit záměry a plány v oblasti poskytování sociálních služeb a při realizaci těchto plánů se snažit dosáhnout co největší míry shody plánů se skutečností,
- umět vytvářet prostor pro iniciativu a poskytnutí šance těm, kteří chtějí s organizací spolupracovat.

Zaměstnanci budou znalost Strategie zohledňovat při každé realizaci změn způsobu provádění interních procesů. Pro tyto účely budou s jejím zněním a principy strategického řízení detailně seznamováni na seminářích, které budou pro jednotlivé úseky pořádány dle aktuální potřeby.

AKTUALIZACE STRATEGIE

Aktualizace Strategie je relevantní, pokud se výrazně změní priority organizace, nebo se většina cílů blíží splnění. Aktualizaci bude organizace provádět formou operativních činností:

- průběžného organizování kontrol,
- sledování postupu prací,
- zpracování připomínek dotčených institucí,

- přípravou dokumentů,
- zajišťování pracovních jednání a porad.

Výkon této činnosti bude v rámci organizace přidělen jako odpovědnost osobě (úseku) zaměřené na strategii pod přímou odpovědností ředitele.

Aktualizaci Strategie bude organizace realizovat pravidelně pro každý jednotlivý rok, popř. kdykoli bude potřeba na základě vyhodnocených změn s přímým dopadem na organizaci. Jedná se o jasnou prioritizaci úkolů (akčních plánů) Strategie na nadcházející období, na které se mohou měnit priority vlivem různých skutečností. Mezi tyto skutečnosti patří zejména:

- legislativní vývoj,
- změna struktury klíčových agend,
- změny v personální oblasti,
- další vlivy na aktuální strukturu rozpočtu,

KONTROLA A HODNOCENÍ PLNĚNÍ STRATEGIE

Organizace bude pravidelně vyhodnocovat plnění Strategie, a to s využitím definovaných měřítek, na základě kterých bude vyhodnotitelný i celý proces strategického řízení a plánování. Tento systém je napojen na definici odpovědností jednotlivých úseků a zaměstnanců a sledován s využitím podpory informačními systémy. Systém kontroly a hodnocení bude napojen až na odpovědnosti jednotlivých realizačních úseků.

Sledované ukazatele jsou definovány vždy pro příslušný akční plán. Tyto měřitelné ukazatele může organizace v průběhu realizace akčního plánu aktualizovat spolu s přehodnocením Strategie a adekvátní úpravou akčního plánu. Ukazatele se budou sledovat na všech úrovních.

EVIDENČNÍ SYSTÉM NAPLŇOVÁNÍ UKAZATELŮ STRATEGIE

Evidenční systém se používá jako nástroj pro vyhodnocování úspěšnosti při naplňování Strategie jako celku, pro vyhodnocování jejího naplňování prostřednictvím perspektiv (strategických cílů), a zároveň poskytující vstup do osobního hodnocení výkonnosti jednotlivých pracovníků zapojených do samotného procesu realizace Strategie. Za základní funkcionalitu evidenčního systému považujeme evidování změny (progresu) v členění na jednotlivé indikátory konkrétních akčních plánů. Konečná podoba může být diferencovaná od základní tabulky v MS Excel až po složitější aplikaci s pravidelným automatizovaným exportem do informačního systému organizace. Vzor tabulky s vyhodnocením měřitelných ukazatelů je zobrazen níže.

Strategický cíl	Měřítko	Cílová hodnota	% naplnění měřítko	% naplnění strategického cíle	Odpovědnost
Název strategického cíle	Seznam měřitelných ukazatelů	Stanovené cílové hodnoty ukazatelů	Celková výše naplnění stanoveného ukazatele	Celková výše naplnění stanoveného strategického cíle	Osoba (úsek) odpovědný za naplnění strategického cíle (měřítko)

TABULKA 1 - UKÁZKA EVIDENČNÍHO SYSTÉMU NAPLŇOVÁNÍ UKAZATELŮ

2. Praktický návod na tvorbu Strategie

Východisko:

- organizace se strategickým řízením začínají, je potřeba zohlednit znalostní náročnost,
- organizace jsou svým charakterem malé společnosti a agenda strategického řízení bude vykonávána paralelně s hlavní činností – celý proces musí být časově a administrativně nenáročný,
- jedná se o pilotní ověřování strategického řízení a plánování.

Jakým způsobem bude zpracování Strategie probíhat, je důležité identifikovat na začátku procesu strategického plánování. Níže je představen základní popis, jak strategie vzniká a jaké osoby se na její tvorbě mohou podílet.

