



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



ASOCIACE KRAJŮ
ČESKÉ REPUBLIKY

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím
Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a jiných národních veřejných finančních prostředků

PODPORA V OBLASTI STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ NA ÚROVNI KRAJŮ A KRAJSKÝCH ÚŘADŮ

STRUČNÁ INFORMACE O PROJEKTU A JEHO VÝSTUPECH

Projekt: **Podpora v oblasti strategického řízení a plánování
na úrovni krajů a krajských úřadů**

Projekt byl podpořen z Operačního programu lidské zdroje
a zaměstnanost

Reg. č.: CZ.1.04/4.1.00/62.00010

Realizátor: **Asociace krajů ČR**

Datum: **22. 4. 2014**

1 Stručný popis projektu

Projekt „Podpora v oblasti strategického řízení a plánování na úrovni krajů a krajských úřadů“ (dále jen „Projekt AKČR“) vychází z opakované kritiky nízké úrovně strategického řízení ve veřejné správě a s tím spojenými riziky (zadlužování, malé zapojení veřejnosti do rozhodování, zvyšování prostoru pro zneužití pravomoci, zvyšování prostoru pro korupci atd.). Hlavním zamýšleným efektem projektu je sjednocení používaných metod a metodik a implementace "best practice" v předmětné oblasti.

Mezi klíčové nedostatky, které se projekt pokusil odstranit, lze zařadit především:

- velké rozdíly v poskytování veřejných služeb,
- nedostatečná metodická pomoc pro malé obce ze strany krajských úřadů,
- nejednotný výkon přenesené působnosti územně samosprávných celků.

Hlavními přínosy, o jejichž dosažení projekt usiluje, jsou:

- vytvoření a proškolení členů pracovní skupiny a vybraných zaměstnanců krajských úřadů, kteří budou předávat zkušenosti a informace jak při tvorbě metodiky, tak i při její následné implementaci v rámci udržitelnosti,
- ustanovení a posílení strategické dimenze řízení, díky kterému dojde k otevření procesu přípravy a realizace strategických dokumentů veřejnosti,
- vytvoření znalostního centra a proškolení osob, které povede k metodické pomoci jednotlivým krajským úřadům,

- návrh sjednocené metodiky, který přispěje k harmonizaci tvorby krajských strategických dokumentů a k jejich obsahovému a metodickému sladění s obdobnými dokumenty na celostátní úrovni.

1.1 Hlavní cíle projektu

Cílem realizace projektu je sjednocení struktury strategických dokumentů na úrovni krajů a krajských úřadů prostřednictvím vytvoření znalostního centra na úrovni Asociace krajů a vytvoření jednotné metodiky pro potřeby tvorby strategických dokumentů a to jak interních, tak externích.

2 Stěžejní výstup – metodika

Klíčový výstup projektu – „**METODIKA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ KRAJŮ, zpracovaná na základě analýzy stavu přípravy a implementace strategických dokumentů a ve vazbě na Metodiku přípravy veřejných strategií**“, byla do finální podoby zpracována v prvních měsících roku 2014 kolektivem pracovníků Fakulty stavební ČVUT a Nadace ABF se zastoupením externích odborníků, a to v rámci veřejné zakázky zadané Asociací krajů ČR (dále AK ČR).

Projekt sám formuluje účel pořízení „Metodiky strategického řízení a plánování“ takto:

*„Každodenní řízení krajské agendy je pod neustálým tlakem operativních požadavků a úkonů spojených mj. s realizací záplavy legislativních norem evropských i domácích, vládních i vlastních krajských usnesení atd. V důsledku toho často chybí čas, ale i metodologická připravenost, odborné kapacity a další předpoklady pro tvorbu dlouhodobých strategií rozvoje krajů. Kraje sice zpracovávají své programy rozvoje, jejich využití v řídicí a koordinační praxi krajských orgánů je však nedostatečné. Proto Asociace krajů oprávněně formuluje požadavek na posílení dlouhodobého strategického řízení v krajích, a to prostřednictvím přijetí jednotné metodiky. Její zpracování je předmětem této veřejné zakázky. Cílem veřejné zakázky je tedy na základě provedení zmapování výchozí situace v oblasti strategického řízení a plánování na úrovni jednotlivých krajů vytvoření **metodiky strategického řízení a plánování**“.*

