

Strategie realizace Smart Administration v období 2007 – 2015

(Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby)

Strategický cíl: Zkvalitnit tvorbu a implementaci politik.

Veřejná správa představuje klíčový prvek v procesu tvorby a implementace politik. Termínem „tvorba politik“ máme v tomto kontextu na mysli proces transformace záměrů a vizí politické reprezentace do roviny konkrétních cílů a opatření, jde o koncipování konkrétní politiky (*policy*). „Implementací politik“ pak rozumíme veškeré aktivity směřující k naplnění stanovených cílů.

Zlepšení tvorby a implementace politik je cíl průřezového charakteru a jako takový nachází svůj odraz v řadě dalších cílů a opatření. Přesto lze vyčlenit aktivity specificky orientované na dosažení tohoto cíle. V rovině tvorby politik jde především o zavedení systému strategického plánování a řízení. Předpokladem efektivní implementace politik je pak efektivně fungující výkonný aparát veřejné správy a veřejných služeb a adekvátní rozdělení kompetencí mezi jednotlivými orgány veřejné správy.

Specifický cíl: Racionalizovat administrativní procedury s cílem zajistit jejich větší efektivitu a transparentnost, minimalizovat byrokratické prvky uvnitř veřejné správy (organizační re-engineering zahrnující přezkoumání stávajících struktur a agend a re-designing kompetencí a funkcí).

Tak jako každá institucionální struktura prochází i správní aparát určitým vývojem. Vývoj veřejné správy v ČR v období přechodu k tržní ekonomice byl často překotný a docházelo při něm k hlubokým organizačním změnám. Objevovaly se zcela nové agendy a úkoly, přičemž v jejich řešení často chyběl koncepční přístup. V důsledku toho se veřejná správa nachází v situaci, kdy řada agend a procesů nemá jasně stanoveného gestora, dochází k dublování činností a neefektivnímu vynakládání veřejných prostředků. Existuje předpoklad, že řada činností je dnes vykonávána státem z historických důvodů, přičemž, že tyto činnosti by mohly být efektivněji zabezpečovány v rámci privátního sektoru, či alespoň v partnerství s ním. Na základě detailních analýz a odborných diskuzí bude tento předpoklad ověřen.

Tato skutečnost má své odrazy na všech úrovních veřejné správy. Na nejvyšší úrovni můžeme hovořit o problémech v rozdělení kompetencí mezi státní správou a územní samosprávou. Na úrovni státní správy se nezdá, že se řešení jednoho úkolu věnuje několik subjektů státní správy, aniž by úžeji spolupracovaly, či dokonce o sobě věděly. Na druhé straně existují agendy a problémové situace, které nejsou řešeny dostatečně, neboť chybí jednoznačně určený subjekt odpovědný za jejich řešení.

Souhrnem lze konstatovat, že chybí detailní analýzy úkonů zabezpečovaných státem. V důsledku toho vzniká situace, kdy není jasné, zda a kdo v rámci veřejné správy má plnit konkrétní úkoly. Tato skutečnost se negativně promítá jak do nákladové výkonnosti veřejné

správy, tak do její schopnosti efektivně a flexibilně plnit politické zadání a reagovat na vnější okolnosti.

Projektové okruhy:

V rámci naplňování tohoto cíle bude provedena detailní analýza kompetencí orgánů veřejné správy s cílem identifikovat duplicity ve výkonu veřejné správy, „slepá místa“, tedy agendy, které nemají jednoznačně identifikovaného gestora, a situace, kdy je daná agenda vykonávána nevhodným orgánem. Na úrovni ústřední státní správy se analýza zaměří zejména na kompetenční překryv mezi jednotlivými orgány ústřední státní správy. Ve vztahu mezi státní správou a územní samosprávou dojde ke zhodnocení stavu rozdělení agend mezi státní správu a územní samosprávu včetně posouzení dostatečnosti prostředků pro výkon jednotlivých agend. Ve výsledku analýza identifikuje neefektivně situované agendy a navrhne kroky k optimalizaci stavu.