EXTERNÍ SPOLUPRÁCE (DODAVATEL, FACILITÁTOR)

Základní funkcí dodavatele je provádět šetření, podněcovat a usměrňovat celkový proces zpracování Strategie a zajišťovat technickou kvalitu dílčích dokumentů a závěrečného dokumentu. Dodavatel fakticky tvoří, tedy píše jednotlivé texty (návrhy) a chystá podklady pro jednání.

PRACOVNÍ SKUPINA

V organizaci (popř. u objednatele) je vytvořena pracovní skupina, která ve spolupráci s dodavatelem spolupracuje na tvorbě Strategie. Hlavní funkcí pracovní skupiny je analyzovat klíčové otázky, jež mají být v rámci Strategie řešeny, a doporučovat ve formě opatření konkrétní oblasti intervence pro řešení těchto otázek. Při implementaci Strategie pak spolupracují na naplňování cílů a přímo se podílí na realizaci aktivit.

Doporučené složení pracovní skupiny:

- ředitel organizace, vedoucí úseků, oddělení a popř. další vybraní zaměstnanci, do pracovní skupiny může být přizván i zástupce zřizovatele. Optimální počet osob v jedné pracovní skupině je 10 až 15 osob dle velikosti organizace.

Hlavní kompetence pracovní skupiny:

- projednávání postupu realizace přípravy, tvorby a následné implementace Strategie,
- spolupráce na tvorbě, projednávání a schvalování průběžných verzí a finální verze Strategie,
- spolupráce na formulaci vize, cílů, priorit a opatření,
- identifikace rozvojových projektů a aktivit ve Strategii.

Průběh realizace pracovních skupin:

- představení účastníků (jmenovky se jmény),
- představení způsobu práce na pracovní skupině, představení vstupních dat dodavatelem (facilitátorem) nebo vybraným členem pracovní skupiny,
- facilitátor vede pracovní skupinu s cílem prozkoumat postoje, názory a mínění členů pracovní skupiny v předem určené oblasti,
- vytvoření zápisu a úkolů na příští jednání.

Koordinace pracovní skupiny:

- pracovní skupina trvá 3 až 5 hodin dle velikosti organizace (bez přestávky),
- místem setkání je sídlo organizace nebo místo mimo organizaci (zde je výhodou, že se členové pracovní skupiny věnují tvorbě Strategie, nikoliv pracovním záležitostem),
- doporučené vybavení zajišťované dodavatelem: flipchart, dataprojektor, notebook, fixy a tužky, poznámkové bloky apod.,
- doporučené vybavení zajišťované objednatelem: občerstvení.

Proces strategického řízení

V rámci efektivního řízení Strategie a pilotního ověřování postupné implementace je zvolen třístupňový model strategického řízení. Jednotlivé stupně jsou popsány níže.



OBRÁZEK 1 - TŘÍSTUPŇOVÝ MODEL STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

PESTLE ANALÝZA – PRO ANALÝZU VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Tato metoda bude použita jako primární metoda při zpracování analýzy vnějšího prostředí. PESTLE analýza je analytická technika sloužící k posouzení a vyhodnocení okolních vlivů jak na organizaci, tak i na konkrétní aktivity v rámci společnosti.

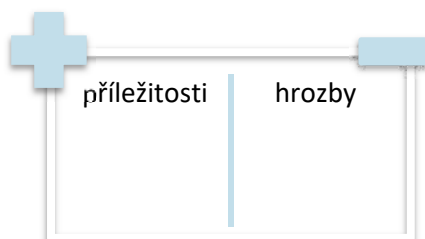
PESTLE analýza zahrnuje následující vlivy:

- **P (Political) - politické** – existující a potenciální působení politických vlivů s ohledem na charakter společnosti,
- **E (Economic) - ekonomické** – působení a vliv národní a světové ekonomiky,
- **S (Social) - sociální** – průmět sociálních a kulturních změn dovnitř organizace,
- **T (Technological) - technologické** – dopady stávajících, nových a vyspělých technologií zejména ve vazbě na IT technologie,
- **L (Legal) - legislativní** – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy,
- **E (Ecological) - ekologické (environmentální)** – vlivy v oblasti životního prostředí a jeho jednotlivých složek včetně zajištění ochrany životního prostředí.