AK ČR při zadávání této veřejné zakázky vědomě využila faktu, že pro zlepšení a sjednocení metodologické základny strategického řízení a plánování krajů ČR byl – shodou okolností a nezávisle na Projektu AK ČR

– v rámci programu Omega Technologické agentury ČR (TA ČR) realizován v letech 2012 – 2013 projekt **„Posílení analytických, koncepčních a implementačních kapacit strategického řízení v krajích“** (TA ČR: identifikační číslo TD010059), jejímž řešitelem bylo Centrum pro sociální a ekonomické strategie Fakulty sociálních věd University Karlovy (CESES FSV UK). Právě dostupnost této Metodiky CESES, a zejména pro ni připravených analytických podkladů, umožnila kolektivu řešitelů projektu AK ČR zvládnout předložený úkol v relativně krátkém čase, který byl mezi zadáním a dokončením nové Metodiky k dispozici.

Projekt CESES FSV ÚK měl meritorně za cíl řešit otázku posílení analytických, koncepčních a implementačních kapacit strategického řízení v krajích, čili zabýval se především **metodikou zkvalitnění předpokladů** pro strategické řízení krajů ČR, zatímco v Projektu AK ČR šlo (jak je vidět z výše uvedeného citátu) o samotnou tvorbu metodiky vlastní přípravy a implementace strategií krajů, čili na samotný **obsah strategického řízení** na krajích ČR. Návaznost prací mezi Metodikou CESES a novou Metodikou AK ČR tedy nebyla nijak mechanická.

AK ČR se při práci na projektu také opírala o fakt, že kraje již mají k dispozici dokument nazvaný **„Metodika přípravy veřejných strategií“** (MPVS), pořízený v roce 2012 Ministerstvem financí ČR a schválený usnesením vlády ČR zde dne 2. května 2013 č. 318 (s doporučením krajům ji využít). Vztah většiny krajů je ovšem k tomuto dokumentu poměrně kritický, zejména proto, že je tento podklad „šit na míru“ orgánům ústřední státní správy a nezohledňuje dostatečně specifické úkoly a podmínky, v nichž kraje mohou a mají rozvíjet systém svého strategického řízení. Vedle toho je předmětem MPVS pouze samotná tvorba strategických dokumentů, nikoli jejich následná

implementace do postupů běžného řízení a koordinace rozvoje. Přes tyto slabiny poskytuje – zejména pokud jde o proces tvorby strategií – i pro kraje cennou inspiraci, kterou však je potřeba **adaptovat pro potřeby strategického řízení krajů**. Snaha o tvůrčí zvládnutí tohoto úkolu se promítla jak do obsahu, tak do samotné struktury předkládané Metodiky.

Zpracování nové Metodiky bylo ze strany AK ČR, jejích orgánů, a zejména interního projektového týmu AK ČR průběžně sledováno a podporováno. Zpracovatelé veřejné zakázky také s díky využili veškeré podklady, které interní projektový tým AK ČR v rámci realizace projektu CZ.1.04/4.1.00/62.00010 „**Podpora v oblasti strategického řízení a plánování na úrovni krajů a krajských úřadů**“ zpracoval, ať již před zadáním zakázky či v jejím průběhu.

2.1 Hlavní identifikované problémy strategického řízení krajů

V souladu se svým zadáním aspiruje „Metodika strategického řízení a plánování“ na roli **užitečného pomocníka** politických i výkonných orgánů českých krajů v jejich úsilí zkvalitnit úroveň svého řízení. Aby se takovým mohla stát, musí umět správně identifikovat, charakterizovat a následně řešit **hlavní problémy strategického řízení** na úrovni krajů.

Ty lze – na základě analýz realizovaných v rámci výše zmíněného projektu CESES FSV ÚK („Posílení analytických, koncepčních a implementačních kapacit strategického řízení v krajích“) – rozdělit do **dvou kategorií**.

Za prvé jde o **systémové problémy** strategického řízení, kam patří jeho **nízká politická atraktivita** (upřednostňování operativního, nikoli strategického rozhodování). Problémy dneška jsou atraktivnější a jejich řešení má vyšší prioritu než problémy dlouhodobého charakteru. Zájem

krajských politických činitelů o dlouhodobé prognózy a strategie zůstává poměrně malý. Přitom dobrá prognóza nabízí návod k orientaci v možných budoucnostech a tím vytváří předpoklady k zasvěceným a odpovědným rozhodnutím (především strategické povahy), které jsou i voliči schopni a ochotni ocenit.