Indikátory:

Výstup: Počet analyzovaných agend/institucí.

Dopad: Počet zrušených/přesunutých agend, institucí a funkčních míst.

Specifický cíl: Zavést systém strategického plánování a řízení ve státní správě.

Strategické plánování a řízení představuje specifický přístup k tvorbě a implementaci politik. Oproti operativnímu řízení se strategické plánování a řízení opírá o důslednou, o důkazy opřenou (*evidence based*) analýzu a především bere v potaz dlouhodobé hledisko přijímaných opatření. Strategické plánování a řízení ve veřejné správě může nabývat řady konkrétních podob. V ideálním případě jde o hierarchický systém koncepčních dokumentů a jejich implementačních struktur. Na vrcholu tohoto „systému strategií“ stojí dlouhodobá strategie vlády (např. rozpracované programové prohlášení). Tuto strategii v konkrétních oblastech rozpracovávají strategie jednotlivých resortů.

Současný stav na poli strategického plánování a řízení je, především v podmínkách státní správy, značně nevyhovující. Oproti územním samosprávám, které v řadě případů úspěšně implementují dlouhodobé strategie, ve státní správě neexistuje ucelený a efektivně fungující systém strategického plánování a řízení. Dosavadní snahy na tomto poli se omezují na produkci dokumentů velmi rozdílné úrovně, ze slabých míst stávajícího systému lze upozornit na následující:

- Neexistuje systém strategického plánování a řízení (hierarchie strategií).
- Neexistuje všeobecně přijímaná terminologie (např. není zřetelný vztah mezi přijímanými koncepcemi a strategiemi).
- Vyprodukované dokumenty vykazují řadu metodologických nedostatků (chybí specifikace odpovědnosti za úkoly definované strategií, cíle bývají definovány vágně bez možnosti ověření jejich naplnění atd.).
- Proces strategického řízení často končí vyprodukováním dokumentu, který následně není uveden v praxi.

- Strategie a koncepce jsou v naprosté většině případů vytvářeny bez vazby na rozpočty a rozpočtový proces.

Neexistence strategického přístupu se negativně promítá i do řízení resortů. Chybějící či pochybně realizované resortní strategie a koncepce se odrážejí v absenci měřitelných cílů a následně ve snížené kontrolovatelnosti (*accountability*) výkonu úřadů. Řada resortů má v této situaci problém zřetelně definovat své poslání. Existence efektivního systému strategického řízení umožní jednoznačně definovat roli úřadů v naplňování komplexní vládní strategie.

Zakořeňuje se kultura „strategií do šuplíku“, tedy situace, kdy jsou koncepční a strategické dokumenty veřejnou správou a priori vnímány jako vágní a nezávazné materiály, které je třeba „vzít na vědomí“, ale fakticky se naplňování jejich cílů nesleduje. Neutěšený stav systému strategického plánování a řízení se projevuje především následujícími problémy:

- Dlouhodobé vládní politiky jsou často fragmentovány v koncepční i realizační fázi, chybí jim jednotící rámec, nejsou podpořeny evidence-based analýzou.
- Jednoleté rozpočtování a nízká závaznost víceletých rozpočtových rámců problematizuje realizaci víceletých vládních programů a opatření.

Projektové okruhy:

Projekty naplňující tento cíl budou přispívat k vytvoření podmínek nezbytných pro zavedení a fungování systému strategického plánování a řízení ve státní správě. V první fázi bude provedena analýza současných koncepčních a strategických materiálů, a to včetně příslušných implementačních mechanismů. Cílem analýzy bude identifikovat dobré praxe stejně jako příčiny selhávání procesu tvorby a realizace strategií a koncepcí. Na základě těchto poznatků bude ve druhé fázi navržen systém tvorby a implementace vládních strategií. Tento systém musí zahrnovat metodiku tvorby dokumentů a návrh institucionálního uspořádání kapacit pro implementaci strategií včetně posouzení vhodnosti legislativní úpravy. V rámci celého procesu bude kladen důraz na posuzování možností provázání strategického a finančního řízení, včetně možností provázání vládních strategií se státním rozpočtem. Paralelně bude nezbytné vyškolit dostatečný počet vysoce kvalifikovaných profesionálů pro tvorbu a implementaci vládních strategií.