Pro každou oblast vlivů pak bude zpracována **Matice OT** (Opportunities and Threats), v rámci které byly identifikovány **klíčové příležitosti a hrozby vnějšího prostředí**, a to včetně posouzení významnosti daného faktoru na stupnici:

- vysoká významnost,
- střední významnost,
- nízká významnost.

Zobrazení výsledků:



OBRÁZEK 2 - ZOBRAZENÍ VÝSLEDKŮ PESTLE ANALÝZY

Je vhodné, aby byla analýza vnějšího prostředí **zpracována zřizovatelem pro všechny organizace**, protože zřizovatel ze své pozice disponuje většími projektovými kapacitami než jednotlivé organizace. Současně tak bude dodržena jednotná metodika zpracování analýzy vnější faktorů pro všechny organizace. Externí pozice organizace vykreslena za pomoci Matice OT. Doporučení pro její tvorbu je uvedeno níže.

Doporučení pro tvorbu Matice OT:

- Zpracování tabulky externích faktorů - vstupem pro tuto analýzu jsou nejvýznamnější vlivy (faktory) identifikované v analýze vnějšího prostředí.
- Každému faktoru jsou přiřazeny váhy v rozsahu 0,00-1,00 podle důležitosti dané příležitosti nebo hrozby, tak aby se suma vah rovnala 1,00.

- Každý faktor je ohodnocen následovně:
 - 4 body - výrazná příležitost,
 - 3 body - nevýrazná příležitost,
 - 2 body - nevýrazné ohrožení,
 - 1 bod - výrazné ohrožení.
- Hodnocení každého faktoru se vynásobí jeho vahou - výsledkem je vážené hodnocení faktoru.
- Proveďte se součet hodnocení jednotlivých faktorů - výsledkem bude celkové vážené hodnocení.
- Celkové hodnocení - výsledné vážené hodnocení určí externí pozici organizace jako organizace, kdy nejlepší možné hodnocení je 4, nejhorší 1.

Četnost zpracování metody: každé 3 roky¹

Odpovědnost za realizaci: zřizovatel ve spolupráci s vedením organizace

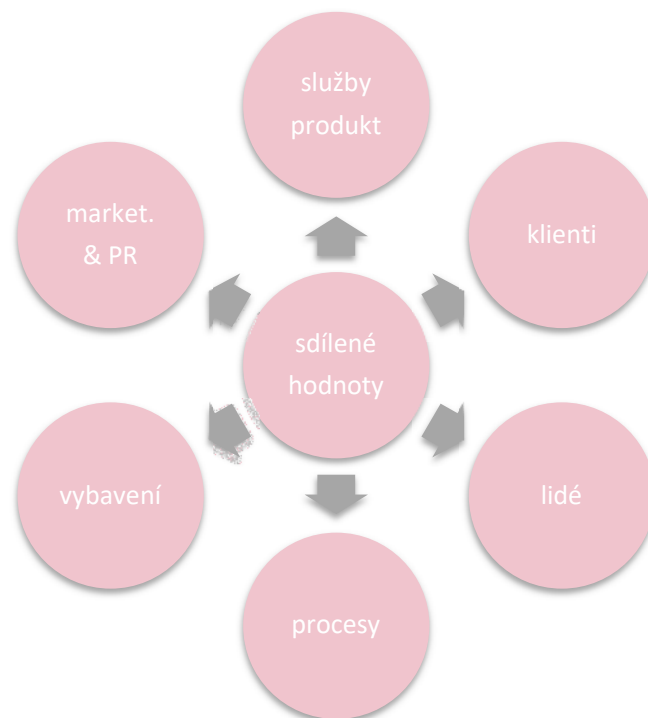
AQE ANALÝZA INTERNÍCH FAKTORŮ

Analýza interních faktorů se zabývá komplexním zhodnocením situace v organizaci, charakterizuje stav a vývoj jednotlivých zvolených faktorů. Při analýze interních faktorů, chceme nalézt konkrétní odpovědi na zásadní otázky:

- KDE jsme?
- KAM chceme jít?
- JAK tam máme dojít?
- JAK poznáme, že jsme tam došli?

Analýza interních faktorů probíhá v sedmi níže uvedených oblastech.

¹ V rámci procesu řízení strategie budou zásadní parametry uvedené v OT tabulce sledovány průběžně, a pakliže dojde ke změně podmínek vnějšího prostředí, bude na ně adekvátně reagováno.