Z malého, resp. úzce účelového zájmu o dlouhodobé prognózy a plánování pramení i relativně **omezená odborná základna** strategického řízení a plánování krajů, a to jak externí, tak interní, kde je vážným problémem i nedostatečná personální stabilita. K systémovým problémům patří i absence **jednotného regulatorního a procesního rámce pro tvorbu a implementaci strategií**. To vše se promítá v relativně **nízké autoritě** dokumentů strategického řízení. A svou roli sehrává i obecně **volatilní politické prostředí v ČR**, které nevytváří vhodnou atmosféru pro širší aplikaci principů strategického řízení a plánování.

Za druhé jde o **problémy metodologické**. K nim patří ostré rozdělení **funkcí sociálně – ekonomického programování a územního plánování** (které obojí má nepochybně strategický rozměr), přílišný důraz na **problematiku pořizování strategických dokumentů**, nikoli na jejich implementaci a návaznou kontrolu a monitoring plnění vytčených strategických cílů. S tím souvisí **absence vazby rozpočtování na implementaci strategických priorit**. Svěbytným metodologickým problémem je také sladění **expertních a participačních přístupů** při tvorbě a implementaci strategických dokumentů a **nedostatečná provázanost strategií v linii institucí veřejné správy** právě tak jako dalších zúčastněných subjektů.

2.2 Rozpory a paradoxy strategického řízení a plánování

Při hledání odpovědí na výše uvedené problémy naráželo zpracování nové Metodiky na několik limitů, jejichž přehlížení se v minulosti odrazilo na poměrně omezené užitečnosti (praktické použitelnosti) relativně početných metodologických příruček, které si pro své potřeby opatřily některé kraje, resp. jež se staly doprovodným produktem na problematiku strategického řízení krajů orientovaných vzdělávacích programů. Jde o docenění takových paradoxů, jako je:

- **nepoznatelnost budoucnosti** versus nutnost **legitimizovat správu věcí veřejných** (včetně hospodaření s veřejnými prostředky) argumenty o dlouhodobém dopadu řídicích a koordinačních aktů. Strategické řízení a plánování může napomoci řešit tento rozpor nikoli tím, že „odhalí“ co se „nevyhnutelně stane“, a také samozřejmě nikoli tím, že jen formálně potvrdí správnost aktuálních záměrů, ale tím, že **sníží riziko** chybných rozhodnutí,
- **hodnotové (ideologické) zakotvení** přístupů k formulaci dlouhodobých veřejných zájmů krajské komunity versus nutnost budování **strategického konsensu** v komunitě. Strategické řízení a plánování nemůže nikdy překonat holou skutečnost, že stejná fakta mohou být (a také jsou) odlišně interpretována podle toho do jakého hodnotového kontextu je vložíme. To však neznamená, že strategie musí být nutně jen výrazem (např. převládající) ideologie, stejně jako není správné, klesne-li do moralizující polohy, že „všichni mají stejný zájem“. I zde jde ve strategickém řízení a plánování o to najít „zlatou střední cestu“, tj. **identifikovat v hodnotově podbarvených představách o budoucím vývoji komunity „nejnižšího společného jmenovatele“** a budovat tak

nikoli fiktivní, ale reálný konsensus představ o potřebném rozvoji kraje,

- **rigidnost jakékoli metodiky** tvorby a implementace strategií versus **tvůrčí obsah strategií**. Metodika může vždy poskytnout nanejvýš jen jistý **postupový rámec**, který je (zpravidla) vhodné dodržet, má-li vzniknout „dobrý obraz“ strategického řízení a koordinace rozvoje kraje. Žádná metodika však sama o sobě nezaručí, že takovýto „dobrý obraz“ skutečně vznikne. Chybné jsou v této souvislosti oba extrémů: i to, aby byla strategie považována za „umělecké dílo“ sui generis, budované na pouhé (nekontrolovatelné) imaginaci, i to aby strategie byla považována za mechanický produkt aplikace doporučené metodiky. Bohužel nelze nevidět, že právě instituce veřejné správy, ze své vlastní (byrokratické) povahy často inklinují k druhému ze zmíněných extrémů,
- s tím souvisí rozpor mezi důrazem na **procesní pojetí strategického řízení krajů** a nedocenením jeho **předpokladů** v rovině personální a organizační – jakoby se předpokládalo, že vytýčené strategické záměry se zrealizují samy „svou vahou“,
- konečně je tu vážný rozpor mezi formálně **širokým prostorem pro autonomní rozhodování** krajů a mezi vysokou reálnou závislostí krajů na (nepředvídatelném) operativním rozhodování orgánů státu.