Indikátory:

Výstup: Existence jednotné metodologie pro tvorbu strategických dokumentů na úrovni státní správy; existence kapacit pro zajištění tvorby a implementace strategií na úrovni státní správy.
Dopad: Procento veřejných rozpočtů alokovaných na základě přijatých strategií.

EX- POST EVALUACE STRATEGIE REALIZACE SMART ADMINISTRATION V OBDOBÍ 2007–2015 EFEKTIVNÍ VEŘEJNÁ SPRÁVA A PŘÁTELSKÉ VEŘEJNÉ SLUŽBY

9 Vyhodnocení naplnění strategických cílů Strategie SA

9.1 Strategický cíl A – zkvalitnit tvorbu a implementaci politik

V rámci strategického cíle A – *Zkvalitnit tvorbu a implementaci politik* byly podporovány aktivity, jejichž realizací mělo dojít k **racionalizaci administrativních procedur a minimalizaci byrokratické zátěže a k zavedení systému strategického plánování a řízení ve státní správě**. Mezi aktivity realizované v návaznosti na SC A1 *Racionalizovat administrativní procedury s cílem zajistit jejich větší efektivitu a transparentnost, minimalizovat byrokratické prvky uvnitř veřejné správy*¹⁶ patřily zejména analýzy kompetencí orgánů VS, jejichž cílem měla být identifikace kompetenčních překryvů s následným návrhem kroků k jejich optimalizaci. Následkem tak mělo dojít ke zrušení nebo přesunu agend, institucí a funkčních míst, které byly vyhodnoceny jako neefektivní, ať už z hlediska jejich duplicity nebo neefektivního místa výkonu agendy. Tyto aktivity byly v praxi realizovány zejména na základě dvou projektů MV zaměřených na procesní modelování agend a dalších, objemově menších, projektů některých ÚOSS zaměřených na zefektivnění jejich činnosti.

V oblasti SC A2 – *Zavést systém strategického plánování a řízení ve státní správě* měla být základem realizovaných aktivit analýza stávajících koncepčních a strategických materiálů, která měla identifikovat poznatky pro návrh nového systému tvorby a implementace vládních strategií. Zároveň mělo být podporováno zajištění kvalifikovaných personálních kapacit pro tvorbu strategických materiálů.

V návaznosti na tento strategický cíl došlo mimo jiné i k vytvoření a provozu projektových kanceláří na několika úradech ÚOSS. Jejich výstupy však nebudou zahrnuty do vyhodnocení strategického cíle. A jelikož se jedná o projekty podpůrného charakteru, které samy o sobě nepřispívaly k naplnění cíle¹⁷.

9.1.1 Efektivita

Byly dosaženy stanovené cíle u jednotlivých specifických cílů?

Co se týká SC A1, byl páteřním projektem projekt MV *Procesní modelování agend veřejné správy* – CZ.1.04/4.1.00/38.00003 (PMA) a na něj navazující projekt *Podpora tvorby standardů pro výkon agend veřejné správy* – CZ.1.04/4.1.00/A3.00002 (PMA 2). Cílem prvního z projektů bylo zejména naplnění obsahu Registru práv a povinností (RPP) daty o výkonu a působnosti agend VS. V rámci projektu tak byl vytvořen Katalog orgánů veřejné moci a Katalog agend a dále také seznam prioritizovaných agend pro jejich budoucí modelování. Mělo také dojít k vytvoření SW nástroje pro procesní modelování přístupného všem dotčeným úřadům na

¹⁶ Celé znění SC A1: Racionalizovat administrativní procedury s cílem zajistit jejich větší efektivitu a transparentnost, minimalizovat byrokratické prvky uvnitř veřejné správy (organizační re-engineering zahrnující přezkoumání stávajících struktur a agend a re-designing kompetencí a funkcí).

