

TVORBA STRATEGIE

T11: IMPLEMENTAČNÍ RÁMEC STRATEGIE:
RIZIKA, KOMUNIKACE

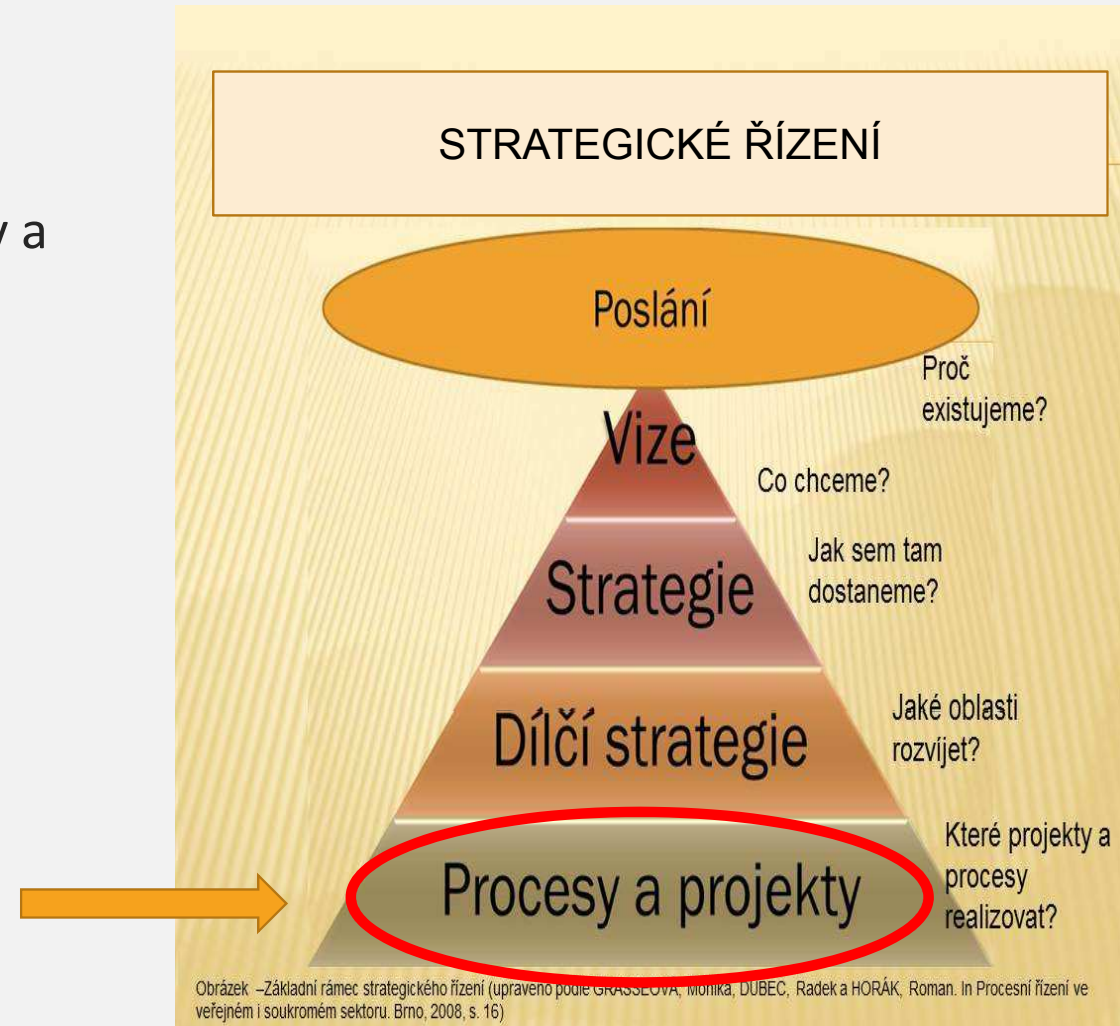
CÍL

1. OBJASNIT PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ RIZIK
2. OBJASNIT PŘÍSTUPY K PRIORITIZACI POŽADAVKŮ
3. OBJASNIT ZÁSADY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE
4. POSKYTNOUT ZPĚTNOU VAZBU A ZADAT ÚKOLY DO CVIČENÍ

UČEBNÍ OTÁZKY

- Jak jsou řízena rizika v celém průběhu tvorby a realizace strategie?
- Jak je možné prioritizovat záměry spojené s realizací strategie?
- Podle jakých zásad je potřebné strategii komunikovat?

**S jakými riziky je spojena realizace strategie a jak je možné je snížit?
Jak správně komunikovat strategii?**



OBSAH

REFLEXE PRŮBĚHU STUDIA PŘEDMĚTU

ÚVOD

1. HODNOCENÍ RIZIK V PRŮBĚHU TVORBY A REALIZACE STRATEGIE
2. PŘÍSTUPY K PRIORITIZACI POŽADAVKŮ NA SCHOPNOSTI
3. ZÁSADY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

ZÁVĚR

CÍLE STUDIA

- **Zvládnout základní teoretický rámec a přístupy dobré praxe tvorby veřejné strategie**
- Zvládnout proces tvorby strategie
- Vytvořit základní kompetence zpracování strategie
 - strategická analýza vnějšího a vnitřního prostředí,
 - analýza zainteresovaných stran,
 - formulace vize a poslání,
 - stanovení cílů
 - formulace strategie k dosažení stanovených cílů
 - hodnocení zdrojových aspektů a rizik, prioritizace záměrů a jejich obhajoba
 - komunikace strategie zainteresovaným stranám

ÚVOD

MODEL STRATEGICKÉ ADAPTACE

KDE SE NACHÁZÍME?

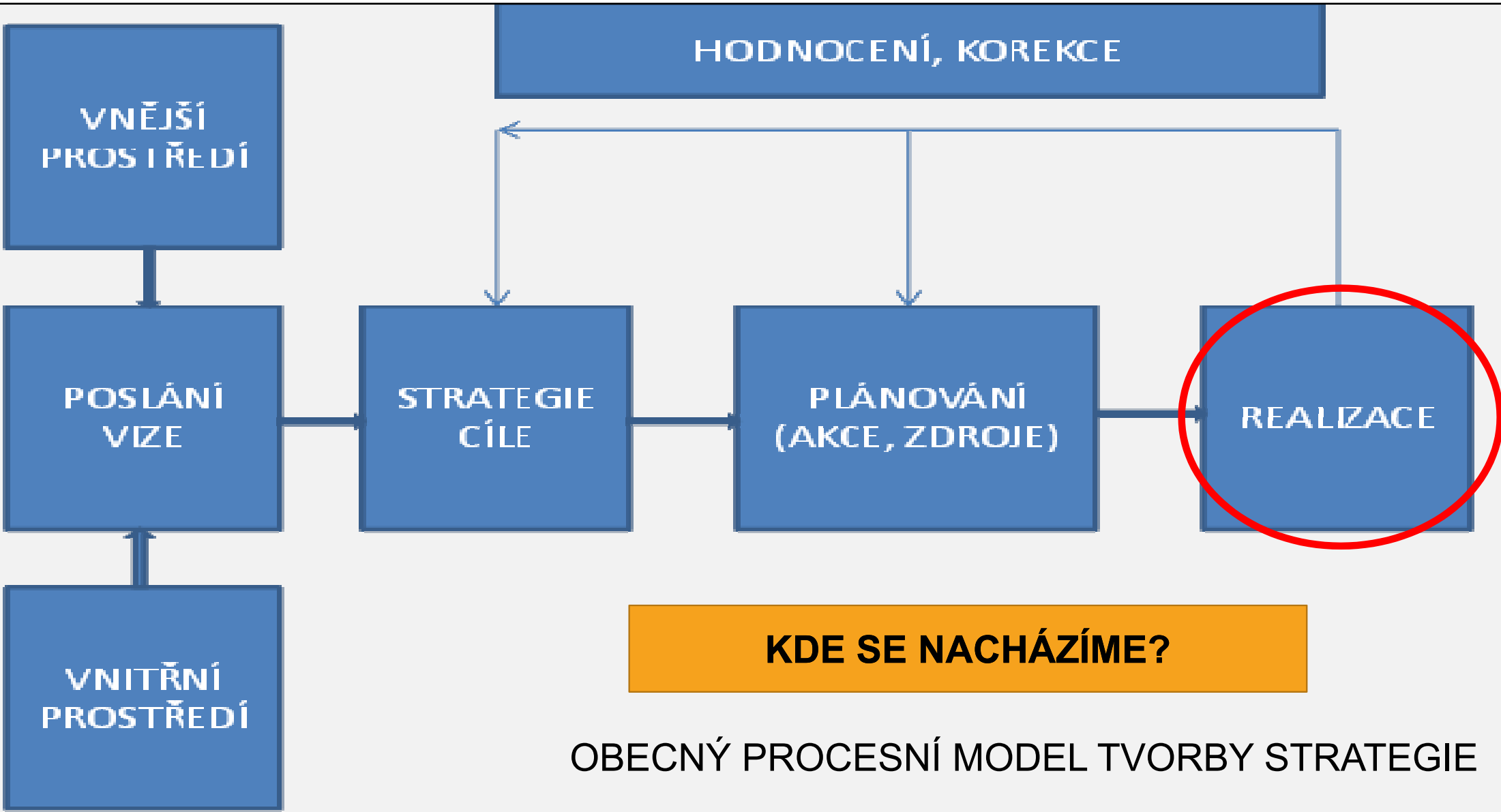


RIZIKA

RIZIKA

RIZIKA

Přístupy k tvorbě bezpečnostních a obranných strategií
s 130 - 146



OBECNÝ PROCESNÍ MODEL TVORBY STRATEGIE

Rozhodnutí o přípravě tvorby strategie (předběžná vize)

Rozhodnutí o tvorbě strategie

Rozhodnutí o vizi a variantě strategických cílů

1. Identifikace potřeby tvorby strategie

2. Nastavení přípravy strategie (projektu)

3. Analytická a prognostická fáze (průběžná)

4. Stanovení strategického směřování

KDE SE NACHÁZÍME?

