



**NÁRODNÍ
PLÁN OBNOVY**



**Financováno
Evropskou unií**
NextGenerationEU

Ministerstvo životního prostředí

Zpráva o koherenci vládních strategií

Obsah

1.	Proč se zabývat koherencí politik?	4
2.	Jak dosahovat koherence politik a co znamená koherence strategií?	7
3.	Se kterými strategickými dokumenty Zpráva pracuje?	10
4.	Procedurální aspekty strategických dokumentů	12
4.1	Problém: časový horizont a doba platnosti strategických dokumentů	12
	Shrnutí nynějšího stavu	12
	Co je na nynějším stavu problematické	12
	Žádoucí stav	12
4.2	Problém: formulace cílů strategických dokumentů	13
	Shrnutí nynějšího stavu	13
	Co je na nynějším stavu problematické	13
	Žádoucí stav	13
4.3	Problém: konkrétní postup k dosažení cílů strategických dokumentů	14
	Shrnutí nynějšího stavu	14
	Co je na nynějším stavu problematické	14
	Žádoucí stav	14
4.4	Problém: přehlednost strategického prostředí	15
	Shrnutí nynějšího stavu	15
	Co je na nynějším stavu problematické	15
	Žádoucí stav	16
4.5	Problém: vztah strategických dokumentů a legislativy	16
	Shrnutí nynějšího stavu	16
	Co je na nynějším stavu problematické	17
	Žádoucí stav	17
4.6	Problém: vyčíslování nákladů na dosažení cílů strategických dokumentů, zdroje financování a propojení s rozpočtovým procesem	18
	Shrnutí nynějšího stavu	18
	Co je na nynějším stavu problematické	18
	Žádoucí stav	18
4.7	Problém: způsob vyhodnocování a četnost vyhodnocování strategických dokumentů	20
	Shrnutí nynějšího stavu	20
	Co je na nynějším stavu problematické	20
	Žádoucí stav	20
5.	Obsahové aspekty strategických dokumentů	24
5.1	Koherence mezi ČR 2030 a ostatními strategickými dokumenty	24

5.2	Koherence strategických dokumentů v území	24
6.	Cesta ke koherenci a efektivě strategických dokumentů	25
	Termínovaná pracovní skupina pro přípravu definitivních návrhů změn pro větší efektivitu strategického řízení.....	25

1. Proč se zabývat koherencí politik?

Veřejné politiky by měly být koherentní, jinak řečeno soudržné. Plnění cílů by si nemělo protiřečit, ale naopak, ve svém pozitivním působení by se mělo posilovat.

Koherence politik je žádoucí, protože:

- 1 Občany nezajímá, co má na starost které ministerstvo, nýbrž očekávají vyřešení problémů od veřejné správy jako celku.
- 2 Zdroje k realizaci politik jsou omezené, proto je třeba jich využít efektivně.
- 3 S koherencí je spojena předvídatelnost jednání státu, která umožňuje veřejnosti politikám lépe porozumět a posilovat tak její důvěru v tyto politiky a ve veřejnou správu.

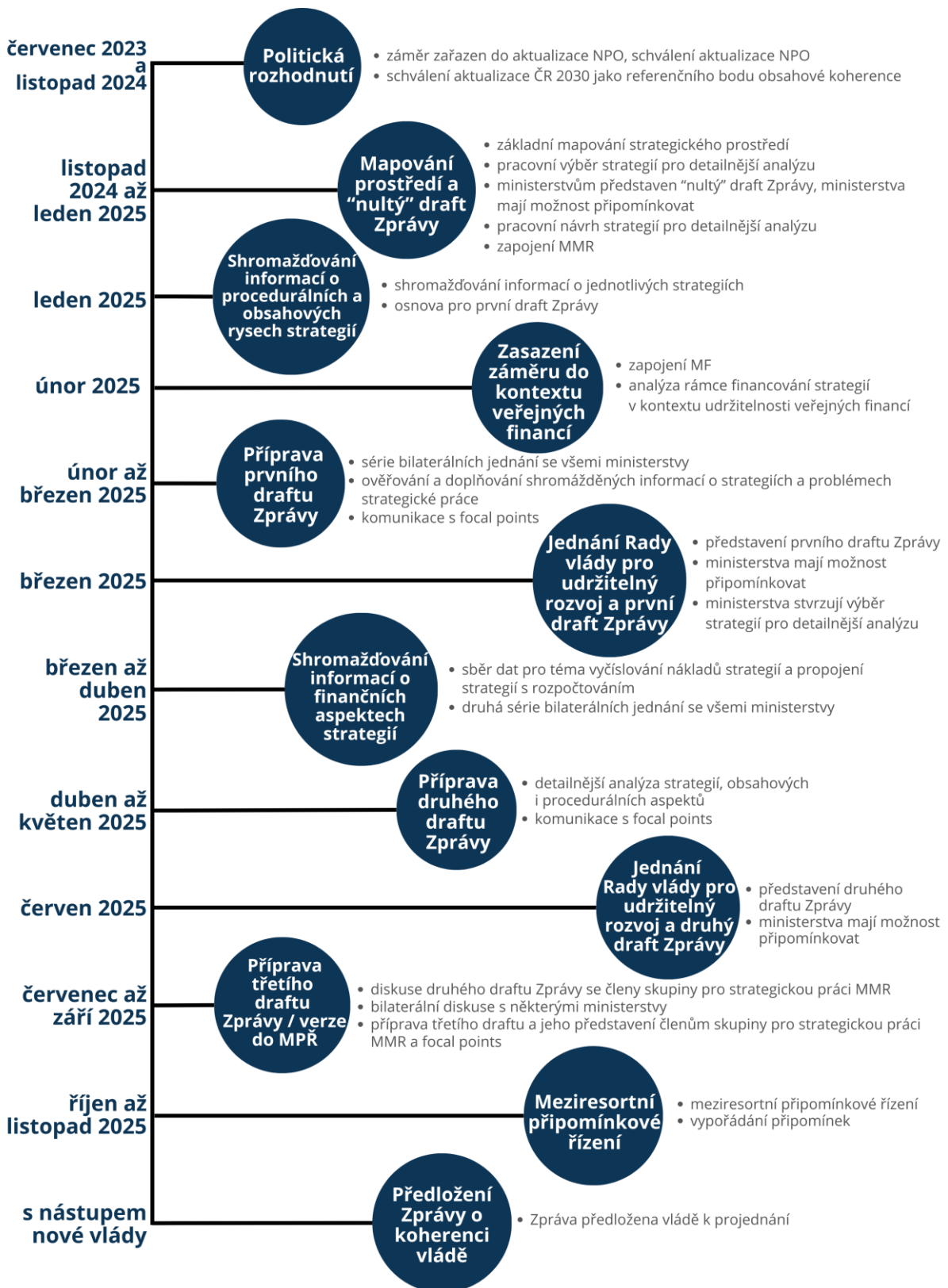
Vláda ČR si byla výše uvedených důvodů vědoma a rozhodla, že je třeba **zvýšit koherenci politik ve vztahu k dlouhodobým záměrům České republiky (ČR)** vyjádřených závazkem vůči Cílům udržitelného rozvoje (SDGs).

Úkol byl začleněn v roce 2023 do aktualizace Národního plánu obnovy.¹ Navázal na aktualizaci Strategického rámce ČR 2030 (dále jen „**ČR 2030**“), který „překládá“ globální SDGs do národního kontextu.² Rámec ČR 2030 byl zvolen proto, že ve vztahu k SDGs hledí na specifika ČR a že se současně již v minulosti prokázalo, že s ním jsou schopny svými programovými prohlášeními udržet soulad i politicky rozdílné vlády.

Byly analyzovány strategické dokumenty ČR na národní úrovni po stránce procedurální i obsahové (k postupu práce viz Časová osa přípravy Zprávy) a výsledkem je tato Zpráva o koherenci vládních strategií (dále jen Zpráva). Ukázalo se, že největším problémem není obsahová inkoherence, ale skutečnost, že strategické dokumenty jsou jen ve velmi omezené míře nástrojem skutečného řízení. **Zpráva proto navrhuje, jakým dalším směrem postupovat, aby strategická práce byla efektivnější a účinnější.**

¹ *Národní plán obnovy*, rozšíření komponenty 4.4 Zvýšení efektivity výkonu veřejné správy. Aktualizace schválena usnesením vlády ze dne 14. června 2023 č. 437 k aktualizaci Národního plánu obnovy.