OBRÁZEK 3 - ANALÝZA INTERNÍCH FAKTORŮ

A. SLUŽBY/PRODUKT

- KAPACITA SLUŽEB
- CÍLOVÁ SKUPINA
- KVALITA POSKYTOVANÝCH SLUŽEB
- NÁKLADOVOST, OBSAZENOST A EFEKTIVITA
- NEZBYTNÉ TECHNICKÉ PROSTŘEDKY
- PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ

B. KLIENTI

- SPOKOJENOST (VÍCESTUPŇOVÁ - KLIENTI, RODINNÍ PŘÍSLUŠNÍCI, APOD.)
- STÍŽNOSTI
- ZÁJEMCI
- VĚKOVÁ STRUKTURA
- STUPEŇ POTŘEBNOSTI PÉČE
- MÍRA A PRVKY AKTIVIZACE

C. ZAMĚSTNANCI

- NÁBOR A ADAPTAČNÍ PROCES
- VZDĚLÁNÍ
- KAPACITY (NEMOCNOST)
- FLUKTUACE
- VĚKOVÁ STRUKTURA
- SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ
- ZPŮSOBY ODMĚŇOVÁNÍ
- HODNOCENÍ VÝKONNOST

D. PROCESY

- ORGANIZAČNÍ STRUKTURA
- PROCESY A KONTROLNÍ ČINNOST
- ADMINISTRATIVNÍ ZÁTĚŽ
- STYLY ŘÍZENÍ ORGANIZACE

E. VYBAVENÍ

- INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ TECHNOLOGIE
- VOZOVÝ PARK
- BUDOVY A PARKY (STAV A DOSTUPNOST)
- ROZPOČET ORGANIZACE

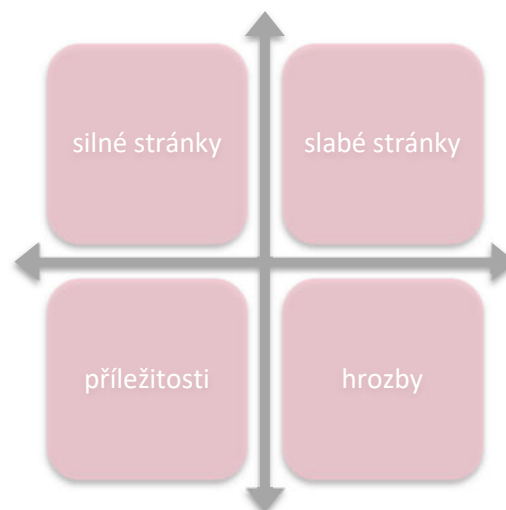
F. MARKETING A PR

- MARKETINGOVÉ NÁSTROJE
- PROMO AKCE A PUBLIC RELATION
- MEDIÁLNÍ OBRAZ
- NÁKLADY A MARKETING
- PERSONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ

G. SDÍLENÉ HODNOTY

- FIREMNÍ KULTURA
- VNITŘNÍ IDENTIFIKACE
- SOUNÁLEŽITOST
- ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

Zobrazení výsledků interních faktorů pro každou ze 7mi oblastí



OBRÁZEK 4 - ZOBRAZENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY INTERNÍCH FAKTORŮ

Silné stránky - Strategie by měla pozitivní hodnoty (faktory) podporovat a rozvíjet, aby nedocházelo k jejich narušení. Jedná se o hodnoty, které jsou pozitivně vnímány organizací, popř. zpracovatelem Strategie. Na pozitivní hodnoty (faktory) lze dále navazovat.

Slabé stránky - Strategie by měla problémy řešit a eliminovat. Jedná se o rozpor mezi aktuálním a žádoucím stavem v určitých oblastech fungování organizace, problém je chápán jako aktuální a jeho řešení je reálné ve střednědobém horizontu.

Četnost metody: minimálně 1x ročně aktualizovat v pracovní skupině (na konci kalendářního roku)

Odpovědnost: ředitel organizace

STRATEGIE - FORMULACE

V rámci formulace strategie bude dodržena následující struktura:

A. POSLÁNÍ²

Jasně definuje hlavní smysl/misi fungování společnosti.

B. VIZE³

Stanovuje směr rozvoje organizace, jak se bude organizace měnit a zlepšovat, představuje soubor představ a priorit organizace.

C. HODNOTY

Definují základní a požadované způsoby chování lidí v organizaci.

D. STRATEGICKÉ CÍLE

Cíle splňují parametry závazků (maximum 4). Jedná se o hlavní dlouhodobé cíle, kterých se snažíme dosáhnout.