5. Rozpracování strategie

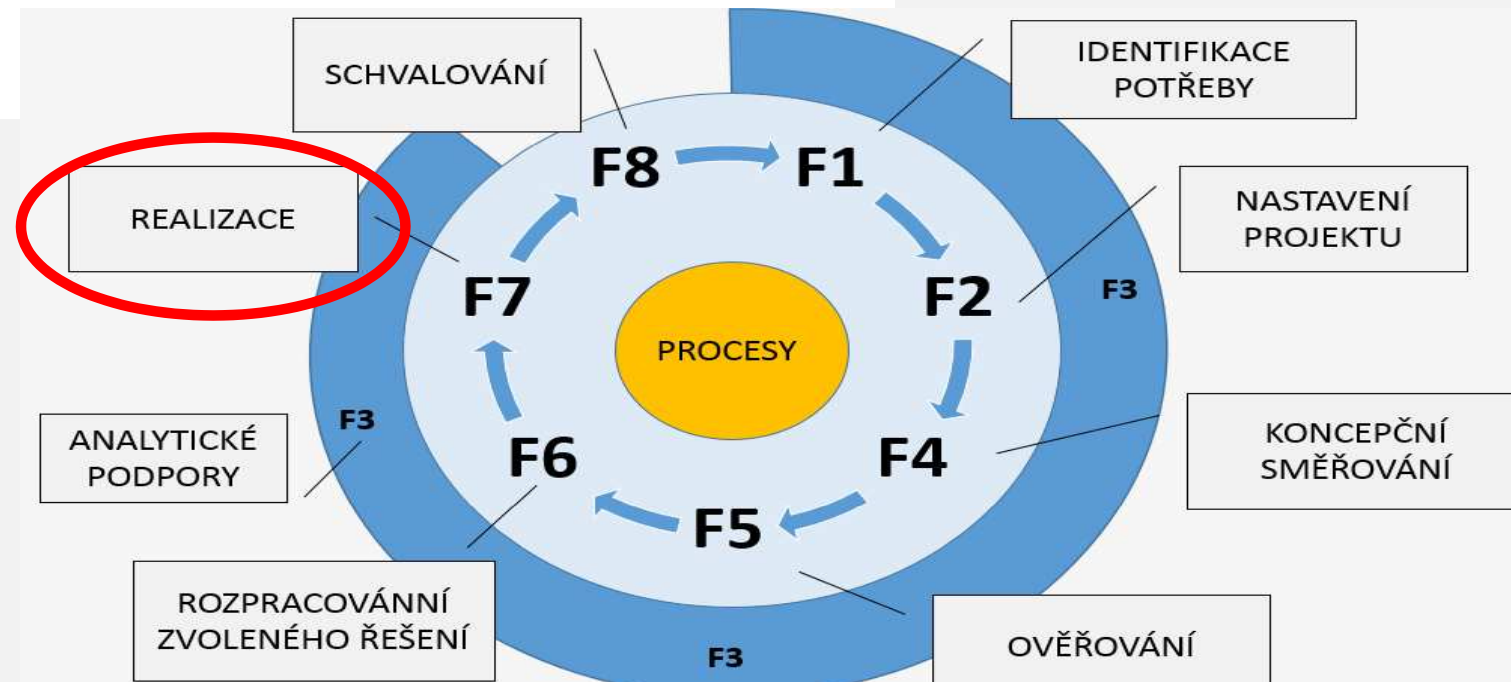
6. Nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie

7. Schvalování strategie

Schválení strategie

Rozhodnutí o variantách opatření

KDE SE NACHÁZÍME?



STRATEGIE

- Cílené směřování organizace v dlouhodobém časovém horizontu.
- Cesta (postup, způsob, záměr) dosahování stanovených strategických cílů, respektive výsledného požadovaného stavu bytí či fungování organizace.
- Způsob dosažení nejobecnějších záměrů organizace vyjádřených vizí či řešení určitého problému.
- Soubor strategických dlouhodobých cílů a způsoby jejich dosažení v podobě specifických cílů, opatření a úkolů (programy, projekty, iniciativy).
- **Z pohledu rizik: Tvorba a realizace strategie je proces řízení rizik. Minimalizována jsou rizika spojená se selháním organizace naplňovat své poslání, dosáhnout vytyčené vize a stanovených cílů.**

OBLASTI HODNOCENÍ RIZIK V PRŮBĚHU TVORBY A REALIZACE STRATEGIE

HODNOCENÍ RIZIK V RÁMCI TVORBY A REALIZACE STRATEGIE

- HODNOCENÍ RIZIK SPOJENÝCH S TVORBOU STRATEGIE
 - S jakými riziky je spojena tvorba strategie (adekvátnost času, zájmy zainteresovaných stran – rozdílné představy o výsledku řešení, dostupná expertíza, dostatek finančních prostředků, organizační rámec).
- HODNOCENÍ HROZEB A SOUVISEJÍCÍCH RIZIK V DANÉ OBLASTI
 - Co ohrožuje aktiva (zájmy, cíle, ...) v dané oblasti zájmu.
- HODNOCENÍ RIZIK JEDNOTLIVÝCH VARIANT ŘEŠENÍ DANÉHO PROBLÉMU
 - O kolik více je varianta A rizikovější než varianta B (přínosy versus náklady a rizika).
- **HODNOCENÍ HROZEB A SOUVISEJÍCÍCH S REALIZACÍ STRATEGIE**
 - Jakým způsobem může být ohrožena realizace strategie? Jaké jsou zájmy zainteresovaných stran? např. politická podpora strategie, stabilita financování,

Hrozby

Aktiva

Riziko

*Poškození aktiva z důvodu
působení hrozby*

Hrozby

- Naturogenní (abiotické / biotické);
- Antropogenní (technogenní / sociogenní / ekonomické).

Aktiva

Riziko

Poškození aktiva z důvodu působení hrozby

- Územní celistvost státu
- Právní stát
- Občanské svobody
- Zdraví obyvatelstva
- Prosperita státu
- Informační sítě/data

VEŘEJNÉ POLITIKY = PROCES ŘÍZENÍ RIZIK
VEŘEJNÁ STRATEGIE = NÁSTROJ VEŘEJNÉ POLITIKY

RIZIKO **Vztah mezi hrozbou a aktivem**

Aktivum:

Finanční prostředky



Hrozba:

Pád burzy



Riziko: Ztráta finančních prostředků z důvodu pádu burzy



TVORBA A REALIZACE STRATEGIE = PROCES ŘÍZENÍ RIZIK

RIZIKO = vznik nežádoucích následků na lidský život, zdraví, majetek, prostředí, ...

JAKÝ JE NÁŠ POSTOJ K RIZIKU?

- Odmítáme riziko?
- Akceptujeme rozumnou míru rizika?
- Vyhledáváme riziko?

