



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



SMART Česko

Metodika a schémata uplatnění konceptu SMART Česko a SMART řešení v konkrétních oblastech

Svaz měst a obcí České republiky

Projekt: Realizace SMART ČESKO v praxi obcí a měst
Reg. č.: CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0016927



Obsah

1. Úvod strategie	3
2. Analytická část strategie	3
3. Strategická část	5
4. Implementační část	7
5. Postup tvorby strategie	7
Závěr	8
Příloha č.1. – Vzorová struktura strategie.....	9
Příloha č. 2. – Základní principy tvorby strategií	10
Příloha č.3. Komunikační strategie	12
Příloha č. 4. Sestavení časového harmonogramu implementace	12



Metodika a schémata uplatnění konceptu SMART Česko a SMART řešení v konkrétních oblastech

Pro uplatnění konceptu SMART Česko, resp. pro efektivní uplatnění SMART řešení v jednotlivých konkrétních oblastech je nezbytné, aby si municipalita, nebo jejich svazek, nejdříve vypracovali vlastní strategii SMART, a to včetně analytické, strategické a implementační části. Následně takovou strategii, zejména její implementační část, je nezbytné pravidelně vyhodnocovat a v závislosti na změně vnějších podmínek a postupu na její realizaci i aktualizovat. Zavádění jednotlivých prvků SMART řešení do praxe obcí a měst jistě může částečně zlepšit život v dané municipalitě (regionu), ale jen jejich provázanost zajišťuje dosažení cíle – kvalitních podmínek pro život lidí, dobrého životního prostředí a posílení konkurenceschopnosti obce/města (regionu) využitím potenciálu lidí a potenciálu území, prostřednictvím nových technologických nástrojů a inovativních přístupů

Podle metodiky přípravy veřejných strategií MMR je definice strategie následující:

Strategie řeší konkrétní problematiku; obsahuje provázané a vyvážené části – analytickou, strategickou a implementační; implementační část zahrnuje všechny prvky implementace strategie

Přičemž úvod by měl zabírat cca 10 % rozsahu strategie, analytická část cca 15 %, strategická část cca 45 %, implementace 25 % a postup tvorby cca 5 % rozsahu. Vzorová struktura strategie, resp. základní principy tvorby strategií jsou uvedeny v příloze č. 1. a 2.

Při tvorbě strategie SMART obce/města (regionu) je přitom potřeba vycházet nejen z koncepce SMART Česko, ale také ze strategií příslušného ministerstva či ze *Strategického rámce Česká republika 2030*. Při tvorbě vaší strategie je také vhodné použít už existující strategie ať už se jedná o obecnou strategii rozvoje (a územní plán), tak o odvětvové strategie, jakým je např. MAP (KAP), plán udržitelné mobility, strategie adaptace na změnu klimatu, plán odpadového hospodářství nebo územní energetická koncepce, komunitní plán sociálních služeb případně další dokumenty.



Zde jsou odkazy na některé z výše zmíněné koncepce či strategie:

[Ministerstvo pro místní rozvoj ČR – Metodika přípravy veřejných strategií \(mmr.cz\)](#)

[koncepce-smart-cities-odolnost-prostrednictvim-smart-reseni-pro-obce-mesta-a-regiony.pdf \(dataplan.info\)](#)

[Ministerstvo dopravy ČR – Strategie \(mdcr.cz\)](#)

[Národní strategie elektronického zdravotnictví | Národní centrum elektronického zdravotnictví \(mzcr.cz\)](#)

[Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+, MŠMT ČR \(msmt.cz\)](#)

[Strategická mapa Ministerstva životního prostředí \(databaze-strategie.cz\)](#)

[Koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030 - Ministerstvo vnitra České republiky \(mvcr.cz\)](#)

[Strategické a koncepční dokumenty | MPO](#)

[Strategický rámec Česká republika 2030 - ČR 2030 | Strategie \(cr2030.cz\)](#)

1. Úvod strategie

Měl by obsahovat stručný popis obce/města (skladbu a území DSO) zejména počet obyvatel, polohu, průměrnou výši rozpočtu (u DSO kompetence/účel vzniku), důvody pro vznik strategie/výběr oblastí, kterým se strategie bude věnovat, jaký je účel strategie a relevantní další strategické dokumenty obce/města (DSO).