² Usnesení vlády ze dne 6. listopadu 2024 č. 802 o aktualizaci strategického rámce Česká republika 2030 s výhledem do roku 2050.



Zpráva je členěna do tří částí. Část úvodní vysvětluje smysl Zprávy a postup v její přípravě (kap. 1-3), poskytuje také klíč pro výběr strategických dokumentů, kterým byla věnována přednostní pozornost (Příloha 1). Část analytická shrnuje povahu problémů, na které je třeba

reagovat (kap. 4 a 5). **Část návrhová určuje procesní postup, kterým by měly být problémy vyřešeny (kap. 6).**

V analýze byly zodpovídaný dvě základní otázky. Zaprvé, zda mají strategické dokumenty po stránce formální a procedurální takovou podobu, která jim umožňuje dlouhodobý postup veřejné správy v určité oblasti reálně řídit. Zadruhé, zda jsou strategické dokumenty obsahově koherentní s aktualizovanou verzí ČR 2030, kterou vláda schválila v listopadu 2024.

V analytické části jsou informace členěny podle procedurálních rysů strategických dokumentů (kap. 4) a podle témat obsahové koherence (kap. 5). Popis každého procedurálního rysu (např. cíle, evaluace, vyčíslení nákladů apod.) sestává ze tří částí: popisu nynějšího stavu, vysvětlení důvodů, proč je nynější stav problematický, a popisu žádoucího stavu v dané oblasti. V kap. 5 je nejprve shrnuto základní zjištění ohledně obsahové koherence strategických dokumentů s ČR 2030 a podán přehled témat, kterým je třeba věnovat další pozornost. Současně je připojena informace k územnímu rozměru koherence strategických dokumentů.

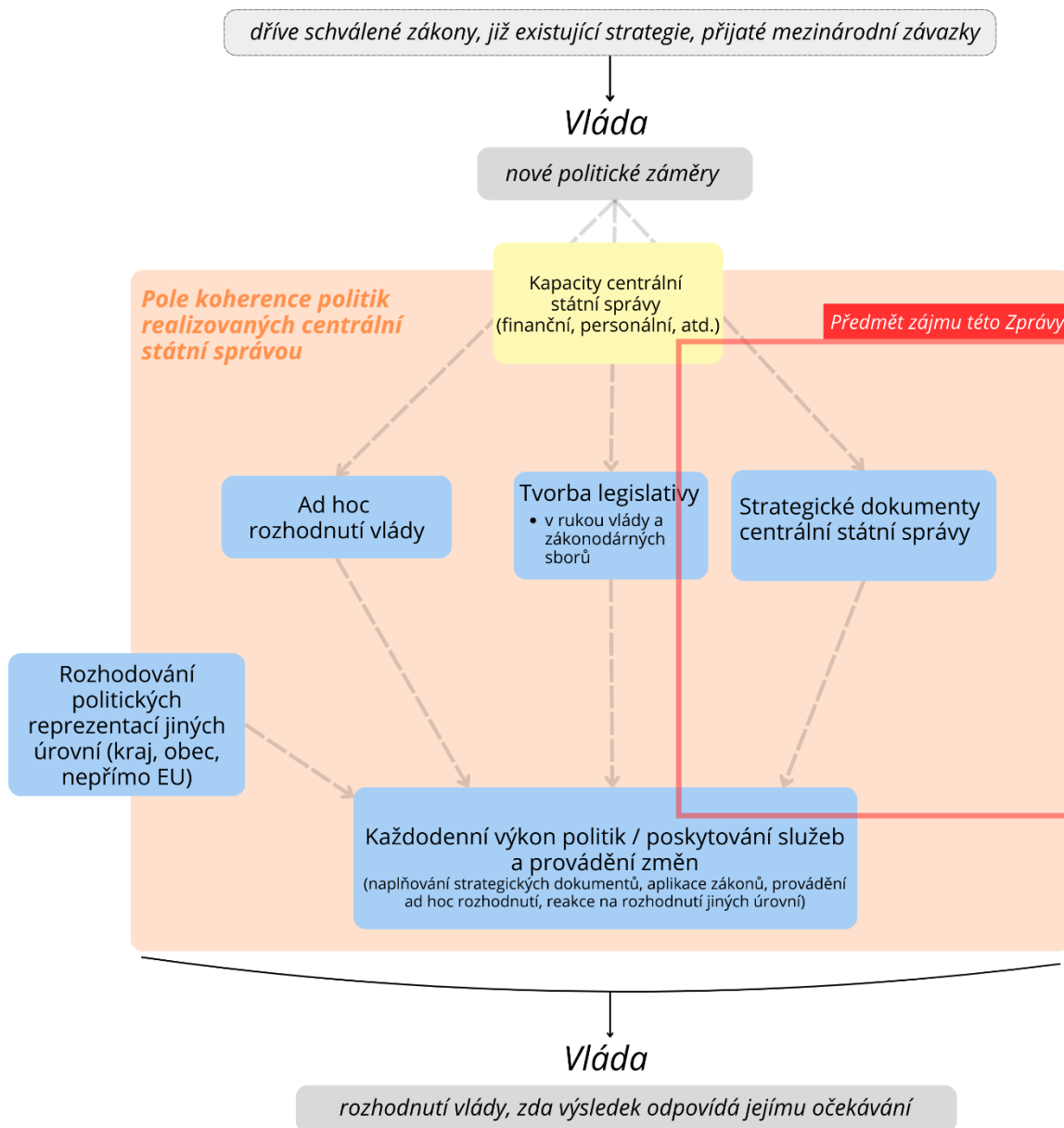
Ve Zprávě je analýza podána ve zkráceném shrnutí. Plné znění analýzy je obsahem Přílohy 2. **Možné postupy k řešení problémů identifikovaných v analýze jsou obsahem Přílohy 3.**

V návrhové části (kap. 6) se požaduje vytvoření termínované pracovní skupiny pro přípravu definitivních návrhů změn pro větší efektivitu strategického řízení a jejich předložení vládě k rozhodnutí.

Poznámka: Jestliže se dále v dokumentu hovoří o ministerstvech, míní se ministerstva, Úřad vlády a Digitální a informační agentura.

Poznámka: V dokumentu je používáno generické maskulinum, které zahrnuje ženy i muže (např. ředitelky i ředitele odborů) apod.

2. Jak dosahovat koherence politik a co znamená koherence strategií?



Koherence veřejných politik začíná i končí rozhodnutími politické reprezentace. Je to politická reprezentace, která postup určitým směrem ustavuje svými rozhodnutími (např. schválením zákonů, strategií, alokací finančních prostředků, mezinárodními smlouvami apod.). A je to opět politická reprezentace, která dříve poжатé záměry mění, přidává nové, ruší starší. V tomto kontextu pracuje veřejná správa. Převádí záměry a výsledky rozhodnutí politické reprezentace do praktického postupu a pomáhá politické reprezentaci identifikovat vzájemné vazby, vedlejší dopady a – což je zvláště důležité – dlouhodobé nároky i dopady záměrů a rozhodnutí.

Jako praktický postup má koherence veřejných politik tři základní rozměry. Vertikální, horizontální a časový. S ohledem ke každému z těchto rozměrů volí tato Zpráva určité zaměření.

Tři rozměry koherence politik

1 Horizontální koherence

- Horizontální koherenci sledujeme mezi různými složkami, které jsou na stejné úrovni, a to významem, rozsahem či pravomocemi.
- **Zpráva se zaměřuje na centrální státní správu, převážně ministerstva.**

2 Vertikální koherence

- Vertikální koherenci sledujeme mezi různými úrovněmi vládnutí
 - lokální - obce;
 - regionální – kraje;
 - národní – ČR jako celek/vláda ČR; v jejím rámci i koherence uvnitř sektoru/strategií jednoho úřadu;
 - nadnárodní/mezinárodní - Evropská unie a mezinárodní organizace a úmluvy, jichž je ČR členem.
- **Zpráva se zaměřuje na národní úroveň a v malé míře nadnárodní/mezinárodní úroveň.**

3 Časová koherence

- U časové koherence sledujeme, zdali je souladu dosahováno mezi minulostí, současností (a budoucností).
- **Zpráva se orientuje na milník 2030 a analýzu dále strukturuje pomocí zavedených časových rámců (volební cyklus, VFR).**

i V čem se tři rozměry koherence protínají?