Náklady, čas, parametry



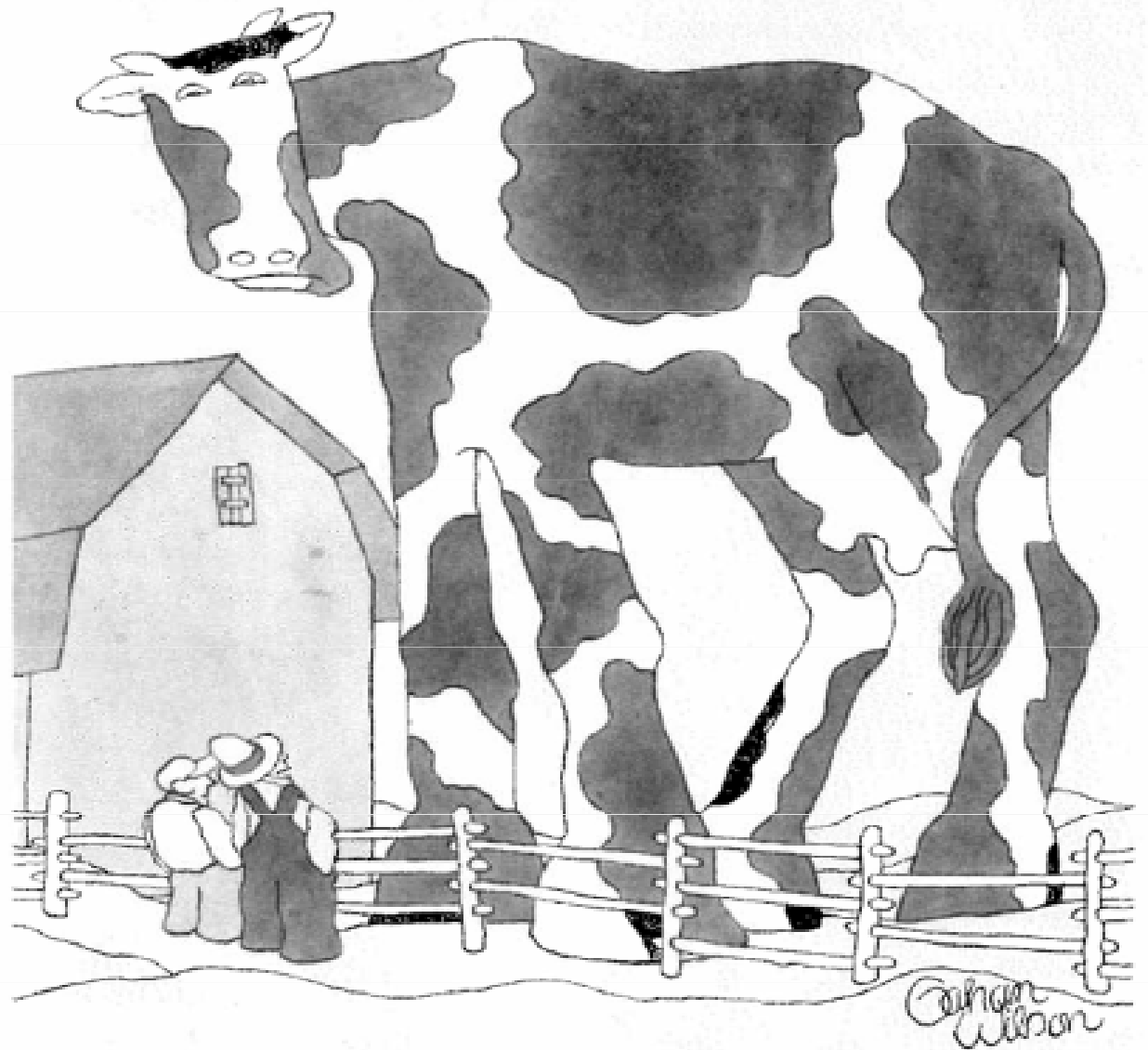
SNIŽOVÁNÍ RIZIK

*Obleč se pro případ nehody,
ne pro vlastní jízdu!*



STRATEGIE:

- Alternativní přístupy
- Informované rozhodování
 - známe důsledky
- Efektivní komunikace



"I sometimes wonder if I should have invested so much in the one cow."

ŘÍZENÍ RIZIK

- **Nepřetržitý proces!**
- **Subjekty systému řízení rizik na základě svých pravomocí:**
 - **identifikují a hodnotí rizika (míra rizika),**
 - **vyhodnocují důsledky ve vztahu k aktivům!!**
 - **navrhují řešení k jejich snížení či eliminaci,**
 - **a přijímají rozhodnutí s ohledem na rizikovost jednotlivých variant řešení.**
- **Cílem je snížit dopad rizika na plnění cílů (projektů) a prosazování zájmů.**

RIZIKO, ANALÝZA RIZIK

- Možnost naplnění hrozby s následnými nežádoucími provozními, finančními, právními a dalšími dopady na dosažení cíle nebo projektu (strategie);
- Identifikace a analýza rizik – hodnocení působení hrozby na aktivum (zranitelnost aktiva)
- Hodnocení míry rizika: pravděpodobnost vzniku rizika a posouzení dopadů rizika na cíl, projekt, strategii, ...
- Riziko posuzujeme z pohledu možné akceptace nebo potřeby riziko dále řešit (vyhnoutí, přesunutí, posunutí, snížení).

ANALÝZA RIZIK

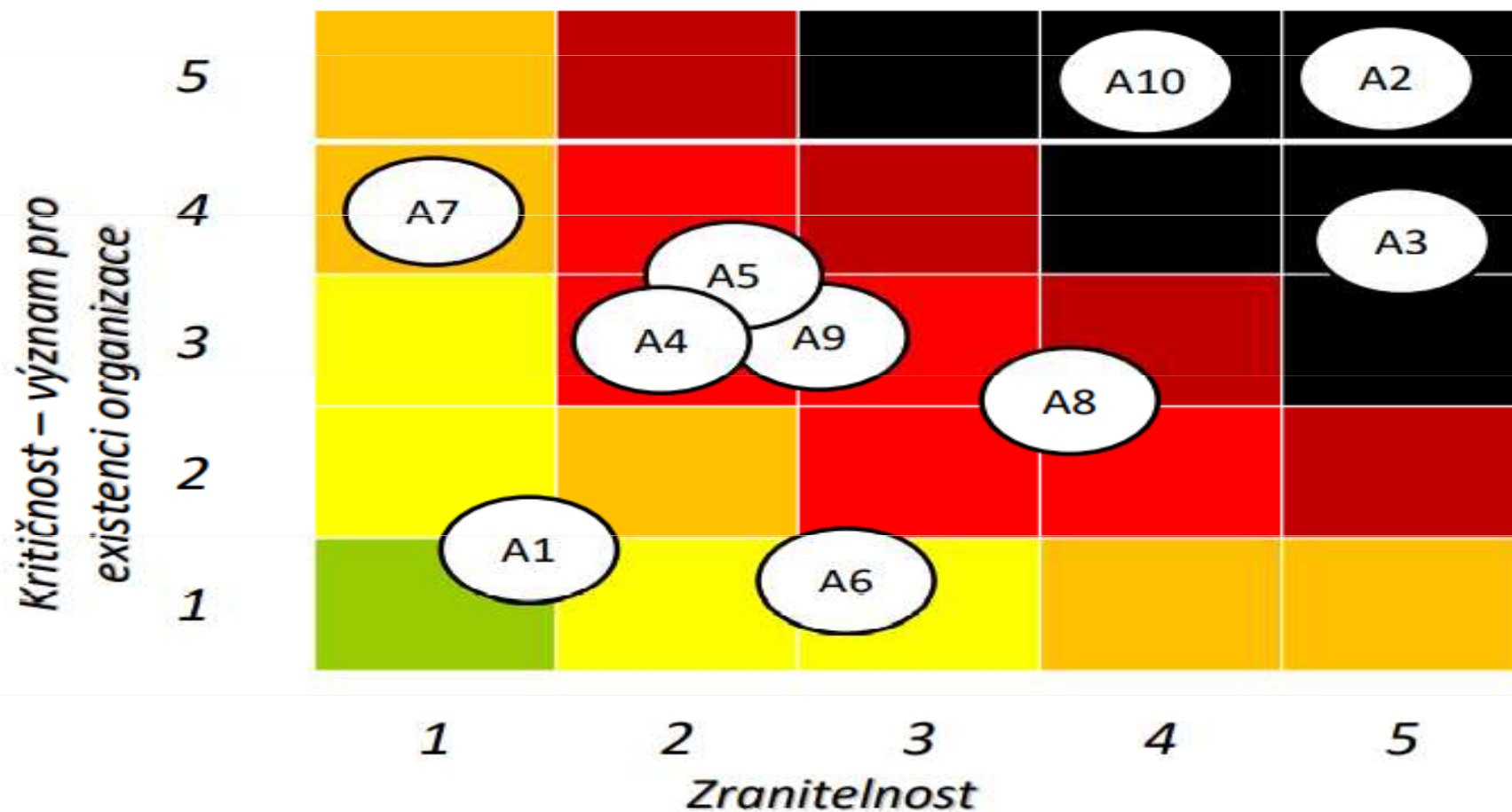
AKTIVUM

- *Hmotný nebo nehmotný vstup, výstup nebo zdroj nezbytný pro dosahování cílů.*
- **Analýza aktiva** – postup získávání informací o aktivu a jeho posouzení z hlediska opravitelnosti/nahraditelnosti a citlivosti/dostupnosti;
- **Zranitelnost aktiva** – slabá stránka daného aktiva, která může být ovlivněna hrozbou;
- **Hodnocení aktiva** – stanovení hodnoty aktiva na základě jeho potřeby pro splnění cíle;
- **Kritičnost aktiva** – hodnota získaná posouzením opravitelnosti/nahraditelnosti a citlivosti/dostupnosti aktiva;

HROZBA

- *Jev nebo událost schopné působit vůči aktivu.*
- Původ přírodní, fyzikální a dále mohou vznikat v důsledku organizačního nebo společensko-ekonomického faktoru nebo působením lidského faktoru.
- Rozlišují se vnější a vnitřní hrozby, náhodné hrozby, úmyslné hrozby a neúmyslné hrozby;
- Identifikace hrozby je postup k získávání informací o existenci hrozby, její schopnosti a záměru/odhodlání způsobit snížení hodnoty, poškození nebo ztrátu aktiva;

IDENTIFIKACE AKTIV



LEGENDA:

1 – nejmenší kritičnost, nejnižší zranitelnost

5 – největší kritičnost, nejvyšší zranitelnost

IDENTIFIKACE MOŽNÉHO OHROŽENÍ AKTIV HROZBAMI

<i>A5</i>				X	X
<i>A4</i>	X		X		X
<i>A3</i>		X		X	
<i>A2</i>	X	X			X
<i>A1</i>			X	X	
	<i>H1</i>	<i>H2</i>	<i>H3</i>	<i>H4</i>	<i>H5</i>