¹⁷ Projektové kanceláře vznikaly, s výjimkou projektové kanceláře MV, až ke konci období implementace Strategie SA, a to jen na některých úradech. Rolí při implementaci Strategie SA nesehrály projektové kanceláře tedy nijak výraznou.

platformě Metodického centra pro podporu modelování a standardizaci agend veřejné správy a k následnému modelování vybraných agend. Těmito prostředky mělo dojít k zajištění efektivního, standardizovaného a transparentního řízení výkonu agend veřejné správy. **Formálně projekt výstupy stanovené v projektové žádosti splnil, avšak praktický výsledek těchto výstupů pro fungování veřejné správy a racionalizaci administrativních postupů v praxi byl minimální.**

Poslední cíl projektu (PMA), tedy zajištění efektivního, standardizovaného a transparentního řízení výkonu agend a veřejné správy jako celku, nebyl splněn, jak ostatně uvádí i Kontrolní protokol NKÚ o kontrole č. 14/15¹⁸. Bez navazujícího projektu (PMA 2) by ani udržitelnost jeho výstupů nebyla možná, avšak ani výstupy tohoto navazujícího projektu nebyly pro naplnění cíle relevantní. Struktura vytvořená pro modelování agend tak není dosud v praxi funkční a nespĺňuje základní aspekty (legislativní ukotvení, dostupnost systému, motivaci pro modelování) nutné pro plnohodnotné modelování agend veřejné správy, které jsou předpokladem pro racionalizaci administrativních procedur a snížení jejich byrokratické zátěže. Pro udržování takto nastaveného systému je navíc nutné realizovat další finančně náročné projekty.

Také využití obou katalogů v praxi je omezené a i když formálně splňují kritéria pro analýzu agend a působností, nedošlo na jejich základě k žádným změnám na úrovni kompetencí úřadů, nebo k jejich rušení nebo úpravě. K využití obou katalogů v rámci zajištění obsahu RPP, a v souvislosti s tím i k jejich zveřejnění, došlo se zpožděním oproti původnímu harmonogramu projektu. V současné době sice bylo analyzováno skoro 300 agend VS (je tedy znám jejich gestor, obsah a legislativní prostředí), avšak modelovány byly pouze tři z nich, z nichž dva v rámci samostatného projektu OP LZZ¹⁹. Jedním z důvodů pro takto nízký počet modelovaných agend je fakt, že zahájení modelování agend je založeno na bázi dobrovolnosti odpovědných orgánů, ačkoli se v počátcích realizace projektu předpokládalo i legislativní ukotvení povinnosti agendy modelovat a standardizovat. SW nástroj, který měl modelování agend zprostředkovat, nebyl, oproti původním představám, k dispozici pro jiné žadatele z řad orgánů veřejné správy, než zaměstnancům Metodického centra pro podporu modelování a standardizaci agend veřejné správy v rámci MV²⁰. V důsledku těchto nedostatků se reálné výsledky modelování agend, zejména snížení byrokratické zátěže, nemohly promítnout do fungování ústředních správních úřadů, natož pak koncových úřadů na úrovni samospráv, které přicházejí do styku s občanem.

V neposlední řadě **průběh samotné realizace projektu lze označit za problematický**, kdy navzdory tomu, že se jednalo o projekt zařazený do seznamu strategických projektů Strategie SA schválených usnesením vlády ČR č. 536 ze dne 14. května 2008, v projektové žádosti ani v monitorovacích zprávách není vazba na tuto strategii zmíněna, projekt byl také několik let zařazen na seznamu tzv. spících a rizikových projektů.

¹⁸ Kontrolní protokol ke kontrolní akci 14/15, Peněžní prostředky vynakládané na projekty a opatření k podpoře a dosažení efektivní veřejné správy včetně realizace úspor výdajů.