Paradoxem svého druhu je ostatně i rozpor mezi formálně rozvinutým systémem strategického plánování krajů (s nahromaděním četných poznatků) a zároveň faktickou absencí strategického řízení krajů. Tento paradox má nepochybně svůj zdroj v **motivaci krajů**, proč strategické dokumenty pořizovat: je-li třeba, aby byly strategické plány k dispozici víceméně jen jako nutná podmínka pro získání dotací ze SF EU, nezbývá

v nich logicky velký prostor stát se oporou skutečného rozvoje strategického řízení a plánování krajů.

2.3 Očekávání vkládaná od Metodiky

To, že se Metodika snaží ve svém výkladu reagovat nejen na hlavní problémy strategického řízení a plánování v ČR, ale i na rozpory a paradoxy, které provázejí tento systém na krajích, představuje v očích zpracovatelského týmu jen podmínku nutnou, nikoli postačující, aby Metodika obstála v očích svých potenciálních uživatelů. Opírat se v tomto ohledu jen o teoretické dedukce považovali zpracovatelé za nedostatečné a krátkozraké.

Očekávání potenciálních uživatelů lze v této věci totiž jen stěží označit za jednoznačná. Svědčí o tom výsledky jednoho z kvalitativních průzkumů, který realizoval CESES v roce 2013 v rámci výše zmíněného projektu „Posílení analytických, koncepčních a implementačních kapacit strategického řízení v krajích“. V každém kraji byl osloven vždy jeden politik, jeden úředník příslušného krajského úřadu a jedna další osoba – specialista pomáhající kraji s realizací dané agendy. Byl tak získán zajímavý obrázek o tom, co od metodiky očekávají ti, kteří jsou (nebo by měli být) na krajské úrovni nositeli, tvůrci a vykonavateli strategického řízení.

Pokud jde o přínosnost jednotné metodiky zaštitěné Asociací krajů, silně převažovaly kladné odpovědi: ve skupině politiků šlo o 8 případů ze 13, ve skupině úředníků o 11 případů a ve skupině třetích osob taktéž o 11 případů. Tento na první pohled velmi pozitivní výsledek je bohužel poněkud relativizován jednak tím, že právě ve skupině hlavních iniciátorů strategického řízení na krajích, tedy u politiků, zaznívaly výhrady

k jednotné metodiky nejsilněji (3 odpovědi Ne a 2 odpovědi Možná). Dále tím, že velmi často byl (byť „mezi řádky“) respondenty zpochybňován aplikační potenciál garanta této metodiky, tedy Asociace krajů. A konečně i tím, že následně respondenty uváděné důvody jejich odpovědí „Ano“, byly v několika případech tak obecné (metodika musí být jednoduchá, musí přinášet nové metody řízení, apod.), že je lze do jisté míry chápat i jako kladné odpovědi „ze slušnosti“.

Kvantitativní disparita mezi strukturou názorů politiků a zbývajících dvou skupin respondentů je zjevně dána jejich odlišným – zájmově determinovaným – postojem k samotné regulaci, byť dobrovolné, prostřednictvím procesů strategického řízení: zatímco pro první přináší tato regulace omezení jejich dosavadní svobody rozhodování, u zbývajících skupin je zřejmý zájem právě tuto svobodu omezit, resp. dát jí strategický a konsensuální rámec.

Zajímavý byl v této souvislosti fenomén územní koncentrace zpochybňujících odpovědí (Ne a Možná): alespoň dva ze tří respondentů tak odpověděli v kraji Pardubickém a Ústeckém, zatímco v kraji Královéhradeckém se k této možnosti přiklonili všichni tři. Jelikož zkušenosti těchto tří krajů se strategickým řízením jsou objektivně velmi odlišné jak po obsahové, tak formální stránce, může být jediným společným jmenovatelem jejich postoje silná důvěra ve vlastní síly, resp. neochota vzdávat se své samosprávné autonomie.