Aktiva

Hrozby

MATICE HODNOCENÍ MÍRY RIZIKA

PRAVDĚPODOBNOST	3	3	6	9
	2	2	4	6
	1	1	2	3
		1 NÍZKÁ	2 STŘEDNÍ	3 VYSOKÁ

VYSOKÁ
(URGENTNOST
ŘEŠENÍ
NEDOSTATKU)

DOPAD

MÍRA RIZIKA=PRAVDĚPODOBNOST x DOPAD

ANALÝZA RIZIKA – stanovení míry rizika

Obecný přístup

Pravděpodobnost realizace hrozby	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
			1	2	3	4
		Závažnost dopadu hrozby				

ANALÝZA RIZIKA – pořadí priority rizik

Obecný přístup

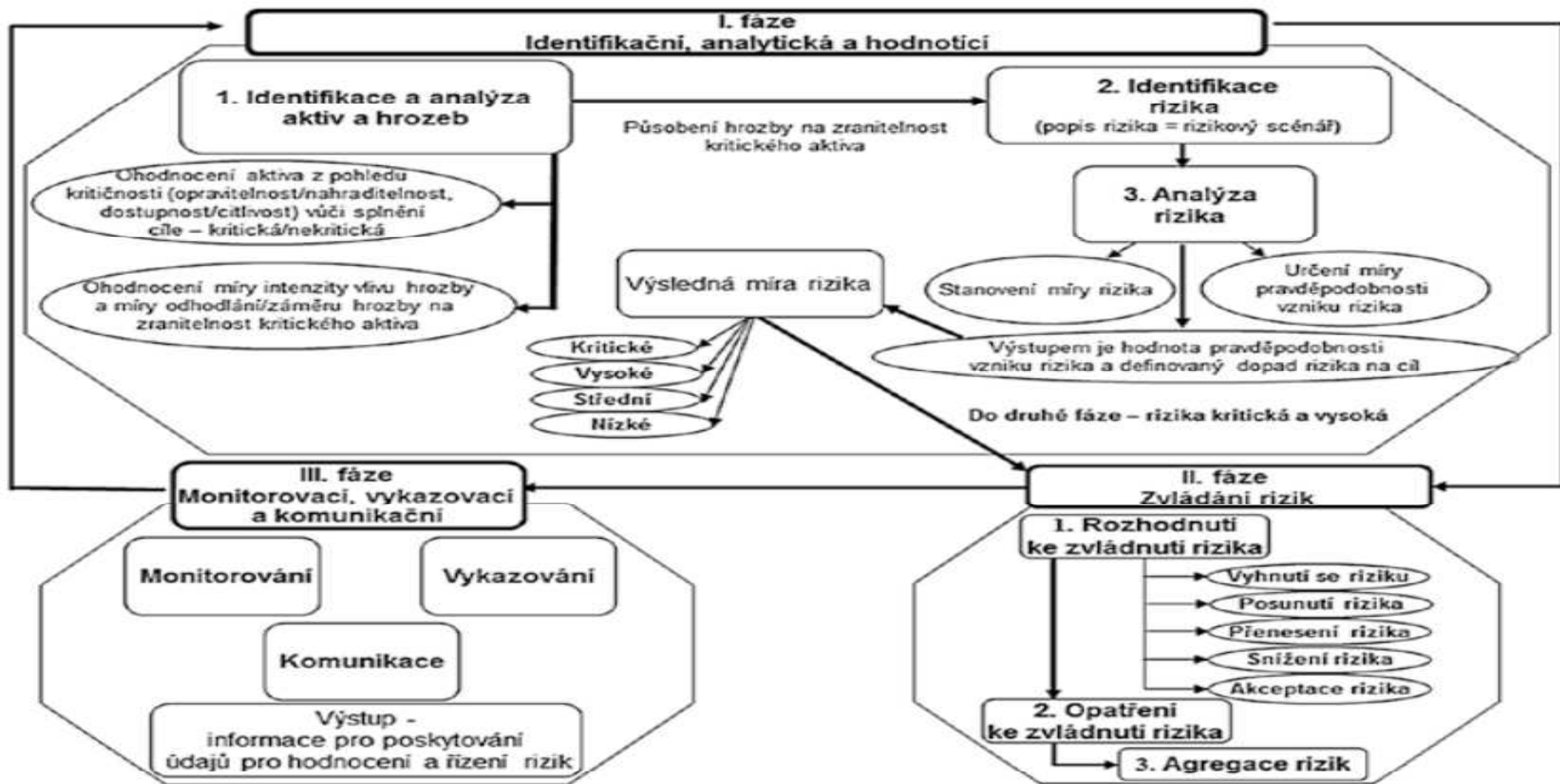
Pravděpodobnost realizace
hrozby

5	10	6	4	2	1
4	11	8	5	3	2
3	12	9	7	5	4
2	13	11	9	8	6
1	14	13	12	11	10
	1	2	3	4	5

Závažnost dopadu hrozby

OBLASTI VYUŽITÍ ANALÝZY RIZIK PŘI TVORBĚ STRATEGIE

- HODNOCENÍ RIZIK SPOJENÝCH S TVORBOU STRATEGIE
- HODNOCENÍ BEZPEČNOSTNÍCH HROZEB A SOUVISEJÍCÍCH RIZIK
- HODNOCENÍ OPERAČNÍCH RIZIK (ANALÝZA SCHOPNOSTÍ, PRIORITIZACE POŽADAVKŮ NA SCHOPNOSTI)
- HODNOCENÍ RIZIK JEDNOTLIVÝCH VARIANT ŘEŠENÍ (RIZIKOVOST VARIANT)
- HODNOCENÍ RIZIK SPOJENÝCH S REALIZACÍ STRATEGIE



Obrázek č. 1: Proces řízení rizik v rezortu Ministerstva obrany (zdroj: upraveno dle Manuálu řízení rizik).^{6,7}

STRATEGIE ŘÍZENÍ RIZIK

- **Vyhnutí se riziku:** změna postupu realizace úkolu/opatření, nahrazení technologie nebo používaných materiálových zdrojů. Např. nahrazení materiálu obsahujícího toxin materiálem netoxickým.
- **Přenesení rizika:** při uzavírání smluv na dodavatele, pojistná smlouva. Např. v době záruky vozidla zabezpečí dodavatel v průběhu opravy vozidla náhradní vozidlo na své náklady.
- **Posunutí rizika:** např. na nadřazený stupeň z nedostatku kompetencí
- **Snížení rizika:** opatření k omezení záměru nebo síly působení hrozby na aktivum, realizováno pokud není možné se riziku vyhnout, přesunout je nebo posunout.
- **Akceptace rizika:** podstoupení rizika, nelze nalézt/realizovat opatření nebo závěrečná akceptace zbytkové hodnoty rizika po přijetí opatření). Převzetí odpovědnosti za podstoupení rizika a možné dopady.

HODNOCENÍ RIZIK SPOJENÝCH S REALIZACÍ STRATEGIE

PLÁN ŘÍZENÍ RIZIK

- Základní informace o projektu tvorby strategie
- Výsledek identifikace a hodnocení významnosti rizik
 - Seřazení rizik dle míry rizika
 - Důsledky pro úspěšné dosažení stanovených cílů strategie
- Opatření ke snížení významnosti rizik
- Organizační rámec řízení rizik - nastavení odpovědnosti
- Postupy monitorování a průběžné kontroly rizik

RIZIKA SPOJENÁ S REALIZACÍ KONCEPCE VÝSTAVBY AČR 2025

- Pokles výkonu ekonomiky EU s dopady na ekonomiku ČR, nenaplnění očekávaného meziročního nárůstu HDP o 2 %.
- Nestabilní a nepředvídatelný zdrojový rámec spojený s nedodržením politických příslibů.
- Potřebám AČR neodpovídající akviziční proces a projevy korupčního jednání.
- Neočekávaná změna ve vývoji bezpečnostního prostředí.
- Pokles konkurenceschopnosti AČR na trhu práce.
- Neadekvátní reakce rezortu MO na demografický vývoj a zdravotní stav populace.
- Nepromítnutí potřeb AČR do příslušných právních norem.
- Absence strategie rozvoje domácího obranného průmyslu a jeho nezapojení do modernizačních cyklů AČR vedoucí k neschopnosti doplňovat materiální ztráty a bojovou spotřebu za krizových stavů.