Ve strategických dokumentech a jejich realizaci.

Hledáme-li nástroj, který by v sobě mohl obsahovat všechny tři rozměry koherence politik, jsou jím strategické dokumenty veřejné správy. Aby však mohly strategické dokumenty tuto koherenci zajišťovat, musí mít určitý obsah a určitou formální podobu.

Co musí strategické dokumenty mít, aby se staly nástroji koherence politik

1 PROCEDURÁLNÍ CHARAKTER, KTERÝ UMOŽŇUJE NĚCO REÁLNĚ ŘÍDIT

- Konkrétní čas, kdy chceme, aby změny přinesly výsledky
- Cíle, které umožní říci, zda jsme jich dosáhli
- Konkrétní kroky / opatření k dosažení cílů
- Vyčíslené náklady dosažení cílů a spojení s rozpočtováním
- Systém reálného vyhodnocování výsledků
- Přehledné prostředí, ve kterém můžeme rychle snadno určit, které strategické dokumenty v jakém případě brát v potaz a jaká je hierarchie jejich významu

2 OBSAHOVÝ SOULAD

- Obsahový soulad s jednou základní sadou cílů / ČR 2030
- Soulad s ČR 2030 na úrovni vizí, cílů a opatření
- Přínejmenším absence rozporů (koherence ve slabém smyslu), lépe soulad (koherence v silném smyslu, až synergie)

Má-li veřejná správa koherence politik dosáhnout, je třeba, aby jí to politická reprezentace umožnila. Není nutné, aby různé politické reprezentace měly záměry stejné, nebo podobné. Nemusí se jedna druhé přizpůsobovat. Jde o to, aby **veřejná správa předávala každé nové politické reprezentaci informace o tom, jaké jsou dlouhodobé záměry, které pojaly předchozí politické reprezentace** – jak jsou zhmotněny ve strategických dokumentech – **a co žádají, pokud by v nich hodlala pokračovat i nová politická reprezentace**. Z hlediska České republiky se tím zvětšuje šance na dlouhodobé změny a z hlediska veřejné správy i politické reprezentace jde o úsporu času a kapacit.

Nezačíná se od nuly, je možné navázat na starší vládní rozhodnutí, ať se týkají procedurálních aspektů strategických dokumentů³, či obsahového souladu s ČR 2030⁴, existuje základní institucionální infrastruktura (např. Databáze strategií)⁵ nebo možnost získat vhodné znalosti a dovednosti.⁶ **Je však třeba silného impulsu, který téma oživí, vezme v potaz aktuální výzvy strategické práce jako celku a dotáhne řešení k reálným výsledkům.**

³ Usnesení vlády ze dne 28. ledna 2019 č. 71 o aktualizaci Metodiky přípravy veřejných strategií.

⁴ Usnesení vlády ze dne 19. dubna 2017 č. 292 ke Strategickému rámci Česká republika 2030.

⁵ Databáze strategií <https://www.databaze-strategie.cz/>

⁶ Projekt STRATeduka <https://mmr.gov.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/strategicke-projekty/strateduka>

3. Se kterými strategickými dokumenty Zpráva pracuje?

Veřejná správa se dnes (přinejmenším formálně) řídí cca 2000 strategickými dokumenty. Zhruba 300 jich je na národní úrovni, kterým se tato Zpráva věnuje především. Z hlediska ČR 2030 a obecně z hlediska strategického řízení státu však nejsou všechny národní strategické dokumenty stejně významné, pro hlubší analýzu proto bylo vybráno pouze 80 z nich, jejich seznam je v Příloze 1.

Klíčové strategické dokumenty

Hlavní aspekty

- Pokrývají více strategických, příp. více specifických cílů ČR 2030 současně.
- Jsou z hlediska ČR 2030 důležité jako celek.
- Mají největší potenciál k naplňování cílů přispět, nebo naopak naplnění cílů poškodit.

Podpůrné aspekty

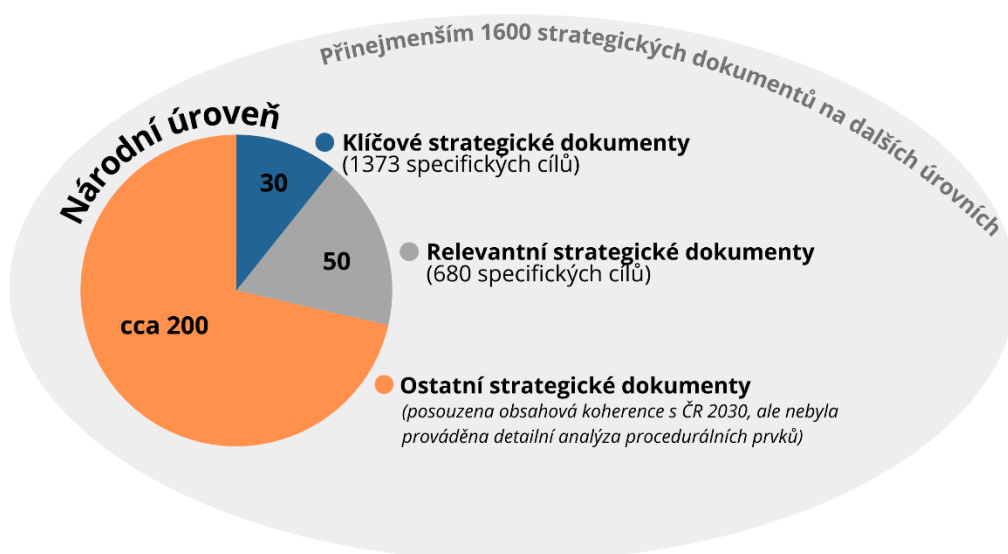
- Mají alespoň některé z žádaných procedurálních charakteristik.
- Jsou nebo mají z hlediska ministerstev být primárními hybateli změn v určité oblasti.

Relevantní strategické dokumenty

- Dotýkají se jen jednoho specifického cíle ČR 2030.
- Pokud se dotýkají více cílů ČR 2030, dotýkají se jen jejich menší části a/nebo se těchto cílů dotýká jen malá část strategie.

Ostatní strategické dokumenty

- Existuje ještě zhruba 200 dalších strategických dokumentů na národní úrovni, které hrají z hlediska naplňování ČR 2030, resp. výše uplatněných kritérií pouze malou roli.



Pro ČR 2030 bylo na národní úrovni vybráno 30 klíčových a 50 relevantních strategických dokumentů.

Seznam klíčových a relevantních dokumentů se nachází v Příloze 1.

Vzhledem k charakteru ČR 2030 – zastřešující role, univerzalita a průřezovost v tématech – můžeme říci, že **dokumenty klíčové a relevantní pro ČR 2030 jsou zároveň dokumenty, které jsou páteří strategické práce centrální státní správy.**

4. Procedurální aspekty strategických dokumentů

Podrobnější analýza procedurálních aspektů strategických dokumentů je v Příloze 2 této Zprávy. Základní závěry z této analýzy jsou podány níže.

Obecně lze říci, že řada níže popsaných problémů by měla menší rozsah, nebo by jako problém nemusela vůbec existovat, kdyby pracovníci ministerstev ve větší míře využívali znalostí a dovedností, které mohou získávat v rámci odborného vzdělávání a praxe, mimo jiné i prostřednictvím vzdělávacího projektu STRATeduka.⁷ Dále by řada níže popsaných problémů nemusela nastávat, pokud by se ministerstva řídila Metodikou přípravy veřejných strategií.⁸ Nemusela by ji sledovat mechanicky, stačilo by, kdyby její doporučení byla při přípravě strategických dokumentů promyšlena a některá nebyla téměř úplně ignorována.