¹⁹ Projekt Optimalizace životních situací ve vztahu k RPP, jehož výsledky budou do provozu uvedeny až po vyřešení určitých technických záležitostí, a projekt Pilotní ověření standardizace: Agenda A121 – Živnostenské podnikání.

²⁰ Kontrolní protokol ke kontrolní akci 14/15, Peněžní prostředky vynakládané na projekty a opatření k podpoře a dosažení efektivní veřejné správy včetně realizace úspor výdajů.

V návaznosti na SC A1 byly realizovány i další objemově **menší projekty zaměřené na posílení efektivity některých orgánů VS** prostřednictvím např. zavedení/rozšíření procesního, projektového, nebo strategického řízení. Jejich výsledkem byla revize vybraných postupů a řízení některých agend spadajících do kompetencí daných orgánů, např. územních, stavebních a dalších vybraných řízení a postupů podle zákona č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu, ve znění pozdějších předpisů. Jednalo se však o aktivity, které byly omezeny působností daného úřadu, a tedy neměly potenciál přispět k rozvoji systému jako celku. V rámci působnosti daných úřadů je tak sice **lze hodnotit jako efektivní**, ale pro naplnění cíle, který předpokládal systémovou změnu, měly **pouze omezený dopad**.

SC A2 reagoval na některá slabá místa v oblasti strategického řízení a plánování ve veřejné správě, která byla identifikována i v rámci Strategie SA. Mezi tato slabá místa patřila mimo jiné neexistence strategického plánování a řízení, neexistence všeobecně přijímané terminologie, metodologické nedostatky strategických materiálů, nedostatečná nebo neexistující implementace strategií v praxi a neexistující provázanost strategií na rozpočty a rozpočtový proces. V ideálním případě mělo dojít ke vzniku hierarchického systému koncepčních dokumentů a jejich implementačních struktur. K dosažení tohoto cíle po formální stránce došlo zprovozněním **Databáze strategií**, která poskytuje přehled aktuálně platných strategických dokumentů a jejich vzájemnou vazbu, ale v praxi databázi chybí ještě další nadstavbové funkcionality (např. sledování implementace strategických dokumentů a zveřejnění míry jejich plnění).

Výstupem dalších projektů s celostátním dopadem *Metodika přípravy veřejných strategií – CZ.1.04/4.1.00/48.00042* Ministerstva financí a projekt *Podpora v oblasti strategického řízení a plánování na úrovni krajů a krajských úřadů – CZ.1.04/4.1.00/62.00010* s realizátorem Asociace krajů ČR, bylo vytvoření **dvou metodik přípravy strategií**, jedné pro veřejné strategie obecně a druhé pro krajské strategické dokumenty. Tyto metodiky poskytují metodický a terminologický základ pro tvorbu kvalitních strategických dokumentů, ale jejich dopad je omezen tím, že jejich využívání, zejména na ústřední úrovni, není povinné a příslušné usnesení vlády ČR č. 318 ze dne 2. května 2013 ukládá členům vlády a vedoucím ostatních ústředních správních orgánů z Metodiky přípravy veřejných strategií pouze vycházet. V praxi tak potenciál Metodiky nebyl využit. Metodika přípravy veřejných strategií byla doporučena k používání i krajům ČR. Ty však její doporučení vzhledem k odlišnému administrativnímu prostředí nebyly schopny v praxi používat. Proto došlo v projektu Asociace krajů ČR k vytvoření Metodiky strategického řízení a plánování krajů ČR, která ústřední Metodiku upravila pro potřeby krajů.