RIZIKA SPOJENÁ S REALIZACÍ KONCEPCE ROZVOJE POLICIE DO ROKU 2020

- Nepředvídatelné změny v rámci bezpečnostní situace (razantní změna priorit)
- Změna politické podpory
- Pokles ekonomiky a neochota poskytnout dostatečné zdroje pro realizaci koncepce
- Časově a legislativně náročná realizace nákupů techniky
- Demografický vývoj v ČR a nedostatečný okruh potenciálních uchazečů
- Konkurence ostatních bezpečnostních a ozbrojených sborů
- Zákon o služebním poměru (nepružnost při obsazování volných služebních míst).
- Nedostatečná kapacita systému policejního vzdělávání
- Návaznosti na další strategické materiály (nerozpracování koncepce)
- Riziko legislativních změn

ZÁSADY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE STRATEGIE

KOMUNIKACE STRATEGIE

- Komunikace strategie má zásadní význam pro její úspěšnou realizaci.
- Východiskem je analýza zainteresovaných stran.
- Strategii komunikace nastavovat účelně pro jednotlivé aktéry (uvnitř i vně organizace).
- Smyslem je získat podporu pro realizaci strategie!! Demonstrovat rozhodnost, vůli!!
- Komunikace přínosů (schopnosti).
- Komunikace účelnosti, hospodárnosti a efektivnosti jednotlivých opatření.
- Obhajoba požadavků na zdroje.
- Komunikace rizik a jejich dopadů.

VELKÝ

V

L

I

V

MALÝ

<p>UDRŽOVAT SPOKOJENOST,</p> <p>NAPLNIT JEJICH PŘEDSTAVY,</p> <p>PŘEDVÍDAT POŽADAVKY,</p> <p>ZAPOJIT JE (POLICY MAKER, PRŮMYSL)</p>	<p>KLÍČOVÝ AKTÉŘI – PARTNEŘI, DONÁTOŘI, NADŘÍZENÍ</p> <p>PEČLIVÁ KOMUNIKACE,</p> <p>ÚZKÁ SPOLUPRÁCE</p> <p>MINIMALIZOVAT PŘEKVAPENÍ</p>
<p>MÍT POD KONTROLOU,</p> <p>UDRŽOVAT PŘEHLED,</p> <p>RUTINNÍ KOMUNIKACE POKUD JE NEZBYTNÁ</p>	<p>INFORMOVAT,</p> <p>KONZULTOVAT.</p> <p>PRAVIDELNĚ KOMUNIKOVAT,</p> <p>AKADEMICKÁ PŮDA, PORADCI</p>

MALÝ

Z Á J E M

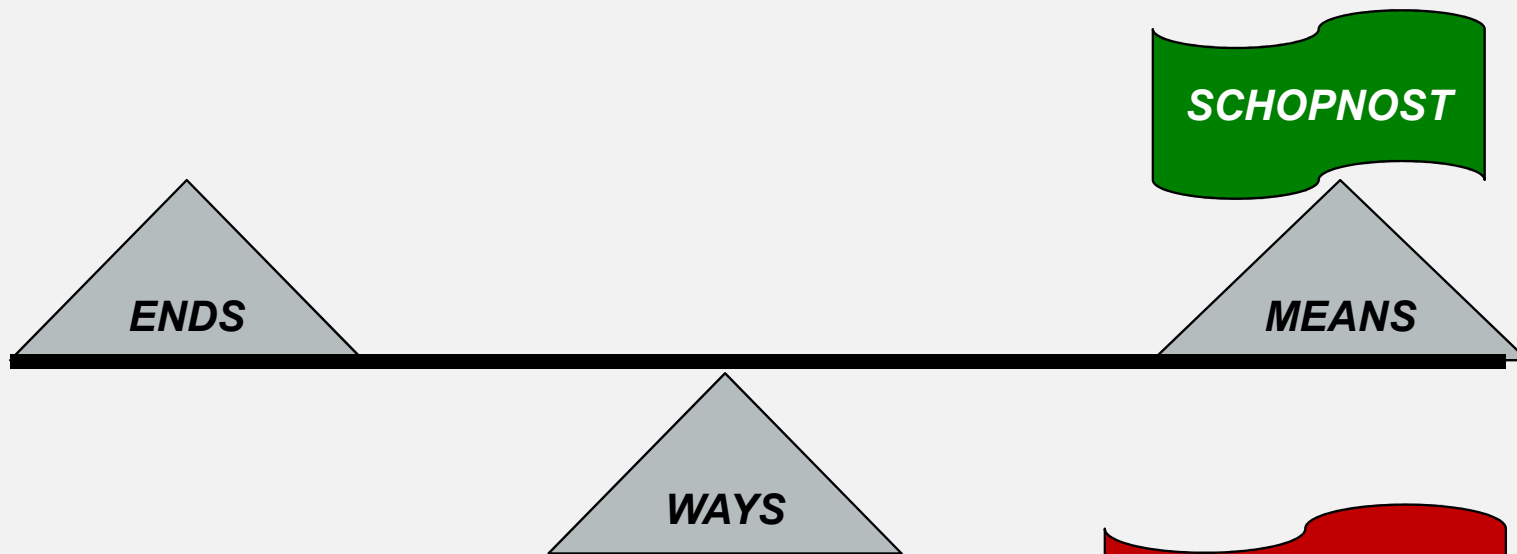
VELKÝ

OBSAH KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

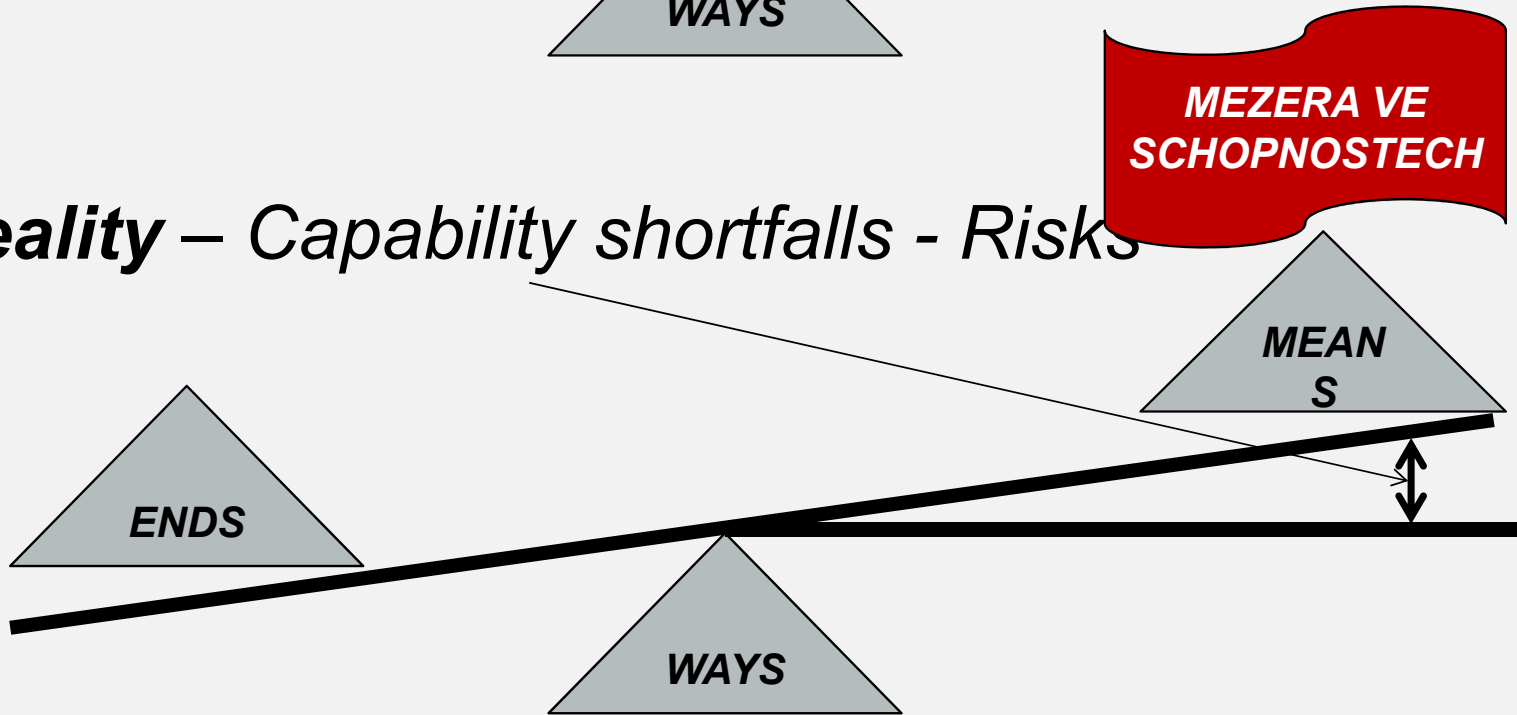
- Popis cílových skupin komunikace na základě analýzy zainteresovaných stran
- Jaké informace a jak často budou komunikovány jednotlivým zainteresovaným stranám
- Způsob komunikace (aktivity, nástroje, formy a metody) komunikace,
- Časový plán jednotlivých aktivit komunikace
- Stanovení odpovědnosti za komunikaci
- Zdrojové nároky na komunikaci