4.1 Problém: časový horizont a doba platnosti strategických dokumentů

Shrnutí nynějšího stavu

- Časové horizonty jsou napříč strategickými dokumenty velmi různorodé, a to i u dokumentů, které se týkají jedné oblasti. Většina strategických dokumentů nemá časový horizont delší než do roku 2030.
- Některé strategické dokumenty nemají žádný konečný časový horizont.
- Některé strategické dokumenty mají obecně krátké časové horizonty, odpovídající spíše akčním plánům na řízení víceletého finančního rámce.

Co je na nynějším stavu problematické

- Nevíme-li, kdy chceme svých cílů dosáhnout, těžko můžeme formulovat opatření a vyčíslit náklady na realizaci opatření / dosažení cílů.
- Máme-li časové horizonty strategií příliš krátké, zbývá na vlastní realizaci strategie málo času.
- V okamžiku přípravy Národního regionálního partnerského plánu pro období 2028 až 2034, který bude reálně naplňovat Víceletý finanční rámec pro období 2028–2034 si vytvoříme rámcovou představu o potřebách a výzvách ČR do roku 2034. Učiníme tak mimo jiné na základě v té době platných strategií, vč. strategií s kratším časovým horizontem. Je možné, že se v průběhu období potřeby a výzvy promění a bude nutné na ně (např. v rámci mid-term review) reagovat změnou plánu.

Žádoucí stav

Strategie mají stanovený konečný časový horizont. K tomuto časovému horizontu se cíle, opatření, vyčíslení nákladů a rytmus vyhodnocování vztahují.

⁷ Například vzdělávací kurz STRATeduka: <https://mmr.gov.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/strategicke-projekty/strateduka>

⁸ MMR (2019) Metodika přípravy veřejných strategií (aktualizovaná širší verze). Dostupné z: <https://mmr.gov.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/metodika-pripravy-verejnych-strategii>

4.2 Problém: formulace cílů strategických dokumentů

Shrnutí nynějšího stavu

- Způsob formulování cílů je velmi různorodý a neumožňuje snadné zjištění, čeho chceme dosáhnout.
- Cíle nejsou příliš často formulovány jako konečné stavy, kterých chceme dosáhnout. V nejlepším případě jsou formulovány jako trendy, někdy prostě jen jako témata.

Co je na nynějším stavu problematické

- Cíle, které jsou pouze témata, neumožňují poznat, zda jsme jich dosáhli, ani poznat, že jdeme správným směrem.
- Cíle, které jsou formulovány trendově, mohou být v některých případech opodstatněné, ale jako jejich splnění může být interpretována velmi široké spektrum stavů a obtížněji se vyhodnocují.
- Nutnost složitě dohledávat, čeho chceme strategickými dokumenty dosáhnout, stojí čas a kapacitu zaměstnanců veřejné správy, která by mohla být využita účelněji, a zvyšuje riziko inkoherece.

Žádoucí stav

Každý strategický dokument má alespoň jednu úroveň cílů, které jsou formulovány jako konečný stav, a jen v případě zásadních důvodů jako trend v určité věci. Cíl jako konečný stav může, ale rozhodně nemusí být vyjádřen číslem. Může představovat jakoukoliv srozumitelně vyjádřenou vizi určitého konečného stavu, u které bude možné průběžně i zpětně hodnotit, zda se do něj ČR dostala, či ne.

Žádný strategický dokument nemá cíle, které by jen pojmenovávaly téma a samy o sobě by neukazovaly, jakým směrem by se mělo jít, nebo jakého stavu je žádoucí dosáhnout.

Cíle vycházejí z analýzy a opírají se o data, měly by také odkazovat na příklady dobré praxe ze zahraničí či reflektovat doporučení mezinárodních organizací. Při volbě cílů je nutné dbát nejen na míru pokrytí témat, ale i na skutečnost, že k dosažení cílů je třeba konkrétní postup a koherence s jinými cíli. Pro strategické dokumenty se proto volí takové cíle a v takovém množství, které uvedené věci umožní ministerstvům zvládnout.

U všech řídicích strategických dokumentů⁹ jsou žádoucí jen jedna, nebo dvě úrovně cílů. Více úrovní cílů je možno použít, pokud to gesčnímu ministerstvu přináší nějakou přidanou hodnotu, ale pro posouzení souladu strategických dokumentů mezi sebou by měly stačit maximálně dvě úrovně cílů. Pro snazší orientaci nazýváme vyšší/obecnější úroveň cíli strategickými a nižší/konkrétnější úroveň cíli specifickými. Pokud je více než jedna úroveň cílů, je mezi úrovněmi hierarchický vztah a existuje intervenční logika (představa, jak naplnění cíle specifického přispěje

⁹ Tím se rozumí Politiky, Bílé knihy, Strategické rámce, Koncepce, Strategie a Plány dle MMR (2017) Typologie strategických a prováděcích dokumentů. Dostupné z: <https://mmr.gov.cz/cs/microsites/portal-strategie-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/metodika-pripravy-verejnych-strategii/typologie-strategickych-a-provadecich-dokumentu>

k naplnění cíle strategického). Cíle konkrétních oblastí veřejných politik by pak měly být součástí cílů ve výkonovém rozpočtování. (Více viz kap. 4.6.)

4.3 Problém: konkrétní postup k dosažení cílů strategických dokumentů

Shrnutí nynějšího stavu

- Většina řídicích strategických dokumentů nějaké kroky k dosažení cílů formuluje, a to buď přímo v řídicím dokumentu, či ve formě implementačních či akčních plánů, příp. další úrovně strategických a prováděcích dokumentů.
- Implementace některých strategických dokumentů je ale řízena de facto podle okamžité situace, bez dlouhodobějšího plánu.
- Dochází ke dvojkolejnosti a překrývání opatření, někdy je jako opatření formulováno i naplňování celých dalších strategických dokumentů.
- Někdy lze obtížně rozlišit, čím se opatření jednoho strategického dokumentu liší od opatření jiného strategického dokumentu v téže oblasti, anebo čím se opatření liší od běžné každodenní činnosti ministerstva.
- Náklady na opatření bývají vyčísleny jen v malé míře.

Co je na nynějším stavu problematické

- Pokud nejsme schopni spojit s cíli konkrétních strategických dokumentů konkrétní kroky/opatření, nejsme schopni zhodnotit, zda tyto kroky k žádané změně přispívají, či ne.
- Nemají-li opatření vyčísleny své náklady, nelze udržet žádnou smysluplnou vazbu strategických dokumentů a rozpočtování.
- Kombinace obecně formulovaných opatření a velkého množství strategických dokumentů odčerpává k vyhodnocování dokumentů více času a kapacity veřejné správy, než by bylo nutné.
- Rozmazaná hranice mezi aktivitami, které by se bez strategie neodehrály, a každodenní prací ministerstev neumožňuje určit, jaké jsou vlastně kapacitní nároky na implementaci strategických dokumentů.

Žádoucí stav

Politiky, strategické rámce, koncepce, strategie a plány¹⁰ obsahují představu kroků k dosažení svých cílů / opatření, která nejsou svou formou pouze obecná/typová, nýbrž představují konkrétní ohraničenou aktivitu v konkrétním čase. **Tato konkrétní opatření nemusí být přímo součástí onoho řídicího strategického dokumentu**, s ohledem k potřebě pružné reakce na vývoj a potřebě vyčíslování nákladů by měla být **spíše obsahem prováděcích strategických dokumentů**, tedy implementačních plánů, a pokud jde o politiky a strategické rámce, mohou být opatření součástí strategií, koncepcí a plánů. **Opatření ale musí být oním řídicím strategickým**

¹⁰ Řídicí strategické dokumenty dle MMR (2017) Typologie strategických a prováděcích dokumentů, s výjimkou Bílé knihy. Dostupné z: <https://mmr.gov.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/metodika-pripravy-verejnych-strategii/typologie-strategickych-a-provadecich-dokumentu>

dokumentem transparentně spojena a přinejmenším pro účely evaluace **musí být možné říci, jakému řídicímu strategickému dokumentu a jakému konkrétnímu cíli opatření sloužilo.** Kontrolním testem potřeby opatření může být, má-li opatření jasnou intervenční logiku (představa, jakým způsobem daná aktivita přivodí věcnou změnu, kterou opatření předpokládá přivodit).