E. PRIORITNÍ OBLASTI

Jedná se o rozvojové oblasti. Priority jsou zpravidla definovány jako tematické okruhy, které jsou pro další rozvoj organizace zvláště důležité.

F. OPATŘENÍ

Opatření jsou formulovány k určitému prostoru nebo tématu a pomáhají naplnit jednotlivé priority.

G. AKTIVITY

Aktivity (úkoly) jsou stanoveny vždy max. na 1 rok a jsou vypracovány v akčním plánu organizace.

IMPLEMENTACE – AKČNÍ PLÁN

Akční plán je strategický dokument představující aktuální projekty. Vychází z cílů, priorit a opatření nastavených ve Strategii. Akční plán je již ze **své podstaty živý a stále aktualizovaný dokument** udávající konkrétní směr naplňování Strategie. Je důležité, aby finanční nároky vyplývající z akčního plánu s dopadem na rozpočet organizace, byly zahrnuty do návrhu rozpočtu na **další rok**, případně rozpočtového výhledu. Při tvorbě akčního plánu se přihlíží k tomu, které záměry je možné z věcného, časového a finančního hlediska realizovat.

² POSLÁNÍ vymezuje účel fungování organizace, může být delší, ale doporučuji 1 větu.

³ VIZE by měla být max. 1 věta o co nejmenším počtu slov.

Aktivity konkretizující opatření jsou specifikovány v projektové fiši s následující strukturou. Tato tabulka vytváří podklad pro průběžné monitorování strategie.

Id.	Název aktivity (projektu)	Odpovědnost	Termín realizace	Odhad nákladů na realizaci (v tis. Kč)	Zdroj financování
Číslo	Název aktivity <i>Komentář k aktivitě: informace o stavu, vysvětlení aktivity, přínos a cokoliv důležitého k aktivitě.</i>	Odpovědnost za to, aby byla aktivita realizována (úsek, osoba).	Předpokládané datum realizace (důležitá provázanost na rozpočet)	Náklady dle rozpočtového výhledu/dle projektu/nyní nelze určit/odhad	Rozpočet organizace / dotace – z čeho bude daná aktivita financována

TABULKA 2 - PROJEKTOVÁ FIŠE

Metodika zpracování akčního plánu

Proces tvorby akčního plánu je procesem dlouhodobým, který prostupuje celou tvorbou strategie a následně celým kalendářním rokem. Metodiku zpracování lze shrnout do 3 stěžejních kroků.

Prvním krokem je získání podnětů na realizaci aktivit (projektů), a to diskusí a spoluprací v organizaci.

Druhým krokem je sumarizace aktivit a jejich posouzení. Posouzení bude provedeno (mimo jiné) na základě informací získaných ke konkrétním aktivitám. Na základě hodnocení od vedení organizace budou některé aktivity odmítnuty, některé nechány v zásobníku aktivit a některé doporučeny k zařazení do akčního plánu.

Třetím (hlavním) krokem je rozhodnutí vedení organizace o aktivitách doporučených do akčního plánu.

MONITORING STRATEGIE

Při implementaci je nutná aktivní podpora zřizovatele, vedení organizace, řádná příprava realizace aktivit, vysoká úroveň komunikace, plynulá aktualizace strategie a akčního plánu, kvalitní složení týmu a zejména průběžná kontrola a hodnocení plnění výstupů. Hlavním nástrojem pro provádění kontroly a hodnocení Strategie je provádění kontinuálního procesu sloužící ke sběru dat a informací a vytváření systému tohoto sběru, tzv. monitoringu.

Při implementaci je nutné určit konkrétní subjekty a osoby odpovědné nejen za řízení a výkon realizace jednotlivých aktivit, ale i za kontrolu (monitoring) jejich plnění.

Organizační plnění Strategie

Aby měla Strategie smysl, je třeba jí průběžně naplňovat a průběžně hodnotit pokrok při jejím naplňování.

Výkonnou jednotku tvoří „**garant strategie**“, kterým je ředitel organizace, který je odpovědný za plnění vize a cílů organizace.

V rámci průběžného monitoringu bude „garant strategie“ provádět zejména:

- sběr dat a informací o průběh realizace Strategie a samotných cílů,
- průběžnou kontrolu hodnocení stavu rozpracovanosti jednotlivých opatření - z těchto informací následně vyplývá míra plnění Strategie,
- stav plnění stanovených indikátorů - provedení s ohledem na stanovení měřítka indikátoru,
- vyhodnocení prozatímní úspěšnosti realizace Strategie – hodnocení aktuálního stavu (slovní hodnocení) na základě kroků uvedených dříve.