PŘÍKLADY

PŘÍSTUPY K PRIORITIZACI POŽADAVKŮ NA
SCHOPNOSTI NA ZÁKLADĚ HODNOCENÍ
OPERAČNÍCH RIZIK



Reality – Capability shortfalls - Risks



HODNOCENÍ OPERAČNÍCH RIZIK

Capability Gaps

FDOs

Risk Assessment

IA Review

Risk Mitigation

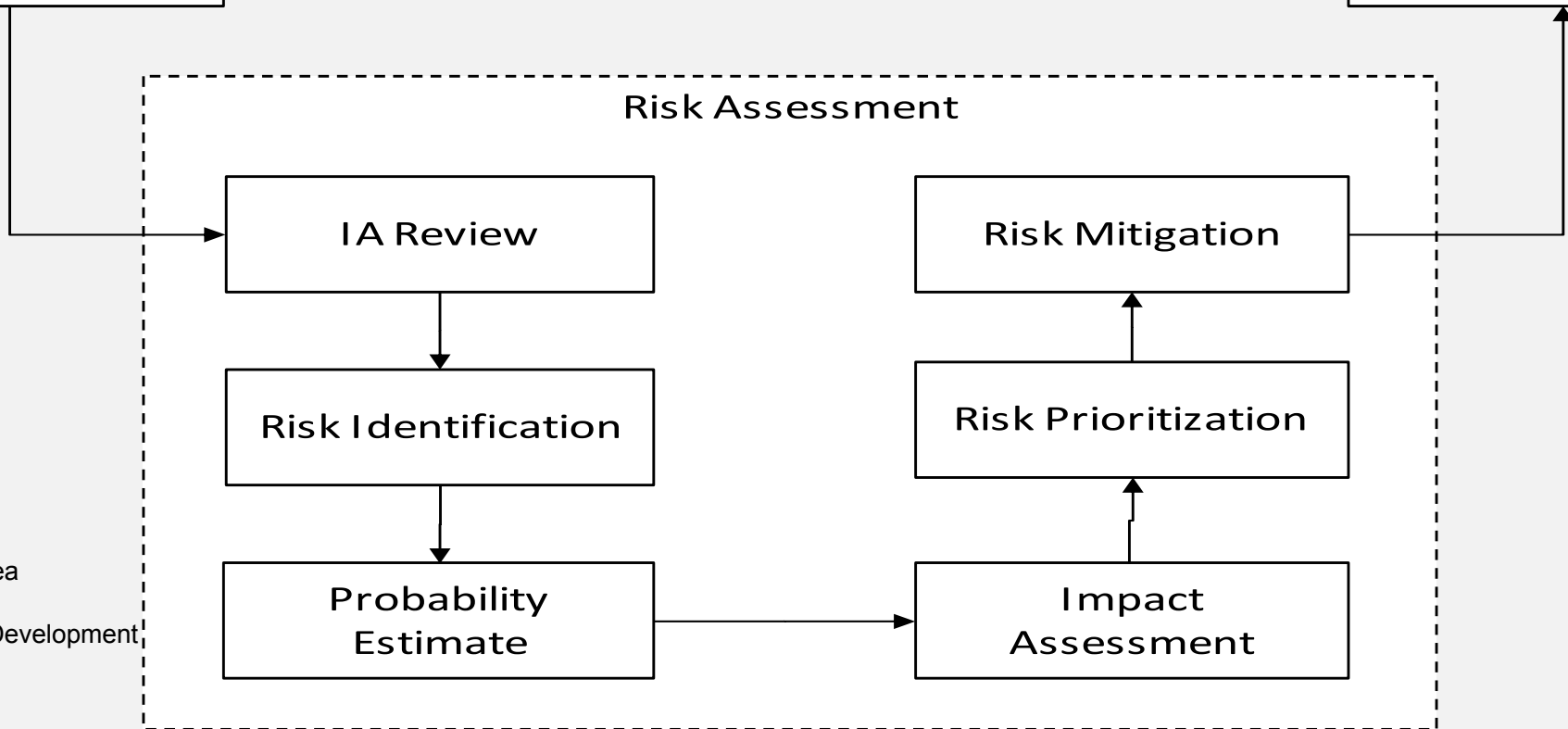
Risk Identification

Risk Prioritization

Probability Estimate

Impact Assessment

Legenda:
IA - Impact Area
(DOTMLPFI)
FDO - Force Development
Options



3. HODNOCENÍ POŽADOVANÝCH SCHOPNOSTÍ										
	Kód	D	O	T	M	L	P	F	I	Výsledek
10 Včasná dostupnost										
	11 001	3	2	2	4	1	1	2	x	2,14
	13 004	3	2	2	5	2	2	2	x	2,57
	11 011	2	1	2	2	1	1	x	x	1,50
Oblast celkem		2,67	1,67	2,00	3,67	1,33	1,33	2,00	x	2,07
20 Efektivní zpravodajská činnost										
	21 001	1	2	2	3	1	1	2	x	1,71
	23 045	2	2	2	3	1	2	3	x	2,14
	21 046	1	1	3	4	1	3	2	x	2,14
	22 092	1	1	2	1	1	1	2	x	1,29
	22 097	1	1	2	3	1	1	2	x	1,57
	22 098	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Oblast celkem		1,20	1,40	2,20	2,80	1,00	1,60	2,20	x	1,77

Hodnota	Popis
1	Disponibilita veškerých relevantních dokumentů
2	Disponibilita s omezeními, které však nemají zásadní vliv na plnění schopnosti
3	Disponibilita s omezeními, které mají zásadní vliv na plnění schopnosti
4	Disponibilní dokumenty neumožňují plnit stanovenou schopnost
5	Dokumenty nejsou k dispozici

Organizace (O) Organizační prvek začleněný do struktury jednotky, který je nezbytný k naplnění požadované schopnosti.

Hodnota	Popis
1	Organizační prvek pokrývá potřeby k naplnění požadované schopnosti bez omezení
2	Organizační prvek pokrývá schopnost s omezeními, které však nemají zásadní vliv na požadovaný efekt
3	Organizační prvek pokrývá schopnost s omezeními, které mají zásadní vliv na požadovaný efekt
4	Organizační prvek je k dispozici pouze v případě vyžádání
5	Organizační prvek není k dispozici

HODNOCENÍ MEZERY VE SCHOPNOSTECH VYUŽITÍ FUNKČNÍCH OBLASTÍ: DOTMLPFI

KÚ	DOKTRINY	ORGANIZACE	VÝCVIK	MATERIÁL	VEDENÍ
KÚ1	GAP	GAP	GAP	GAP	GAP
KÚ2		GAP		GAP	
KÚ3			GAP		
KÚ4		GAP			
KÚ5			GAP		

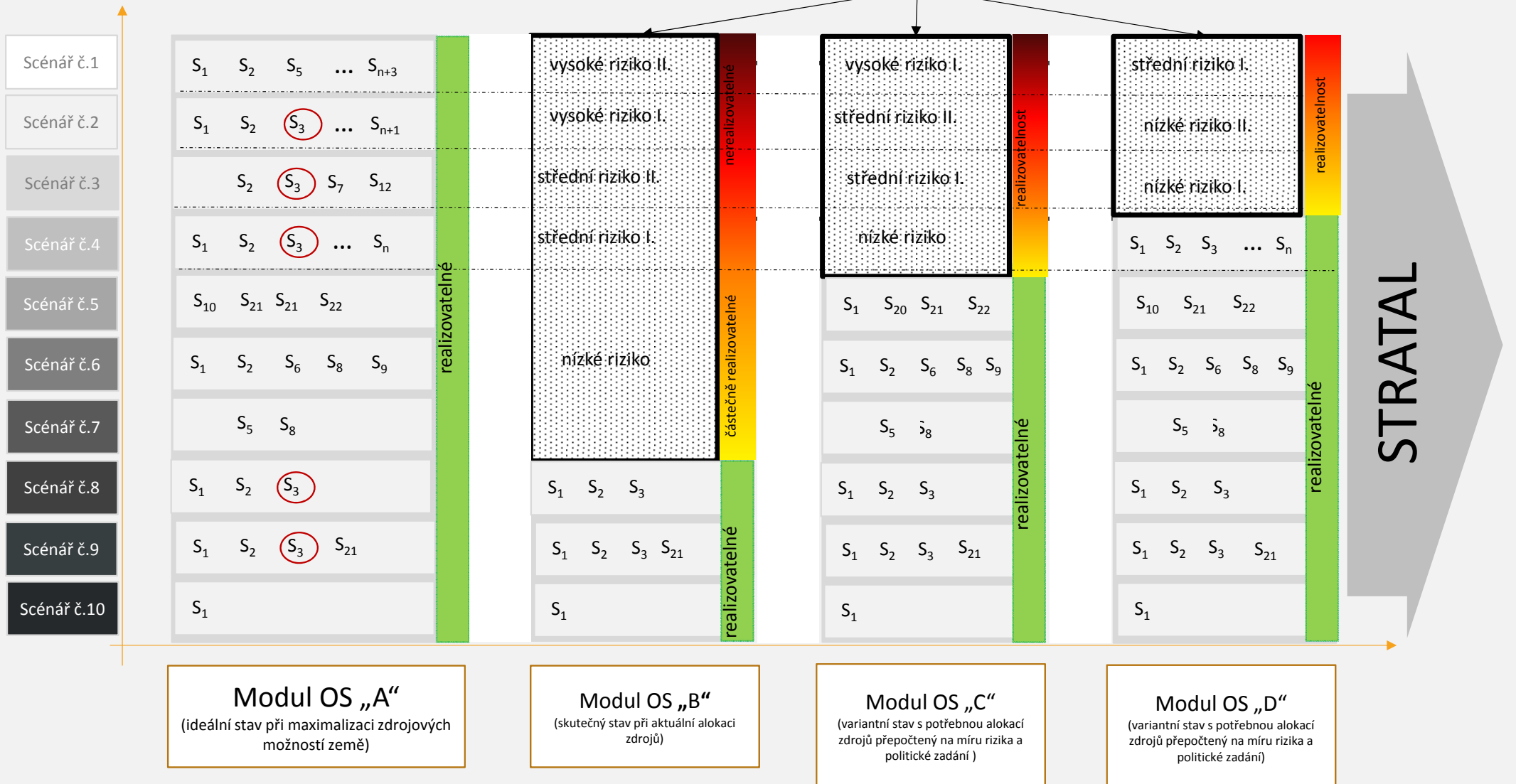
KÚ1 Převést praporeční úkolové uskupení na vzdálenost 5000 km