Opatření jsou vybírána primárně podle toho, zda přinášejí vysokou přidanou hodnotu k řešení problému a jsou zároveň nákladově efektivní.

Opatření strategických dokumentů se neduplikují.

Aktivity, které jsou důležité z hlediska udržení procesu implementace v chodu (vnitro- či meziresortní jednání, koordinace, spolupráce, komunikace), je třeba chápat jako automatickou součást každé strategické práce. Neměly by být zahrnovány jako samostatná opatření do jednotlivých dokumentů, nýbrž měly by se vést jako univerzální součást práce ministerstev. Každé ministerstvo by mělo tuto skutečnost zohledňovat ve své interní strategii úřadu (dle Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech) a ve své představě systemizace.

Totéž se týká i případných specifik oblastí, kde jsou cíle primárně vodítkem pro každodenní výkon standardní práce ministerstva, tedy výkon činností, které by ministerstvo v určité podobě vykonávalo tak jako tak, a strategie činí tento výkon pouze transparentním, anebo je význam strategií především deklaratorní (např. zahraničněpolitické strategické dokumenty). V těchto případech by opatření odpovídající těmto každodenním činnostem měla být rovněž zohledněna primárně v interní strategii úřadu a v systemizaci ministerstva, nikoli jako součást tematického strategického dokumentu.

4.4 Problém: přehlednost strategického prostředí

Shrnutí nynějšího stavu

- Na národní úrovni existuje zhruba 300 strategických dokumentů s nejméně 5 tisíci specifických cílů; počet strategických dokumentů stále roste.
- Tento objem dokumentů není prakticky nijak hierarchicky členěn. Většinou ani formálně, ale každopádně jen zřídka fakticky.
- Strategické dokumenty působí spíše „vedle sebe“ než v souhře a koherence jejich naplňování je mimořádně silně závislá na vůli a osobním nasazení jednotlivých zaměstnanců při ad hoc jednáních.

Co je na nynějším stavu problematické

- Strategické prostředí je velmi nepřehledné, snaha udržet koherenci je náročná na čas a kapacitu.
- Absence funkčních hierarchií při stávajícím množství strategických dokumentů neumožňuje veřejné správě žádnou práci ušetřit (např. při evaluacích).
- Spletitost vzájemného provázání strategických dokumentů vládě vůbec neumožňuje učinit si představu, jaký efekt vyvolá, když změní alokace prostředků nebo když některé strategické dokumenty zruší, nebo omezí.

Žádoucí stav

Strategií je tolik, kolik je nutné pro účinné dosažení dlouhodobých cílů, a každé ministerstvo jich má tolik, kolik je schopno reálně řídit a dobře vyhodnocovat. Není stanoven žádný konečný počet strategických dokumentů, který již nikdy nebude možné přesáhnout, celkový objem dokumentů se však řídí následujícími pravidly:

- **Ne všechny záměry, které ministerstva mají, nebo všechny aktivity, které vykonávají, je nutné opírat o strategické dokumenty.** Strategické dokumenty se vytvářejí tehdy, jestliže má jejich existence nějakou prokazatelnou přidanou hodnotu ve srovnání s operativním jednáním, nebo když existuje zákonem daný požadavek.
- **Při potřebě strategického uchopení jakéhokoliv tématu se přednostně hledá již existující strategický dokument,** který by - buď v existující podobě, nebo po úpravě - bylo možné použít jako nosič záměrů a úkolů; týká se i případů, kdy je nějaké strategické uchopení vyžadováno z úrovně EU, z jiného mezinárodního titulu, nebo kdy je vyžadováno národní legislativou.
- **Existující strategické dokumenty jsou integrovány všude tam, kdy taková integrace usnadní řízení dané oblasti** při zachování strategického pokrytí a/nebo umožní alokovat kapacitu k implementaci a evaluaci jiných strategických dokumentů.

Ve strategických dokumentech existuje taková formální hierarchie, která při zrušení nebo změně jednoho strategického dokumentu umožňuje snadno říci, jak se tím promění ostatní strategické dokumenty a možnost naplnění jejich cílů.

Této hierarchii pomáhá vhodná volba názvů strategických dokumentů, prováděná v souladu s Typologií strategických dokumentů¹¹ a samotným ministerstvům může v jejich vlastním řízení pomoci, pokud si sestaví interní hierarchii ze „svých“ vlastních strategických dokumentů. V případě průřezových témat mohou sloužit také doporučená schémata hierarchií strategických dokumentů pro určité tematické oblasti, nebo – pokud by pro danou věc existovala dlouhodobá politická shoda – i schémata hierarchií závazná.

Opatření existujících strategických materiálů a nároky na implementaci strategií jsou při nástupu každé nové vlády na úrovni každého jednotlivého ministerstva shromážděna do „implementačního plánu ministerstva“ na funkční období vlády (4 roky). Tento plán umožňuje přehledně shrnout nároky (finanční, kapacitní) pro naplňování dlouhodobých cílů, které jsou v daném okamžiku formálně platné, uvést je do souladu s očekáváními a vlastními záměry nové politické reprezentace a posléze ministerstvo manažersky řídit.

4.5 Problém: vztah strategických dokumentů a legislativy

Shrnutí nynějšího stavu

- Většina legislativy vzniká nezávisle na strategických dokumentech
- Samotné strategické dokumenty z části z legislativy vycházejí. Dílem z národní, dílem z legislativy EU.

¹¹ MMR (2017) Typologie strategických a prováděcích dokumentů. Dostupné z: <https://mmr.gov.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/metodika-pripravy-verejnych-strategii/typologie-strategickych-a-provadecich-dokumentu>

- Někdy bývá legislativa také nástrojem strategického záměru, vytvoření legislativy se formuluje jako opatření a někdy i jako cíl strategického dokumentu. Děje se tak ale vždy dříve, než proběhne Hodnocení dopadů regulace (RIA).

Co je na nynějším stavu problematické

- Jestliže formulujeme vytvoření legislativy jako cíl, zaměňujeme účel za nástroj.
- Zákon jako opatření k dosažení cíle je možný, ale je nelogické, abychom si napřed řekli, že určitá věc se vyřeší legislativně a teprve potom se ptali – formou Hodnocení dopadu regulace (RIA) – jestli je legislativní řešení nutné.
- Pokud nějaká národní legislativa nařizuje vytvoření a existenci jednoho konkrétního strategického dokumentu, komplikuje strategické řízení jako celek, protože brání jakémukoliv efektivnějšímu přestrukturování.
- Některé strategické dokumenty by také pravděpodobně nevznikaly a používaly by se dokumenty již existující, kdyby zároveň neexistovalo očekávání, že s pomocí nových dokumentů bude možné uvažované změny financovat z fondů EU.
- Mezi nositeli strategických dokumentů existuje obava z provádění jakékoliv zásadnější úpravy cílů, nebo např. integrace strategií po dobu aktuálního víceletého finančního rámce.

Žádoucí stav

Součástí pravidelných evaluací a aktualizací klíčových strategických dokumentů (viz Příloha 1) je vždy také kontrola závazků nadnárodní úrovně (aktuální strategie EU pro danou oblast, legislativa EU, přijaté mezinárodní závazky); v procesu pravidelných evaluací a aktualizací klíčových strategií se udržuje trvalý soulad s nadnárodní úrovní.

Pokud legislativa EU vyžaduje na národní úrovni existenci strategického dokumentu pro určitý účel, prvním krokem úvahy vždy je, zda by pro daný účel mohl být použit (ve stávající podobě, nebo po úpravě) některý z existujících strategických dokumentů. Teprve v případě naprosté nezbytnosti se vytváří nový samostatný strategický dokument. I v případě, že se vytváří nový dokument, je jeho tvorba spojena s rozvahou, zda by tedy naopak do něj nemohly být integrovány některé strategické dokumenty dosavadní.