2. Analytická část strategie

Podrobný popis charakteru obce/města (DSO) zejména demografickou skladbu a její vývoj např. <https://scac.cz/populacni-kalkulacka/> zaměřenou podle vybrané oblasti zájmu primárně na počet dětí (školství a zaměstnanost) nebo na stárnutí populace (zdravotně-sociální služby), dále organizační strukturu obce/města (DSO) např. má obec radu, jak často se rada případně zastupitelstvo schází, kdo se přípravou/implementací strategií zabývá atd. Také by popis měl obsahovat průměrný roční rozpočet obce/města (DSO) minimálně v členění neinvestiční/investiční výdaje



nebo mandatorní výdaje a „volné“ prostředky, úvěrové zatížení případně finance připravené pro realizaci plánovaných investic, schopnost obce/města (DSO) získávat dotace, užití jiných finančních nástrojů. Dále zaměření lokální ekonomiky – dominantní obory podnikání, významní zaměstnavatelé, převažující velikost podnikatelských subjektů apod. V neposlední řadě školství (počet MŠ, ZŠ případně SŠ a VŠ včetně jejich zaměření a kapacity), sociálně – zdravotní služby, polohu obce/města (území) z hlediska dostupnosti technické infrastruktury – silniční, železniční, existence a kapacity technických sítí. To, zda obec/město (území) je cílem dojížděky (jaké – do škol/za prací/za službami), přestupním uzlem, nebo naopak obyvatelé z obce/města (území) vyjíždí (za jakým účelem). Zda je obec/město zapojeno do nějaké formy meziobecní spolupráce, nebo jiné spolupráce (např. MAS, SMO, SMS, NSZM apod.)

Následovat by měla analýza jednotlivých vybraných oborů zájmu obce/města (DSO). Tedy popis současného stavu včetně potřebných dat. Pokud data nejsou v dispozici na úrovni obce/města(území) je možné použít agregovaná data za území ORP, POÚ nebo okres, např. data k lokální ekonomice je možné získat z agentury Czechinvest, data k veřejné správě např. z Atlas(u) MV ČR, tradičním zdrojem dat je pak statistický úřad nebo CENIA atd. K vlastní analýze se doporučuje použít k hodnocení vnějších podmínek PEST (PESTLE) analýza ([Jak provést PESTLE analýzu a využít ji v praxi? | myTimi.cz](#)), tato analýza ovšem hodnotí jen vnější podmínky a neposkytuje tak ucelený obraz reality. Pro zahrnutí vnitřních podmínek mám za vhodnější SWOT analýzu ([SWOT – Wikipedie \(wikipedia.org\)](#)), kde analýza PEST (PESTLE) slouží pro analyzování příležitostí a hrozeb.

Z analýz by měl vycházet předpokládaný vývoj v jednotlivých oblastech zájmu, který lze popsat kvalitativně pomocí expertiz, expertních odhadů vývoje prostředí, brainstormingu, strategických scénářů apod., nebo kvantitativně pomocí analýz časových řad, metodou rozboru příčin, predikčními modely, extrapolací aj.

Závěr analytické části by měl obsahovat stručné shrnutí provedených analýz a předpokládaného vývoje obce/města (DSO) ne po jednotlivých oblastech zájmu, ale jako celku.



3. Strategická část

Měla by obsahovat vizi strategie, stanovit strategické cíle a vybrat mezi nimi ty nejvhodnější (prioritizace), navrhnout indikátory (veličiny sloužící pro sledování úspěšnosti dosahování cílů), stanovit komunikační strategii a navrhnout jednotlivá opatření nutná pro dosažení cílů.

Vize – je to cíl, k jehož naplnění směřuje činnost obce/města (DSO), měla by být přesná, stručná a srozumitelná jak pro zaměstnance obce/města (členy DSO) tak pro obyvatele dané municipality. Vize představuje plánovaný stav, tedy budoucnost.

Stanovení strategických cílů je patrně nejsložitější fází přípravy strategie. I cíle by měly být SMART:

- 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.

Cíle tedy stanoví, čeho by mělo být v jednotlivých oblastech strategie dosaženo, umožní pochopit souvislosti mezi sebou navzájem, případně jaká je posloupnost plnění jednotlivých cílů nebo opatření, umožní formulovat jednotlivá opatření nutná pro dosažení cílů a pomocí vhodných indikátorů usnadní hodnocení úspěšnosti dosažení cílů, resp. vize strategie.

Kromě návrhu jednotlivých cílů a opatření nezbytných pro jejich naplnění se musí strategická část obsahovat i výběr nejvhodnějších (nejnutnějších) cílů pro dosažení úspěchu, a to zejména s ohledem na jejich důležitost pro splnění vize, ve srovnání s náklady na jejich realizaci. Příliš mnoho cílů (opatření), vysoké náklady na jejich realizaci, jejich přílišná složitost nebo nadměrná vazba na vnější okolnosti může způsobit, že strategii nebude možné řídit a v konečném důsledku ani realizovat.