KÚ2 Zabezpečit vzdušný průzkum v operačním prostoru praporečního úkolového uskupení 24/7

URGENTNOST = MÍRA RIZIKA

- **Urgentnost nedostatku 1 (U1)** – míra rizika spojená s existencí nedostatku ve schopnostech je **neakceptovatelná**, existence nedostatku ve schopnostech **vylučuje splnění stanovených cílů** operace, s vysokou pravděpodobností dojde ke ztrátě lidských životů a vzniku rozsáhlých materiálních škod. Dostupná mitigační opatření mají jen omezený význam pro snížení rizika. Urgentnost je vyjadřována červenou barvou v analytických výstupech a má **vysokou prioritu** řešení.
- **Urgentnost nedostatku 2 (U2)** – míra rizika spojená s existencí nedostatku ve schopnostech je **podmíněně akceptovatelná**, existence nedostatku ve schopnostech **významně omezuje splnění stanovených cílů** operace. Existuje pravděpodobnost, že dojde k ohrožení lidských životů a vzniku materiálních škod. Existují mitigační opatření, která mohou vznik rizika omezit, zpravidla se tak děje na úkor času, nákladů a kvality. Urgentnost je vyjadřována oranžovou barvou v analytických výstupech a má **střední prioritu** řešení.
- **Urgentnost nedostatku 3 (U3)** – míra rizika spojená s existencí nedostatku ve schopnostech je **akceptovatelná**, existence nedostatku ve schopnostech může částečně sice **omezit splnění stanovených cílů** operace, ale je možné míru rizika potlačit přijetím mitigačních opatření. Nedostatek je spojen s nízkou pravděpodobností ohrožení lidských životů a vznikem materiálních škod menšího rozsahu. Urgentnost je vyjadřována zelenou barvou v analytických výstupech a má **nižší prioritu** řešení.

Oblasti popsaného rizika



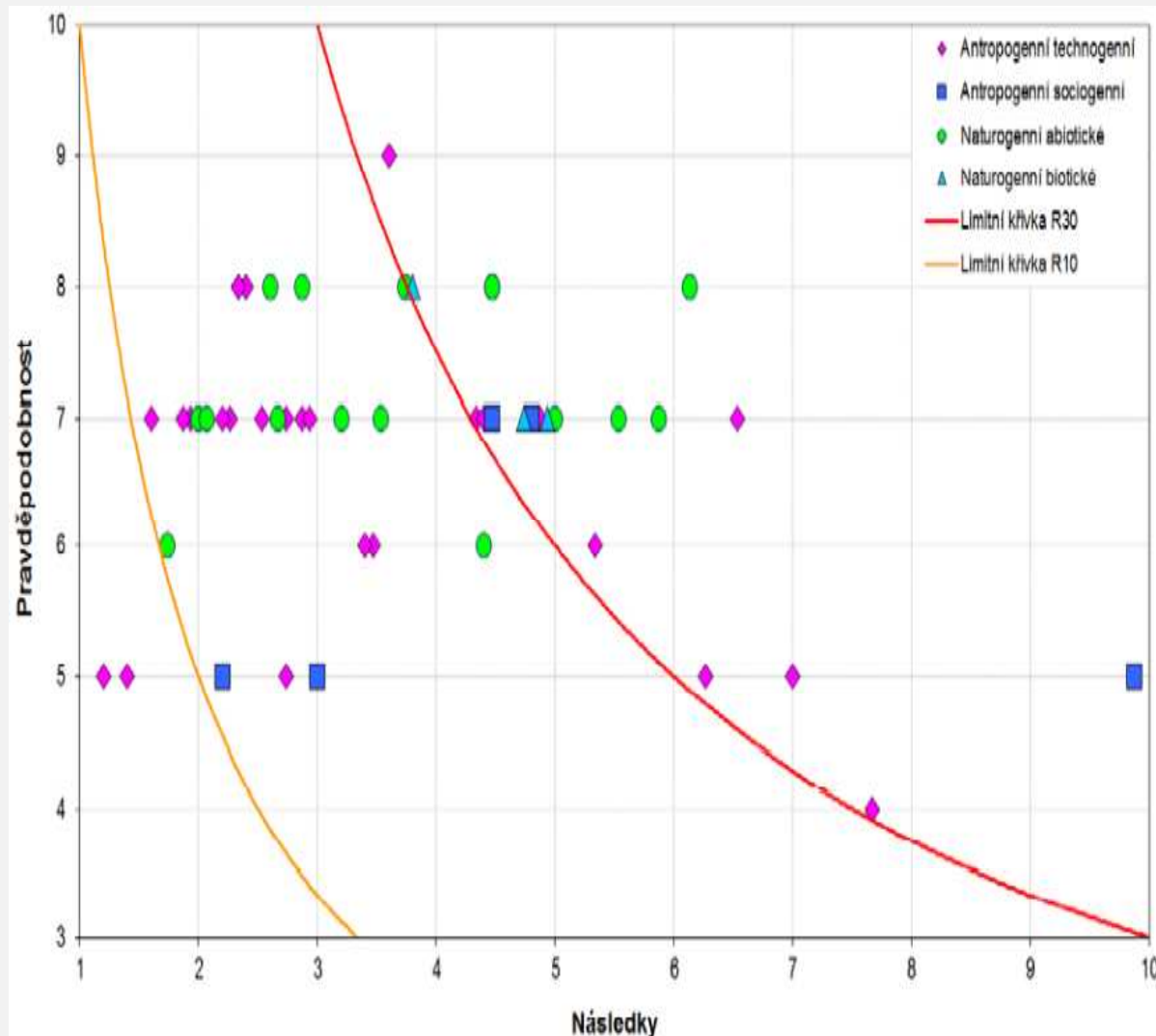
STRATAL

JAKÉ SCHOPNOSTI BUDOU OS POTŘEBOVAT PRO PLNĚNÍ ÚKOLŮ V CELÉM SPEKTRU OPERACÍ?

HODNOCENÍ BEZPEČNOSTNÍCH HROZEB A SOUVISEJÍCÍCH RIZIK

KLASIFIKACE BEZPEČNOSTNÍCH RIZIK

- **Rizika přijatelná** nepředpokládá se přijímat mimořádná opatření. Situace zvládnutelné v režimu běžné činnosti složek IZS. (R10 minus).
- **Rizika podmíněčně přijatelná** vyžadují přijímání opatření vedoucích k jejich eliminaci v rámci přípravy na řešení mimořádných událostí. Havarijní plánování a přípravu typových činností složek IZS. (R10 – R30).
- **Rizika nepřijatelná** je nutné řešit na všech stupních veřejné správy. Opatření vedoucí k jejich eliminaci spadají do přípravy na řešení



HODNOCENÍ BEZPEČNOSTNÍCH RIZIK PŘÍPADOVÁ STUDIE – FINSKO 2018

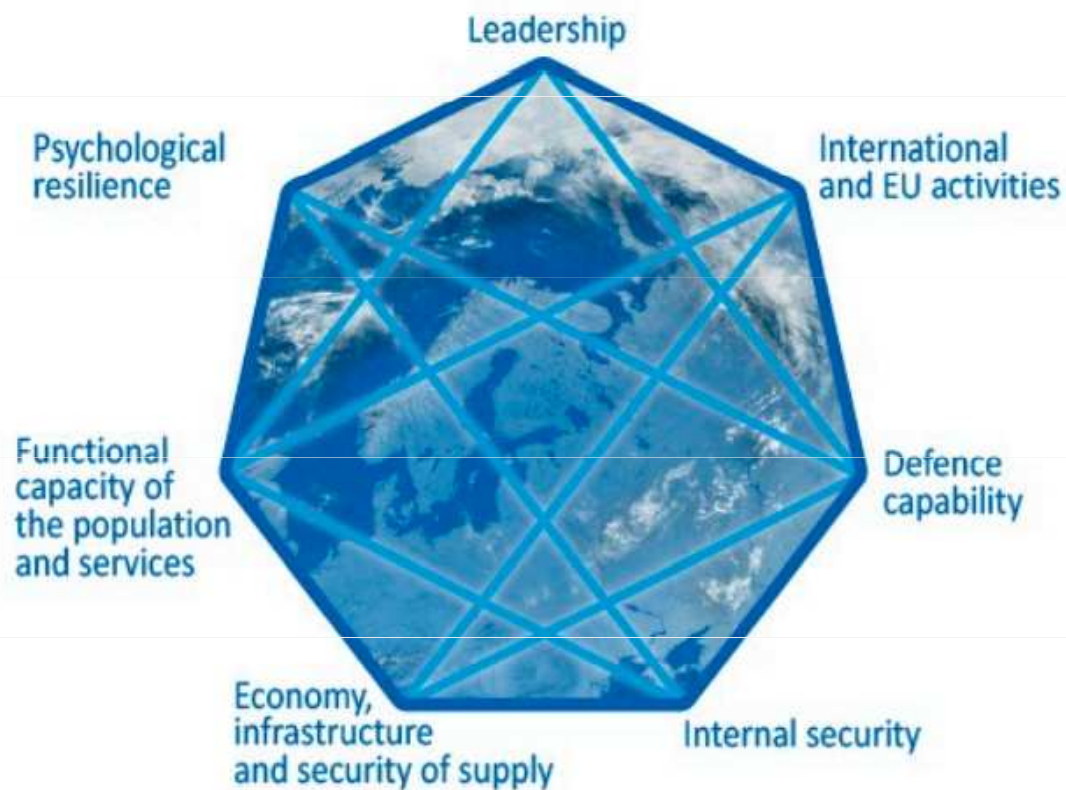


Figure 1. Vital functions of the society

- **Identifikace aktiv**
- **Identifikace hrozeb**
- **Analýza rizik**

- Zdroj: Ministry of Interior, National Risk Assessment 2018, Helsinky 2019.