V oblasti strategického řízení ve veřejné správě tak sice došlo k rozvoji, zvláště vzhledem k tomu, že samotná oblast strategického plánování a řízení byla v roce 2007 teprve v počátcích, realizovanými aktivitami se ale většinu ze slabých míst zcela zacetit nepodařilo. Zavedení Databáze strategií, nebo vytvoření uvedených metodik znamenalo pozitivní posun, ale taktéž se jednalo o aktivity iniciační fáze zavádění systematického strategického řízení, od které by se měly odvíjet další aktivity s působností do celé státní správy a samosprávy. Celkově tak lze konstatovat, že při vytváření strategických dokumentů **v české státní správě se stále vyskytují metodologické nedostatky, ale jejich počet i díky zmiňovaným metodikám klesá a strategické materiály dosahují vyšší kvality**. Proces strategického řízení ve velké většině případů však i nadále končí u vytvoření strategického dokumentu a jeho následná implementace do praktického fungování úřadu již není častokrát sledována. Strategické dokumenty také stále postrádají návaznost na rozpočty, čímž je otázka praktické realizace z finančního hlediska nedostatečně ošetřená a úspěšnost implementace strategického materiálu se tím snižuje.

Doposud také není zákonem stanoven orgán, který by oblast strategického řízení a plánování měl v gesci a koordinoval implementaci strategických dokumentů v praxi.

Odlíšná je pak situace na úrovni krajů a samosprávných celků, kde, vzhledem k rozsahu politik, je zavedení strategického plánování a řízení méně složité a nevyžaduje zapojení a konsensus velké skupiny zainteresovaných osob²¹. Na úrovni ÚSC se jako značně problematická ukazuje snaha zavádět společné politiky za hranicemi obvodů obcí s rozšířenou působností, což se málokdy daří.

Z uvedeného lze konstatovat, že **stanovené cíle u jednotlivých specifických cílů A1 a A2 byly dosaženy pouze částečně a jejich efektivita byla nedostatečná**. Výstupy a výsledky realizovaných aktivit neměly v praktickém využití takový dopad, jaký byl plánován, a nenaplnily tedy ambice, které Strategie SA na svém počátku stanovila. U racionalizace administrativních procedur a snížení byrokratické zátěže se proces zastavil po vstupní analýze agend a působností orgánů veřejné moci bez toho, aby v širší míře proběhla následná optimalizace stavu agend. V případě strategického plánování a řízení se ideálního stavu, kdy existuje jasně definovaný a udržovaný hierarchický systém koncepčních dokumentů a jejich implementačních struktur, dosáhnout nepodařilo, a to přestože základy pro kvalitní strategické plánování a řízení položeny byly.

Objevily se v průběhu realizace jednotlivých aktivit neočekávané dopady?

Neočekávané dopady nebyly identifikovány.

9.1.2 Relevance Přispívají aktivity realizované v rámci stanovených cílů Strategie SA k řešení klíčových problémů ČR uvedených ve specifickém cíli?

Pro daný cíl A byly mezi definovanými klíčovými problémy na úrovni státní správy identifikovány mimo jiné nedostatečná úroveň komunikace a koordinace mezi orgány státní správy nebo neexistence metodických postupů pro strategické řízení, neprovázanost strategických materiálů s rozpočty, neprovázanost základních programových dokumentů vlády s dalšími strategickými materiály. Mezi klíčovými problémy v územní veřejné správě pak byla identifikována zejména neexistence mechanismu pro zajištění adekvátnosti výše příspěvku na výkon státní správy, který neodráží reálné náklady na výkon přenesené působnosti státní správy. **Realizované aktivity** tak vzhledem ke svému omezenému dopadu **přispěly k řešení klíčových problémů ČR jen částečně, nebo vůbec** (viz kapitola 9.1.1 Efektivita).

9.1.3 Užitečnost

Přispěly aktivity realizované v rámci specifických cílů A1 a A2 ke zkvalitnění tvorby a implementace politik?