Legislativa je nástroj a nikoli účel. **Legislativní řešení žádného problému nesmí být nikdy postulováno jako cíl strategického dokumentu.** Konkrétní legislativní řešení může být zahrnuto jako opatření do návazného **implementačního/akčního plánu. Ovšem půjde-li o typ legislativy, který vyžaduje Hodnocení dopadů regulace (RIA), musí být prvním a explicitně formulovaným krokem takového opatření stanovení plánu přípravy na hodnocení regulace.**

Žádná národní legislativa by obecně neměla určovat, že musí existovat strategický dokument, a pokud existuje nějaký dobrý důvod, proč to legislativa přesto určuje, neměla by určovat, že to musí být jeden konkrétní dokument (tj. konkrétní název a/nebo skutečnost, že musí být určen pouze a jenom k řešení jedné věci).

4.6 Problém: vyčíslování nákladů na dosažení cílů strategických dokumentů, zdroje financování a propojení s rozpočtovým procesem

Shrnutí nynějšího stavu

- Vyčíslení finančních nákladů na dosažení cílů strategických dokumentů absentuje téměř vždy.
- Častější, ale nikoli převažující, je vyčíslení nákladů opatření / akčních či implementačních plánů na kratší období.
- Vnitrozorní rozpočtové procesy často nereflektují rozpočtové potřeby strategických dokumentů.
- Důvody jsou v nedostatečných kapacitách ministerstev, v metodologických problémech, v organizační kultuře centrální státní správy a ve slabém propojení mezi strategickými dokumenty a rozpočtováním obecně.
- V případě naprosté většiny strategických dokumentů zcela absentují rozvahy přínosů, které by bylo možné dávat do souvislosti s náklady.
- Žádný strategický dokument nemá jasné a jisté zdroje ani do roku 2030, tím méně dlouhodoběji.

Co je na nynějším stavu problematické

- Protože strategické dokumenty nejsou prakticky propojeny s finančními prostředky, jejich role jako nástroje dlouhodobých změn je velmi omezená, místy nahodilá. Jejich formální schvalování vytváří dojem zásadnějšího posunu, než k jakému jejich schválením reálně dochází.
- Ministerstva sama přesně neví, jaký objem prostředků budou potřebovat na realizaci strategických dokumentů, tudíž mohou těžko sladovat kapacity s potřebami či smysluplně prioritizovat.
- Důraz na snižování nároků na veřejné rozpočty snižuje motivaci ministerstev na dosavadním stavu něco měnit a věnovat větší pozornost efektivnímu využití prostředků, nikoli pouze jejich úsporám.

Žádoucí stav

Všechny strategické dokumenty mají vyčísleny finanční náklady dosažení cílů alespoň řádově na 4 roky dopředu / volební období, aby se s informacemi z nich plynoucími mohlo pracovat na vyšší manažerské a politické úrovni ministerstva i vlády při stanovování priorit a jejich realizaci.

Na úrovni nákladů na realizaci konkrétních opatření k dosažení cílů mají všechny strategické dokumenty vyčísleny náklady s větší přesností na 3 roky dopředu, pro spojení s nástrojem střednědobého rozpočtového rámce.

K tomuto vyčíslení dochází v průběhu přípravy strategických dokumentů, u již existujících strategických dokumentů se provede dodatečně, od okamžiku, který bude určen. Vyčíslení

předchází rozhodnutí vedení každého ministerstva o tom, v jaké podobě, příp. zda vůbec bude strategický dokument schválen vedením ministerstva a/nebo předložen do meziresortního připomínkového řízení a poté na jednání vlády. Interní proces záleží v této věci na rozhodnutí každého jednotlivého ministerstva, je však doporučeno, aby již v této fázi byla podoba dokumentu konzultována s interním rozpočtovým útvarem. Součástí této rozvahy je také předpokládaná struktura zdrojů (existující/nové, státní rozpočet/EU fondy apod.) s přihlédnutím k možnostem mobilizace soukromého kapitálu. Pokud ministerstvo náklady vyčíslí, uváží zdroje a rozhodne o podobě strategického dokumentu, jednají s ohledem k tomu po pracovní linii – věcně příslušné a rozpočtové útvary daného ministerstva s Ministerstvem financí. Tento postup umožňuje ministerstvům vlastní strategické dokumenty promyšleněji a s větším předstihem upravit, pokud budou toho názoru, že existuje efektivnější možnost, jak dostupné prostředky alokovat. Náklady na dosažení cílů strategických dokumentů jsou poté součástí průvodních informací pro jednání vedení ministerstva a příp. vlády, která o schválení strategických dokumentů rozhodují.

V případě potřeby (např. tvorby metodického rámce) zajistí MF metodické vedení příslušných procesů.

Ministerstva evidují výdaje vynaložené na implementaci strategických dokumentů a činí je součástí jejich vyhodnocování (dále viz kapitola 4.7).

Vyčíslování nákladů strategických dokumentů a jejich propojování s rozpočtovým procesem je součástí širšího proudu snahy o tzv. **výkonové rozpočtování**. Koncept výkonového rozpočtování a strategický rámec ČR 2030 by měly být postupem času navzájem v souladu.

Výkonové rozpočtování je moderní metoda řízení veřejných financí, která propojuje finanční prostředky s konkrétními cíli a měřitelnými výsledky. Sleduje plánované výdaje ve vazbě na výkonové ukazatele, jež odrážejí cíle veřejných politik. Tento přístup posiluje transparentnost a umožňuje strategické řízení rozpočtů, které se zaměřuje nejen na kontrolu výdajů, ale především na dosažené výsledky.

Tradiční rozpočtování, založené výhradně na alokaci vstupů, vykazuje zásadní metodická omezení. V rámci tohoto systému nelze jednoznačně určit účel jednotlivých výdajových položek, což znemožňuje objektivní posouzení jejich efektivity a přínosu pro veřejnost. Chybí zde rovněž jasně formulované cíle, k jejichž dosažení mají výdaje směřovat, čímž není možné systematicky vyhodnotit, zda byly tyto cíle skutečně naplněny. **Pro účinné sledování účelnosti a efektivity výdajů je nezbytné členění rozpočtu, které umožňuje jednoznačně definovat cíle, k jejichž naplnění mají rozpočtové prostředky směřovat.**

Zásadní změnou výkonového rozpočtování je **posun od pouhé účetní alokace veřejných prostředků směrem k důrazu na měřitelné výsledky veřejných politik**. Díky orientaci na výsledky mohou resorty efektivněji alokovat zdroje a rozhodovat na základě dat. Mezi hlavní přínosy výkonového rozpočtování patří: (i) možnost zdůvodnit rozpočtové požadavky konkrétními výsledky, (ii) jasnější vazba mezi výdaji a realizovanými výstupy, (iii) vyšší transparentnost a odpovědnost za výsledky, či (iv) podpora strategického plánování a kvalitního dialogu o směřování veřejných politik.

Součástí rozpočtové dokumentace pro rok 2026 je sešit, který představuje státní rozpočet v kontextu výkonnosti. Výdaje jsou členěny do oblastí a seskupeny dle účelu do témat, ke kterým jsou přiřazeny cíle a výkonové ukazatele. Prezentace výdajů společně s informacemi o výkonnosti představuje první krok k zavedení efektivního řízení výsledků ve veřejné správě.

Členění do oblastí a témat rovněž usnadňuje provázání rozpočtu se strategickými dokumenty na národní i nadnárodní úrovni, neboť formulace cílů a výsledků/výkonových ukazatelů je možné provázat s předem definovanými strategickými záměry. Tradiční odvětvové, a zvláště pak položkové členění takové propojení umožňují jen v omezené míře, jelikož jednotlivé výdajové položky mohou zahrnovat výdaje s rozdílným účelovým zaměřením. **Členění do oblastí a témat poskytuje výrazně vyšší míru transparentnosti a relevance pro hodnocení účelnosti a efektivity veřejných výdajů.**

Zároveň lze prostřednictvím členění do oblastí a témat lépe předcházet tzv. resortismu, tj. identifikovat nejasné vymezení odpovědnosti za (nadresortní) politiky a rovněž nesystematičnost financování v některých oblastech, kdy na podobné cíle směřují prostředky z více různých ministerstev či institucí. Členění rovněž umožňuje lépe zmapovat místa, kde dochází k duplicitám, neefektivnímu rozdělení zdrojů nebo k absenci jednotného strategického řízení v rámci státu.