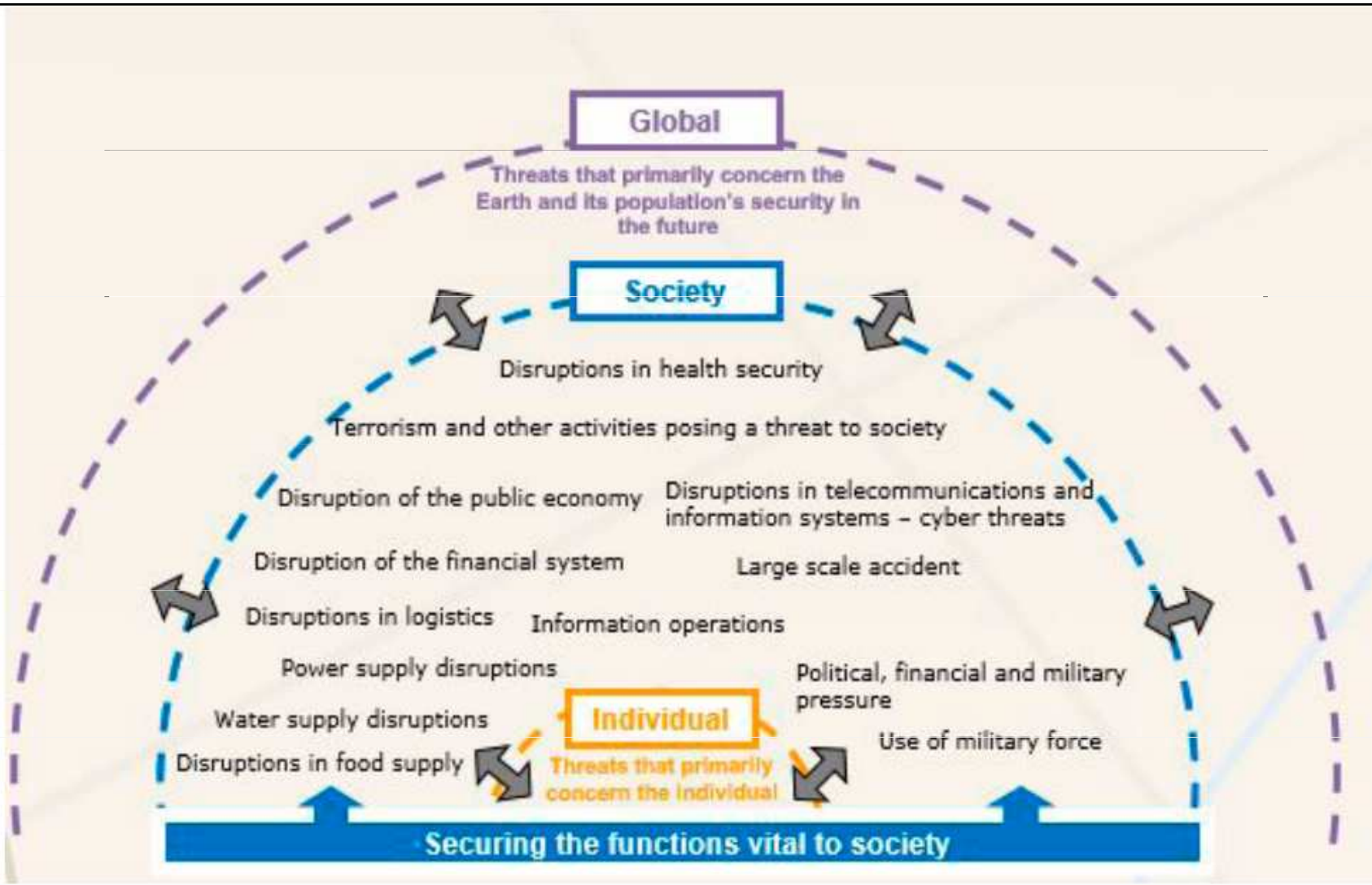


Figure 2. Threat scenarios 2018

With regard to the threat scenarios and disruptions, the change trend of their likelihood was assessed. The change can be due to e.g. more general changes in the operating environment or technological development. An estimate of the trend of likelihood was marked in the table as follows:

INCREASES ↑, **DECREASES** ↓, **REMAINS UNCHANGED** —

The impact assessment was made by assessing whether each threat scenario and disruption has a **DIRECT** or **INDIRECT** impact on the vital function concerned. In addition, the magnitude of the impact on said vital function was assessed as follows:

* **MINOR IMPACT**, ** **OTHER NEGATIVE IMPACT**,

*** **PREVENTING OR SEVERELY COMPROMISING IMPACT**

Example of the assessment of the trend of likelihood and impact

- The trend of likelihood was estimated to increase

Threat scenario/disruption	Trend of likelihood	Impacts of the threat scenario/disruption on vital functions						
		Leadership	International and EU activities	Defence capability	Internal security	Economy, infrastructure and security of supply	Functional capacity of the population and services	Psychological resilience
	↑	**	**	*	***	*	***	**

Summary table of the assessment of the trend of likelihood and impact

Scenario/disruption	Trend of likelihood	Impacts of the threat scenario/disruption on vital functions						
		Leadership	International and EU activities	Defence capability	Internal security	Economy, infrastructure and security of supply	Functional capacity of the population and services	Psychological resilience
Operations	↑	**	**	**	**	**	**	***
Financial and insurance	↑	***	**	**	**	***	**	***
Armed force	—	***	***	***	***	***	***	***
Immigration	↑	**	**	*	***	*	***	**
Targeting the society or	—	**	*	**	***	*	*	***
Large-scale civil	—	**	*	**	***	*	**	***
Confidence of the public	—	*	**	**	**	**	**	***
Confidence of the financial	—	*	**	**	**	***	**	***
Continuity in power	—	**	*	*	**	***	***	**
Continuity in the availability	—	*	*	**	**	***	**	**
Continuity in operations in critical networks	↑	**	*	**	***	***	***	**
Continuity in logistics	—	*	**	**	**	***	***	**
Continuity in pharmaceutical drug	↑	*	*	**	*	*	**	**
Continuity in influenza or spread epidemic	—	*	*	**	**	**	**	**
Continuity in infectious severe disease	↑	*	*	*	*	**	*	**
Continuity in zoonotic - plant disease	—	*	*	*	*	**	*	**
Continuity in energy disruptions	↑	*	*	*	*	***	**	**
Continuity in food supply	↑	*	*	*	*	***	**	**
Continuity in multi-sector	↑	**	*	*	**	***	*	**
Continuity in inter-plant, inland or neighbouring areas	—	**	*	**	**	***	***	***

ZÁVĚR

- Strategie v rámci implementačního rámce vytváří předpoklady úspěšné realizace
- Implementační rámec kromě zdrojových, časových aspektů a KPIs obsahuje:
 - Rizika, dopady a opatření k jejich snížení
 - Komunikační strategii (co, komu, kdy a jak komunikovat)
- Řízení rizik je spojeno s celým průběhem tvorby strategie:
 - Analýza bezpečnostních hrozeb a souvisejících rizik
 - Hodnocení rizik spojených s omezenými schopnostmi – prioritizace požadavků rozvoje schopností
 - Hodnocení rizik spojených s realizací strategie

ÚKOL DO SEMINÁŘE

- Pracovat v týmech a oba úkoly vztáhnout na řešenou případovou studii!!
- POSOUDIT RIZIKA SPOJENÁ S REALIZACÍ STRATEGIE
- Identifikovat rizika ohrožující realizaci vize a cílů (posoudit míru rizika, popsat jejich potenciální důsledky a identifikovat vhodná opatření k jejich eliminaci)
- VYPRACOVAT ZÁMĚR KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE
- Na základě výsledků analýzy zainteresovaných stran formulovat komunikační strategii vůči klíčovým aktérům (co, komu, kdy a jak); zvážit i náklady jednotlivých aktivit