Odpovědným za realizaci konkrétního úkolu nebo aktivity uvedené ve Strategii a v případném akčním plánu je pak příslušný „**garant aktivity**“, což je vedoucí úseku nebo oddělení.

Periodická výroční hodnocení za úsek v organizaci (**za kvartál**) se proto zaměří na:

- aktivity realizované v působnosti úseků v rámci jednotlivých (dílčích) cílů Strategie,
- vyhodnocení efektů z realizace (dílčích) cílů Strategie - míra pokroku,
- specifikaci klíčových aktivit a úkolů pro následující období jednotlivým úsekům.

Termínové plnění Strategie

Při implementaci je nutné určit konkrétní subjekty a osoby odpovědné nejen za řízení a výkon realizace jednotlivých aktivit, ale i za kontrolu (monitoring) jejich plnění včetně doporučeného termínového plnění.

Koordinace aktivit a průběžný monitoring

V průběhu realizace Strategie je důležité hodnotit dosažené cíle, opatření a aktivity a poskytnout doporučení pro další fázi strategického řízení. Jednotlivé závěry a doporučení z pravidelného sledování představují jeden z klíčových podkladů pro zlepšení efektivnosti naplňování Strategie.

Průběžná kontrola

Kvartálně se sejde vedení organizace a zástupci pracovní skupiny, kteří si na základě níže doporučených pokynů a podkladu pro zprávu o realizaci Strategie vyhodnotí stav plnění Strategie.

Doba jednání: 60 minut

Způsob jednání:

Garant strategie na jednání představí dosavadní dosažené cíle a poskytne tak doporučení pro další fázi strategického řízení.

Garant aktivity na jednání poskytne zpětnou vazbu k naplňování Strategie tj. zjištění, jaké byly doposud realizovány všechny plánované úkoly a aktivity. Zda byla tato realizace úspěšná, jaké se vyskytly problémy a jakým způsobem byly nebo budou řešeny.

Jednání by se měla vést v následující struktuře:

- úvodní informace – informace o významu Strategie, časový úsek, za níž je jednání uskutečněno,
- popis / zhodnocení míry naplňování Strategie a hodnocení cílů, priorit, aktivit,

- hlavní závěry z jednání / doporučení na změny v oblasti implementace Strategie.

Na konci jednání bude proveden **zápis** jedním z členů jednání, který bude zároveň sloužit jako jeden z podkladů pro další jednání.

Níže je představen podklad pro průběžný monitoring naplňování Strategie v podobě:

- strategický cíl - název strategického cíle,
- opatření - opatření naplňující prioritu a cíl,
- název aktivity (projektu),
- slovní popis - představení současného stavu projektu,
- odpovědnost za aktivitu - odpovědný úsek, oddělení nebo osoba za realizaci,
- progres naplnění - naplnění projektu v procentech dle dílčích cílů nebo etap,
- náklady aktivity - náklady dle rozpočtového výhledu/dle projektu/nyní nelze určit/odhad,
- zdroj financování - rozpočet organizace, dotace ...,
- termín realizace - ukončení realizace aktivity,
- poznámka - případné doplnění aktivity.

Strategický cíl	Opatření	Název aktivity (projektu)	Slovní popis – současný stav	Odpovědnost za aktivitu	Progres naplnění	Náklady aktivity	Zdroj financování	Termín realizace	Poznámka
	01.1.1	Název aktivity	Představení současného stavu projektu včetně případné identifikace rizik projektu	Odpovědnost za to, aby byla aktivita realizována (úsek, osoba).	Progres naplnění aktivity dle termínu (20%... 100%)	Náklady dle rozpočtu	Rozpočet, dotace	Měsíc/rok	

TABULKA 3 - UKÁZKA PODKLADU PRO ZPRÁVU O REALIZACI STRATEGIE

HARMONOGRAM AKTIVIT

Kapitola představuje shrnutí hlavních aktivit dle jednotlivých termínů.