Každý cíl (opatření vedoucí k realizaci cíle) by měl být popsán z několika hledisek:

- a) zdůvodnění výběru cíle – popis na jakou potřebu reaguje, jak přispěje k odstranění problému nebo alespoň k jeho zmírnění a jakým způsobem pomůže k dosažení vize
- b) jaké jsou vazby cíle s ostatními cíli a jaká opatření jsou nutná (potřebná) k jeho naplnění
- c) předpoklady a rizika splnění cíle, indikátory k měření (určení) úspěšnosti v dosahování cíle.

Zvláště při popisu/výběru jednotlivých opatření k dosažení cíle je potřeba velmi zvažovat jaké je porovnání nákladů a přínosů těchto opatření k dosažení cíle. S ohledem na omezené rozpočty je třeba neustále posuzovat jejich účelnost (jsou pro dosažení cíle nezbytná?), efektivnost (bylo by možné dosáhnout cíle za pomocí jiného, méně nákladného opatření?) a až v poslední řadě jejich hospodárnost (dá se to udělat laciněji?) a to v tomto hierarchickém uspořádání. Důležité je také posouzení časové náročnosti opatření. Sebekrásnější opatření, které je však tak časově náročné, že jeho splnění přesahuje rámec strategie, je nutné vypustit.

Také je nutné porovnávat cíle, případně opatření s ostatními strategickými dokumenty obce/města (DSO), případně strategickými dokumenty širšího území. To že je s nimi konkrétní opatření v nesouladu nemusí znamenat nemožnost jeho realizace (automaticky), jeho realizace však v takovém případě bude minimálně ztížena. Např. pokud bude opatření v rozporu s taxonomií nebo pravidlem významně neškodit (DNSH) je pravděpodobnost získání evropské dotace velmi nízká (limitně nulová) a i bankovní úroky (pokud ho bude municipalita realizovat z úvěru) budou vyšší, než by mohly být.

Komunikační strategie (přílohač.3.) nemusí být vždy přímo součástí strategického dokumentu. Vždy je však potřeba vědět, jak komunikovat s jednotlivými aktéry strategie, jak je zapojit do její tvorby. Jinak je možné komunikovat s odborníky na dílčí cíl, jinak se zastupiteli (radními) kteří strategii schvalují, ale nemají zájem účastnit se na její tvorbě a jinak se stakeholdery. Obecně platí, že vždy je vhodnější zapojit aktéry do tvorby, zvláště pokud se jich konkrétní cíle nebo opatření týkají nebo je dokonce budou schvalovat nebo provádět. Pocit, že kdybych u toho býval mohl být, mohlo to být mnohem lepší a nebyly by tam takové chyby se následně velmi těžko odstraňuje.



Závěr této části strategie by měl obsahovat kromě výše uvedeného i hodnocení dopadů plnění jednotlivých cílů (případně i opatření), hrubý odhad nákladů na jejich realizaci a způsob měření úspěšnosti plnění jednotlivých cílů (opatření) – sadu indikátorů.

4. Implementační část

Měla by obsahovat implementační strukturu, především zodpovědnost jednotlivých nositelů cílů (opatření), systém řízení rizik a změn, systém monitorování plnění strategie, rozpočet a zdroje financování a časový harmonogram strategie (příloha č. 4.).

Zvláště u navržených cílů a opatření musí být jasně uvedeno, kdo je za jejich splnění odpovědný, kolik a jakých na to bude nutné zajistit prostředků a kdy je možné cíl (opatření) považovat za splněný. S ohledem na velmi dynamickou změnu vnějších podmínek – legislativa, daňové příjmy obcí, ceny energií, ceny stavebních prací atd. je velmi důležité nastavení mechanismu monitorování implementace a řízení změn strategie.

V této části by mělo být uvedeno, kdo může prohlásit cíl (opatření) za splněné, kdo může navrhopvat změny opatření (cílů), kdo je může schvalovat a systém monitorování strategie, tak aby, např. při změně vnějších podmínek, byla reakce rychlá a na odpovídající úrovni řízení obce/města (DSO). Také je nutné reagovat na změny harmonogramu plnění cílů (opatření) a to nejen ve smyslu jejich odsouvání, ale i s ohledem na různé příležitosti (např. termíny vyhlášení dotačních výzev) naopak na jejich zkrácení.

5. Postup tvorby strategie

Není nezbytně nutný, bylo by však účelné uvést minimálně autory strategie a zapojené aktéry (těm je vhodné poděkovat). V takovém případě je rozumné zařadit tuto část ještě před úvod.