Vzhledem k počtu zrušených nebo přesunutých agend blížícímu se nule (pokud ke zrušení a přesunutí agend došlo, dělo se tak v řádu jednotek), k racionalizaci administrativních postupů a snížení byrokratických prvků uvnitř veřejné správy nedošlo. Pokud k rušení nebo přesunu agend došlo, neměly dané změny systémový charakter. V oblasti strategického řízení jsou

²¹ Např. v rámci projektu SMO ČR tak byly vytvořeny rozvojové dokumenty 186 obcí s rozšířenou působností, které se v praktickém fungování úřadů i nadále implementují.

výstupy konkrétnější, avšak jejich praktické využití je stále limitované, proto k naplnění strategického cíle A přispěly pouze částečně. V návaznosti na realizované projekty tak lze konstatovat, že k určitému posunu ve zkvalitnění tvorby a implementace politik došlo, avšak tento posun lze vnímat spíše jako počáteční fázi pro realizaci dalších návazných aktivit.

Jak lze hodnotit celkový vývoj v rámci specifického cíle bez ohledu na realizované projekty v rámci Strategie SA?

Mimo projekty realizované v návaznosti na Strategii SA se nepodařilo identifikovat jiné aktivity, které by dané cíle naplňovaly. Bez návaznosti na Strategii SA však v předmětném období došlo ke vzniku strategických útvarů na úrovni ÚOSS, ale i krajských a obecních úřadů, které se staly základem pro další rozvoj strategického řízení a plánování.

Přetrval pozitivní efekt výstupů projektů v této oblasti i po ukončení projektu?

Positivní efekt realizovaných projektů ve většině případů přetrval i po skončení jejich realizace. Jedná se např. o Metodiku přípravy veřejných strategií, která, ačkoliv není povinná, je v praxi využívána. U některých projektů, zejména PMA, je využití výstupů projektu podmíněno realizací dalších navazujících projektů, bez kterých by výstupy a výsledky uvedených projektů nebyly využitelné.

9.1.4 Problematické aspekty

Byly identifikovány problematické aspekty pro dosažení cíle?

U SC A1 a SC A2 bylo identifikováno několik problematických aspektů pro jejich naplnění. V první řadě se jedná **absenci kontinuální politické vůle** a odlišných požadavků politické 47 poptávky po realizaci klíčových projektů a s tím související časté personální změny nejen ve vedení dotčených úřadů, ale i na úrovni řízení projektů. Tento aspekt je zvláště patrný v oblasti strategického plánování, kdy strategické materiály nejvíce a nejsnadněji podléhají změnám politických preferencí. Dále se výrazně projevoval **resortismus**, kdy snaha o prosazení zájmu jednotlivých resortů výrazně komplikovala a mnohdy znemožnila, dosažení kýžených cílů. Obdobně tomu bylo i na úrovni samosprávných celků, které v některých případech nebyly schopny realizovat politiky za hranicemi svých obvodů a spolupracovat na společných aktivitách.

V oblasti strategického plánování byla identifikována jako problematická **absence zastřešujícího strategického dokumentu ČR**, který by definoval strategické oblasti podpory a směřování ČR jako celku, a ze kterého by pak vycházely dílčí strategie. V neposlední řadě odborná diskuse v oblasti strategického plánování a řízení je omezená a zároveň postrádá i určitou diverzitu názorů a zkušeností, což se při realizaci projektů projevilo např. tím, že u vytváření obou výše zmiňovaných metodik pro přípravu strategií, byl ze strany odborné veřejnosti v obou případech přítomný stejný úzký okruh osob.

Dalším, obecnějším z problematických aspektů při realizaci Strategie SA, potažmo cíle A, se ukázalo **angažmá externích dodavatelských firem** na vytváření interních strategických dokumentů, které by ze své podstaty měly být vypracovány uvnitř úřadů při využití znalosti všech interních kompetencí a procesů. Materiály dodané externími firmami často trpěly nejen formálními, ale i obsahovými nedostatky, které si buď vyžadovaly další přepracování daného materiálu, což v důsledku vedlo ke zpomalení procesu implementace či jeho prodražení, nebo

jeho akceptaci v často vágní formě, což následně způsobilo omezenou možnost jeho implementace.