Harmonogram aktivit procesu	Frekvence	Termín
analýza vnějšího prostředí	1 x 3 roky	Prosinec
analýza vnitřního prostředí	1 x rok	Prosinec
kontrola plnění cílů a úkolů	4 x rok	Kvartálně

TABULKA 4 - HARMONOGRAM AKTIVIT

KOMUNIKACE STRATEGIE

K vytvoření kvalitní interní komunikace při realizaci Strategie, musí být dodržovány následující pravidla:

- **Stanovení témat pro komunikaci v organizaci** - existují přesně definované situace, o nichž se bude komunikovat, tedy představení Strategie a spolupráce na realizaci úkolů, cílů a komunikace při vyhodnocování Strategie.
- **Věcnost komunikačních aktivit** – stanoveny jsou také dílčí aktivity, které mají být komunikovány, a to především u dílčích cílů a konkrétních aktivit na úrovni úseků a oddělení.
- **Osobní odpovědnost** – každý dílčí úkol nebo aktivita má přesně určenou odpovědnost za komunikaci a kvalitu sdělených informací. Tato osobní odpovědnost bude vyžadována především od garantů aktivit. Komunikace probíhá za využití podkladu pro zprávu o realizaci Strategie.
- **Kontrola termínů** – všechny dílčí úkoly a aktivity mají stanovený konkrétní termín, jehož dodržování je kontrolováno. Ke kontrole budou využity průběžné zprávy o realizaci Strategie.

Přehled jednotlivých kroků, které v rámci komunikace podnikneme, jsou představeny v následující tabulce. Vycházíme přitom také z časových a finančních možností, které v organizaci jsou:

Co	Komu	Jak	Kdy	Zajistí
Představení Strategie	Zaměstnanci organizace	Pracovní workshop	Měsíc po přijetí Strategie	Vedení organizace společně s dodavatelem
Průběžná kontrola Strategie	Pracovní skupina	Pracovní workshop s využitím podkladu pro zprávu o realizaci	Kvartálně	Vedení organizace (garant strategie)
Aktualizace analýzy vnitřního prostředí	Zaměstnanci organizace	Pracovní workshop	1x ročně v prosinci	Vedení organizace (garant strategie)
Aktualizace analýzy vnějšího prostředí	Zaměstnanci organizace	Pracovní workshop	1x za 3 roky v prosinci	Vedení organizace (garant strategie) společně se zřizovatelem

TABULKA 5 - KOMUNIKACE STRATEGIE

Příloha č. 1 - osnova strategického plánu

1. Úvod - východisko

pozn. smyslem je popsat smysl a účel dokumentu

2. Charakteristika organizace (cca 2A4)

- 2.1. Organizační struktura organizace
- 2.2. Kultura organizace
- 2.3. Hodnoty organizace

pozn. smyslem je popsat fungování organizace v kompaktní verzi

3. Analýza vnějšího a vnitřního prostředí

- 3.1 Analýza vnějšího prostředí
- 3.2 Analýza vnitřního prostředí
- 3.3 SWOT analýza organizace

pozn. analytická fáze slouží zejména k definování strategických cílů, formát i rozsah bude vytvořen v rámci pilotní následné fáze

4. Definování základních imperativů

- 4.1 Poslání
- 4.2 Vize
- 4.3 Strategické cíle - obecný popis žádoucího budoucího stavu pomocí strategických cílů

pozn. návrhová část bude vzorově vytvořena v rámci KA1.2

5. Priority, cíle a opatření (cca 6 – 10x A4).

Tato kapitola je rozdělena na střednědobý plán v horizontu cca 3 roky a roční plán, se kterým se intenzivně pracuje v průběhu roku a aktualizuje se v návaznosti na střednědobý plán.

Příloha č. 2 – řízení rizik

Manuál představuje návod postupu, který je používán pro potřeby pořízení primárních vstupních dat a aktualizaci stávajících dat v systému řízení rizik. Obsahuje definici rizika, popis vstupního formuláře a způsob práce s ním, dále tabulky hodnocení dopadu a pravděpodobnosti vzniku rizika, označující dopady a pravděpodobnosti kódy a popisujícími dopady a pravděpodobnosti dopadů. Manuál obsahuje i návodné otázky, které se s výhodou dají použít pro identifikaci rizik a možné příčiny vzniku rizik. Kompletní přehled rizik ve formě vyplněné identifikace rizika tvoří přílohu tohoto materiálu – **Katalog rizik**.

Tabulka: Identifikace rizika

Proces	Popis	Dopad	Pravděpodobnost	Opatření
1	2	3	4	5

Tabulkový vstupní formulář obsahuje pět sloupců. V prvním sloupci je uveden název procesu/agendy/subprocesu. V druhém sloupci je uveden popis daného rizika, případně charakteristika vzniku rizika. Rizikem je chápána událost, která ovlivňuje naplnění stanoveného cíle agendy. Existují dvě základní charakteristiky rizika:

- pravděpodobnost výskytu,
- míra dopadu rizika.