4.7 Problém: způsob vyhodnocování a četnost vyhodnocování strategických dokumentů

Shrnutí nynějšího stavu

- Vyhodnocování strategických dokumentů má převážně podobu monitoringu plnění úkolů/opatření, které je někdy spojené s monitoringem indikátorů, obvykle výstupových.
- Evaluace - ve smyslu propracovaného hodnocení, zda se daří naplnit záměr/cíl strategického dokumentu nebo zda je záměr/cíl stále relevantní s ohledem na stávající situaci a upravený výhled - je používána zřídka.
- Z hlediska času je však paradoxně vyhodnocování ve smyslu monitoringu úkolů takřka každodenní agendou všech ministerstev.

Co je na nynějším stavu problematické

- Drtivá většina vyhodnocování strategických dokumentů (monitoring) odráží spíše snahu než výsledek snahy, splnění/“odškrtnuté“ povinnosti spíše než dosažení cíle.
- Stávající extenzivní monitoring strategických dokumentů při jejich velkém objemu vyčerpává kapacity, aniž by přinášel komukoliv adekvátní protihodnotu. Vyhodnocování je v důsledku toho často formální, vládě dává spíše iluzi kontroly než kontrolu, a neslouží ani většině aktérů implementace.

Žádoucí stav

Politiky, strategické rámce, koncepce, strategie a plány¹² mají explicitně formulovaný evaluační rámec, na který se už při přípravě dokumentu pamatuje kapacitou. **Evaluační rámec** každého takového strategického dokumentu **obsahuje alespoň mid-term evaluaci (v polovině platnosti) a finální evaluaci (ať již provedenou v posledním roce platnosti nebo ex post evaluaci po skončení platnosti strategického dokumentu).**

¹² Řídící strategické dokumenty dle MMR (2017) Typologie strategických a prováděcích dokumentů, s výjimkou Bílé knihy. Dostupné z: <https://mmr.gov.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/metodika-pripravy-verejnych-strategii/typologie-strategickych-a-provadecich-dokumentu>

Není předepsána konkrétní podoba, ani konkrétní metody, ale evaluace musí splňovat tři kritéria:

- **nehodnotí jen plnění úkolů, ale především míru dosažení cílů/obsahovou změnu pro kterou se cíl stanovoval;**
- **je opřena o data** (ať již o statistická data, nebo data „z terénu“, do kterého opatření směřovala) nebo alespoň zpětně dohledatelné zdroje informací;
- **proces hodnocení je transparentní** (metody jsou z větší části stanovené a všem zúčastněným známé předem a existuje alespoň teoretická představa, jak by vypadal neúspěch/nesplněný cíl).

Tyto evaluace se předkládají k projednání vládě a vláda na jejich základě rozhoduje o koncepčních změnách / aktualizaci strategických dokumentů a/nebo směru postupu v další implementaci.

Aktualizace jakéhokoli řídicího strategického dokumentu¹³ může být provedena a schválena, až na základě evaluace.

Pokud to gesční ministerstvo uzná za potřebné, průběh naplňování cílů jakéhokoliv strategického dokumentu se může samozřejmě hodnotit častěji, a to ve formě průběžných evaluací, zaměřených na dílčí aspekt, nebo jen určitou skupinu cílů, a s důrazem na změnu v postupu implementace. V případě kapacit a podoby evaluací platí totéž, co je řečeno o evaluacích obecně, vyhodnocení ale může mít méně formální ráz a větší prostor je dobře věnovat osobnímu styku aktérů implementace. Průběžné evaluace se nepředkládají k projednávání vládě, pokud si to vláda výslovně nevyžádá; průběžné evaluace slouží primárně aktérům implementace.

Pokud to gesční ministerstvo uzná za potřebné, **může být s naplňováním strategického dokumentu spojen monitoring plnění úkolů/opatření**, ať již vedených přímo v řídicím strategickém dokumentu, nebo v nějakém implementačním dokumentu. Periodicita monitoringu i jeho podoba záleží na vnitřní potřebě gesčního ministerstva (pokud opatření strategického dokumentu realizuje jen jedno ministerstvo), nebo musí být maximálně stručné, a pokud možno nikoli každý rok (pokud opatření strategického dokumentu realizuje více, než jedno ministerstvo). Monitoring se k projednání vládě nepředkládá, pokud si to vláda výslovně nevyžádá.

Pro účely vyhodnocování strategických dokumentů – ať již pro evaluace, nebo monitoringy – si ministerstva vytvářejí **indikátorové sady**. Volí přitom primárně indikátory výsledků a dopadů, pokud možno kvantifikované a takové, u kterých je možné jejich hodnoty měřit/stanovovat a porovnávat opakovaně v čase. Výstupové indikátory jsou rovněž možné, ale žádný strategický dokument se nesmí opírat pouze o ně. Indikátory nejsou synonymem cílů, přinejmenším nikoli cílů strategických a opatření strategií je třeba vytvářet kvůli dosažení cílů, nikoli kvůli určité hodnotě indikátorů. **Indikátory nejsou náhradou hodnocení, pouze jednou jeho složkou** – indikátory mají indikovat vývoj (ne)správným směrem, a tedy i možnou nutnost změny postupu. Vývoj indikátorů ale může být silně ovlivněn vnějšími faktory (např. změna celkové ekonomické situace apod.) a indikátory nemusí ani pozitivní, ani negativní změnu samy zachytit. Sledování vývoje indikátorů je proto vhodný nástroj pro prioritizaci evaluací v kontextu omezených kapacit, ale musí být doplněno postupy jako ověření za pomoci kvalitativních dat z „terénu“, hodnocení efektivity jednotlivých nástrojů, posouzení koherence s jinými politikami, které se paralelně vytvářely apod.

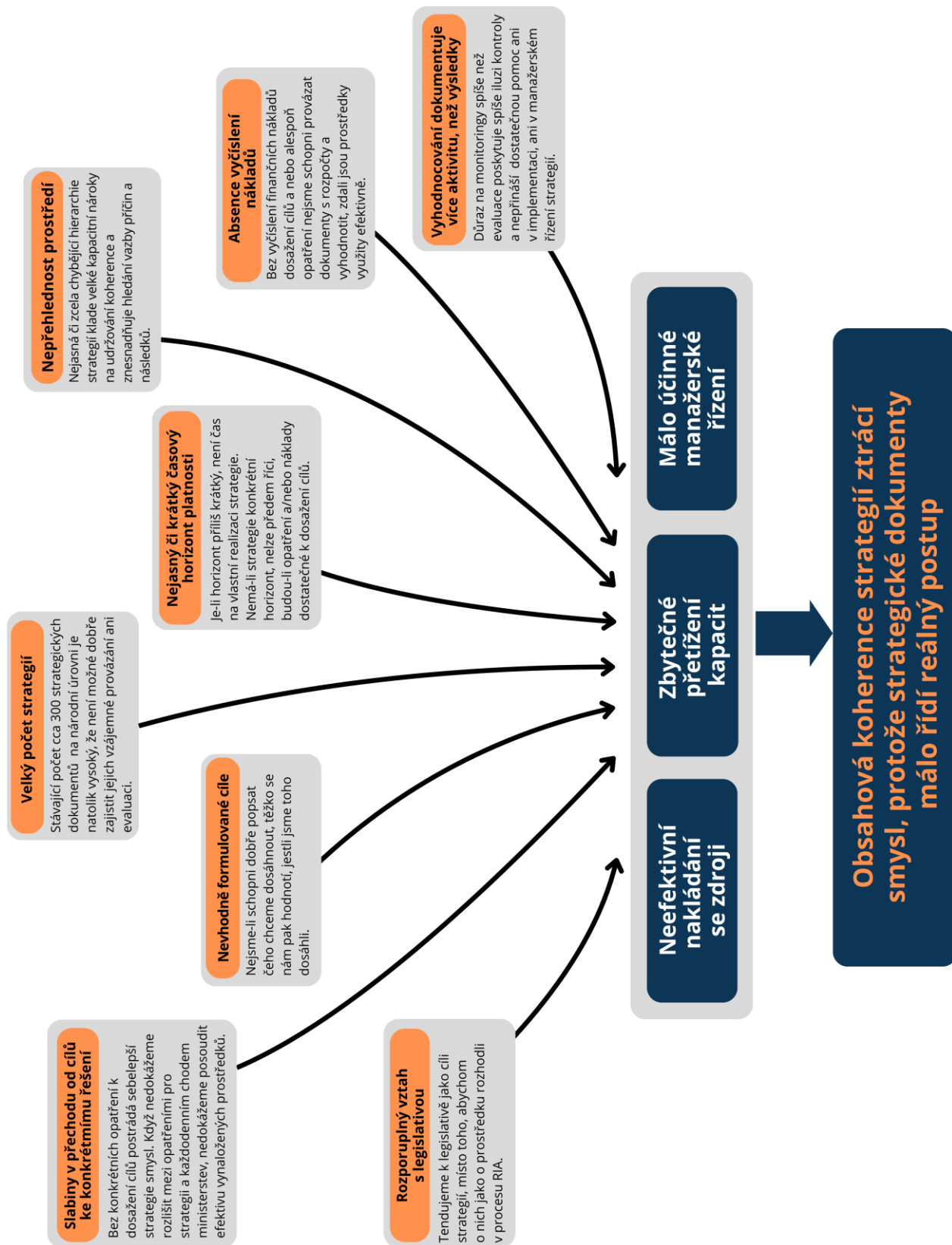
Cíle veřejných politik mají indikátory uvedeny i ve výkonovém rozpočtování.