Závěr

Během procesu schvalování strategie může dojít k úpravě některých cílů (opatření). V takovém případě je nezbytné promítnout tuto změnu do všech částí strategie od analytických podkladů (pokud je to potřeba), až po změny v implementační části (zde jsou změny nevyhnutelné). Samozřejmě je nutné upravit popis cílů (opatření), zvláště v případě jejich provázanosti a změny promítnout i do indikátorů a harmonogramu včetně případné změny odpovědnosti nositele cíle (opatření). V rámci komunikace s aktéry tvorby strategie je vhodné takovou změnu patřičně vysvětlit.



Příloha č. 1. – Vzorová struktura strategie

- I. Úvod (přibližně 10 % rozsahu strategie) 1. Základní informace o strategii 2. Kontext vzniku a existence strategie 3. Účel strategie 4. Uživatelé strategie 5. Základní používané pojmy, zkratky 6. Ostatní relevantní strategické dokumenty

- II. Analytická část (přibližně 15 % rozsahu strategie) a. Definice a analýza řešeného problému 1. Definice řešeného problému 2. Prostředí a očekávaný budoucí vývoj 3. Revize stávajících opatření 4. Vývoj při tzv. nulové variantě 5. Souhrn výsledků klíčových analýz

- III. Strategická část (přibližně 45 % rozsahu strategie) a. Vize a základní strategické směřování 1. Logika intervence, hierarchie cílů 2. Vize, globální cíl a strategické oblasti 3. Strategické cíle b. Popis cílů a opatření v jednotlivých strategických oblastech 1. Popis specifických cílů, dopady jejich naplnění 2. Přehled a popis opatření 3. Výsledky a výstupy realizace jednotlivých opatření (aktivit), indikátory

- IV. Implementační část (přibližně 25 % rozsahu strategie) 1. Implementační struktura a systém řízení implementace 2. Plán realizace aktivit 3. Časový harmonogram 4. Rozpočet a zdroje financování 5. Systém monitorování a evaluace realizace strategie 6. Systém řízení rizik a předpoklady realizace strategie

- V. Postup tvorby strategie (přibližně 5 % rozsahu strategie) 1. Autoři strategie a zúčastněné strany 2. Popis postupu tvorby strategie

- VI. Přílohy



Příloha č. 2. – Základní principy tvorby strategií

1. Strategie jsou připravovány transparentně a objektivně, do jejich přípravy je zahrnut široký okruh zainteresovaných stran (tedy aktéři, kteří na základě strategie mají nebo mohou provádět nějaké aktivity a aktéři, jejichž problémy mají být za pomoci dané strategie vyřešeny).

2. Strategie musí být připraveny v podobě a kvalitě, která umožní učinit vládě (respektive orgánu schvalujícímu strategický dokument) 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 jejich kvalitu stanovené v metodických dokumentech, je aplikován projektový přístup jejich k tvorbě.

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

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

8. V případech, kdy nejsou strategie přímo územně zacílené, je nutné brát v úvahu jejich územní dopady a jejich provazbu s územním plánováním.



9. Při tvorbě strategií se v případech možného dopadu na rovnost žen a mužů doporučuje provádět hodnocení takového dopadu (tzv. *gender impact assessment*).

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

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

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

13. Všude, kde to bude možné a účelné, by měly strategie přenášet rozhodovací pravomoci a odpovědnosti za své plnění na nižší úrovně/výkonné orgány.

14. 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. koho se daná strategie týká (cílová skupina),
- e) jaké může mít daná strategie dopady,
- f) kdy se bude problém řešit a kdy bude vyřešen,
- g) kdo bude problém řešit, i. jak dlouho daná strategie platí, j. kolik bude dané řešení stát (tj. jaké zdroje – finanční, lidské, organizační – bude nutno na dané řešení vynaložit) a kdo poskytne potřebné zdroje.



Příloha č.3. Komunikační strategie

Viz dokument: ***Komunikační strategie pro představitele měst a obcí.***

Příloha č. 4. Sestavení časového harmonogramu implementace

- a) Klíčová opatření pro dosažení výstupů.
- b) Termíny pro splnění jednotlivých opatření. V tomto kroku je potřeba časově provázat plnění těchto opatření s přihlédnutím k jejich vzájemné provázanosti a podmíněnosti.
- c) Vzájemné vztahy mezi jednotlivými cíli a opatřeními. V případě existence vzájemné provázanosti a podmíněnosti jednotlivých opatření je nezbytné tyto vztahy popsat, například graficky.
- d) Klíčové milníky. Jedná se o nejdůležitější momenty realizace strategie (například dokončení fáze realizace strategie, dokončení opatření umožňující pokračovat v realizaci jiných opatření apod.).
- e) Řízení implementace strategie. Jedná se o aktivity spojené s řízením rizik, monitorováním implementace strategie,
- f) Odpovědné osoby / subjekty za realizaci klíčových opatření (cílů).