Při hodnocení těchto charakteristik je nutné přihlížet k souvislosti rizik s hlavními cíli organizace a dané agendy.

Ve třetím sloupci se uvádí míra dopadu kvalifikovanou příslušným stupněm, který zvolil z prvního sloupce tabulky dopadu.

Ve čtvrtém sloupci se uvádí pravděpodobnosti dle prvního sloupce tabulky pravděpodobnosti.

V pátém sloupci jsou uvedena opatření vedoucí k eliminaci rizika, které je stanoveno a prováděno v rámci příslušné agendy.

Tabulka: Míra dopadu rizika

Kód	Dopad	Popis dopadu
1	Téměř nezatelný – velmi malý	neovlivňují znatelně ani vnitřní chod útvaru, neřeší se na úrovni managementu
2	Drobný – malý	ovlivňuje pouze vnitřní chod pouze jednotlivých útvarů organizace, řeší většinou vedoucí zaměstnanec útvaru popřípadě nižší úroveň útvaru – vedoucí oddělení, vlivy se většinou „stráví“ v rámci běžného chodu
3	Významný – střední	ovlivňuje vztahy při realizaci stanovených cílů organizace, útvaru, negativní vliv na dosažení stanovených cílů, úkolů není zanedbatelný, vyžaduje se řešení od střední úrovně vedení – vedoucích odborů

4	Velmi významný – vysoký	významná ztráta, značná škoda, závažná škoda nebo nesrovnalost vedoucí k právním nebo trestně právním šetřením, snížení kompetencí, dále problém ohrožení dosažení stanovených cílů organizace, útvaru nebo s implementací programových podpor a vztahy s ostatními institucemi, vyžaduje se řešení od vrcholového vedení organizace
5	Nepříjemný – velmi vysoký	organizace, útvar pravděpodobně nepřežije, významná ztráta pověsti, krize ve vedení, ztráta klíčové kompetence, ztráta věrohodnosti, vyžaduje se řešení od vrcholového vedení organizace

Tabulka: Míra pravděpodobnosti rizika

Kód	Pravděpodobnost	Popis dopadu
1	Téměř nemožné – velmi malá	vyskytne se pouze ve výjimečných případech
2	Výjimečně možná – malá	někdy se může vyskytnout, ale není to pravděpodobné
3	Běžně možná – střední	někdy se může vyskytnout
4	Pravděpodobná – vysoká	pravděpodobně se vyskytne
5	Hraničící s jistotou – velmi vysoká	vyskytne se skoro vždy

Návodné otázky

Návodné otázky si kladou za cíl pomoci respondentovi orientovat se v problematice řízení rizik a to v průběhu identifikace a ohodnocení rizika.

V průběhu hodnocení rizika doporučujeme používat některé z následujících návodných otázek:

- Co se může stát?
- Jak se to může stát?
- Kde se to může stát?
- Co je příčinou dané události?
- Jaké jsou její důsledky?
- Jaká je její tendence?
- Je potřebné dané riziko řešit?
- Jakými formami je možné riziko zvládnout?
- Jsou tato rizika někde popsána?
- Promítají se zjištěná rizika ve strategii nebo nastavení cílů?
- Byla v minulosti identifikována rizika při kontrolní činnosti či auditu?
- Jaká byla stanovena opatření v předchozích kontrolách?

Tyto otázky lze použít opakovaně vždy při identifikaci nových rizik.

Při identifikaci rizik využít také pohled na příčiny vzniku rizika.

Výčet možných příčin vzniku rizik:

- neznalost, nepozornost, mimořádná událost, produkování nepřesných informací, složitost norem, nepřesnost pracovních postupů, složité a nepřehledné kontrakty
- nedodržování i neznalosti právních předpisů či interních směrnic, nekompetentnost
- nedostatečná řídicí kontrola zdrojů rizika (obchodní vztahy, lidský faktor, majetek)
- omyl

- nedodržení lhůt
- nekompletní dokumentace
- fluktuace zaměstnanců
- nedostatečný audit
- neproplacení závazků
- proplacení finančních prostředků na nesprávný účet nebo nesprávnému subjektu
- granty a dotace
- zneužití a ztráty dokumentace
- povodně, požár
- informační a komunikační technologie
- kvalita vedení dokumentace o prováděných operacích (nesplnění stanovených cílů, nehospodárnost, újma na majetku, ztráta a zneužití informací, poškození pověsti).