¹³ Viz poznámka pod čarou č. 13.

Paralelně si ministerstva vedou **evidenci výdajů na realizaci opatření** příslušných strategických dokumentů. Tyto informace jsou součástí vyhodnocování a předkládají se jako součást komplexního hodnocení pokroku v dosahování cílů v rámci mid-term evaluací a evaluací finálních, v případě výslovného pokynu vlády také v rámci průběžných evaluací.

Každý tzv. klíčový strategický dokument má ve svém implementačním, evaluačním a aktualizacním procesu zakomponován **prvek strategického výhledu (foresight)**, který v rámci mid-term evaluace popisuje výhled přinejmenším do konce stávajícího strategického dokumentu a ideálně ještě o několik let dál.

Důsledky nečinnosti



5. Obsahové aspekty strategických dokumentů

Podrobnější analýza obsahových aspektů strategických dokumentů je v Příloze 2 této Zprávy. Základní závěry z této analýzy jsou podány níže.

5.1 Koherence mezi ČR 2030 a ostatními strategickými dokumenty

Není žádný strategický dokument veřejné správy, který by jako celek nebo svou dominantní částí byl v explicitním protikladu s ČR 2030, pokud je takovou věc možno posoudit na základě formálního znění těchto dokumentů.

Všechny strategické cíle ČR 2030 jsou alespoň z části pokryty tzv. klíčovými strategickými dokumenty. Všechny strategické cíle ČR 2030 jsou ve větší či menší míře těmito strategickými dokumenty rozvíjeny. V rozsahu i způsobu, jakým se to děje, však existují slabší místa a **některé specifické cíle ČR 2030** nejsou strategickými dokumenty v tuto chvíli pokryty vůbec. To samo o sobě ještě nemusí být problém, za předpokladu, že existuje jiná, efektivnější cesta, a že ji budou příslušná ministerstva připravena nastoupit.

Další postup ve věci obsahové koherence by se měl zaměřit na témata, u kterých lze očekávat největší efekt pro co nejširší spektrum politik. Těmi jsou **participace veřejnosti při tvorbě politik a inovace v tvorbě politik.**

5.2 Koherence strategických dokumentů v území

Koherence strategických dokumentů v území je jedním z aspektů koherence v každodenním výkonu politik. Problém totiž nespočívá v tom, že by strategické dokumenty centrální státní správy byly ve vzájemném protikladu na úrovni formálního znění cílů nebo opatření. Případná protikladnost se projevuje až v konkrétním postupu v konkrétním území. A to buď proto, že se v určitém postupu projevuje politická preference (jež řeší problém, který z veřejných zájmů má mít v daném místě a čase přednost), proto, že do rozhodování vstupují se svými strategickými záměry politické reprezentace dalších úrovní (kraje, obce), nebo proto, že je až do okamžiku realizace opatření není možné snadno odhalit.

První zdroj problému je čistě politickou otázkou a jako takový nemá řešení v oblasti, které se věnuje tato Zpráva. **Druhý a třetí zdroj problému je z větší části řešitelný postupy, které se týkají procedurálních aspektů strategických dokumentů** – přehlednějším strategickým prostředím, dobrou průběžnou evaluací a rozvíjením analytické kapacity a kapacit pro strategickou práci veřejné správy.

6. Cesta ke koherenci a efektivitě strategických dokumentů

Termínovaná pracovní skupina pro přípravu definitivních návrhů změn pro větší efektivitu strategického řízení

Co konkrétně: Ustavit termínovanou pracovní skupinu, posoudit připravené pracovní návrhy změn (Příloha 3), zpřesnit je, upravit je a doplnit o další návrhy. Vzít přitom v potaz aktuální výzvy pro strategickou práci a rozpracovat jakékoli další návrhy pro jejich řešení, zejména využití nástrojů ekonomické evaluace (např. CBA, CEA) a propojení s dalšími systémovými nástroji (např. výkonové rozpočtování apod.). Prodiskutovat kapacitní nároky změn a zdroje expertízy pro jednotlivé úkoly. Navrhnout definitivní řešení identifikovaných problémů (Příloha 2 + nové návrhy připravené přímo pracovní skupinou), předložit návrhy do MPŘ a následně vládě k rozhodnutí.

Kdo: Organizační nositel, kterého určí vláda.

Kdy: Skupinu ustavit a první jednání realizovat do 60 dnů od určení organizačního nositele skupiny. Návrh postupu předložit vládě nejpozději do 12 měsíců od ustavení pracovní skupiny. Skupina je dočasná a určena ke splnění předepsaného úkolu; po 12 měsících své existence se skupina automaticky ruší.

Jak: Pracovní skupina je složena z institucionálních členů, konkrétně zástupců ÚV (sekce předsedy vlády a zástupců sekcí/útvárů, které jsou nositeli některé z tzv. klíčových strategií dle Přílohy 1), všech ministerstev, nejvyššího státního tajemníka a Digitální a informační agentury. Konkrétní práce může být organizována jakýmkoliv způsobem, který zajistí splnění úkolů v uvedeném termínu, např. na principu menšího expertního týmu a průběžných konzultací se všemi institucionálními členy. Konkrétní pravidla fungování pracovní skupiny, jakož i zapojení jakýchkoliv dalších účastníků do diskuse určuje organizační nositel skupiny, který je rovněž odpovědný za předložení návrhů do MPŘ a na jednání vlády.

Kapitola Zprávy	Identifikovaný problém	Možná řešení (Příloha 3)
4.1	časové horizonty	Nastavení konečného horizontu všech strategických dokumentů
4.2	formulace cílů	Nastavení cílů tzv. klíčových strategických dokumentů
4.3	postupy k dosažení cílů	Konkrétní postup k dosažení cílů tzv. klíčových strategických dokumentů
4.4	strategické prostředí	Integrace a snížení množství strategických dokumentů Hierarchizace strategických dokumentů a první verze „implementačních plánů ministerstev“
4.5	vztah s legislativou	Legislativa jako nástroj strategických dokumentů
4.6	financování a rozpočtování	Náklady na dosažení cílů a realizaci opatření tzv. klíčových strategických dokumentů Aktivity MF v oblasti výkonového rozpočtování
4.7	vyhodnocování a čestnost	Evaluace tzv. klíčových strategických dokumentů Další typy vyhodnocování strategických dokumentů
4	kontext strategické práce	Proškolení zaměstnanců ministerstev v metodách strategické práce Vzdělávání v metodách strategické práce v povinném vzdělávání úředníků Rozvoj Databáze strategií Označování strategických dokumentů Změna pravidel pro předkládání strategických dokumentů k projednání vládě
5.1	obsahové aspekty koherence	Zaměření na témata s nejširším možným efektem

PRACOVNÍ SKUPINA

- 1) převést možná řešení do podoby definitivních návrhů
- 2) formulovat další možná opatření

Konečné návrhy pro vládu
do 12 měsíců od ustavení skupiny