Co se týče názorů na obsahovou orientaci jednotné metodiky, i zde se názory politiků a zbývajících dvou skupin ve své struktuře významně lišily. U **politiků** se obsahová doporučení pro jednotnou metodiku více orientují na **precizaci formulace cílů**, čili na přesnější formulaci strategie. Zmiňována je zde často „poptávka“ po návodu, jak provázat krajskou strategii se strategiemi národními a strategiemi obcí a měst.

Stejně často jsou doporučení orientována na potřebu **stanovení jednotného obsahu strategických dokumentů** (nebo alespoň jeho hrubé struktury), aby byly strategické dokumenty jednotlivých krajů snadno srovnatelné. Na to pak navazuje doporučení definovat v metodice zdroje statistických dat potřebných pro tvorbu strategie, resp. postupy jejich automatického zpracovávání.

Oproti těmto de-facto technickým požadavkům na tvorbu strategií jsou v dané skupině respondentů relativně méně často uváděny odpovědi, týkající se vlastní implementace vytvořených strategických dokumentů. Přesto ani jejich počet není zanedbatelný (doporučení **zpracovat do metodiky postupy kontroly realizace strategie, definovat postupy projektového řízení na bázi strategie, obecně popsat implementační kroky** apod. Naopak ojediněle se např. vyskytla doporučení orientovat metodiku na komunikační strategii (což je asi největší strukturální rozdíl oproti odpovědím dalších dvou skupin respondentů). I mezi jednotlivě uvedenými odpověďmi jsou ale zajímavá doporučení, např. popsat v metodice potřebné personální zajištění tvorby a realizace strategií, nebo definovat v ní vzdělávací moduly orientované na tvorbu a implementaci strategií.

Ve skupině úředníků a třetích osob naopak jednoznačně převládají odpovědi, které doporučují zaměřit obsah jednotné metodiky nikoli na postupy tvorby strategických dokumentů, ale **na postupy jejich implementace** (v širokém slova smyslu). Pod implementací se přitom chápe – pokud byla ze strany respondentů odpověď precizována – vazba na **tvorbu rozpočtu, na ÚPD, na odvětvové koncepce, na Operační programy, systém kontroly realizace strategie, měření efektivity realizace strategie** apod. Druhou vítěznou kategorií mezi odpověďmi na danou otázku byly odpovědi, týkající se zpracování

metod komunikace (komunikační strategie) při tvorbě a realizaci strategií do jednotné metodiky. Ve skupině třetích osob je volání po popisu postupů, jak a kdy využít participační mechanismy, vůbec absolutně nejčastějším typem odpovědi.

Ve zmíněných dvou skupinách ale nechybí ani doporučení spíše technického charakteru. I zde se tedy často vyskytuje volání po stanovení jednotné obsahové struktury strategických dokumentů, jednotné datové základně, ale také po jednotné definici podrobnosti pro strategie, jednotného plánovacího období (vše více u úředníků, než u třetích osob), nebo požadavek procesního popisu koordinace národních, krajských a obecních strategií a procesního zajištění přenosu příkladů dobré praxe mezi kraji navzájem, ale i požadavek metodického sjednocení terminologie kolem tvorby a realizace strategií (vše více u třetích osob, než u úředníků). Konečně v obou těchto skupinách zazněl (byť ojedinele) hlas zajistit v uvažované jednotné metodice systém vzdělávání úředníků i politiků.

Vyznění názorů respondentů zmíněného průzkumu na obsah jednotné metodiky pro kraje je tedy současně jasné, přesto však vnitřně rozporné. Jasné v tom, že napříč skupinami respondentů zaznívalo nejsilněji doporučení věnovat se v návrhu jednotné metodiky **věcné (obsahové) struktuře strategických dokumentů, technologií implementace těchto dokumentů a komunikační strategii při tvorbě a realizaci strategie**. Právě těmito aspekty se proto snaží nová Metodika vyjít zvláště vstříc. I s vědomím, že každý z uvedených aspektů má očividně svého dominantního nositele (politici, úředníci či třetí osoby), jimž bude ve výkladu Metodiky obtížné vyjít vstříc současně.

2.4 Struktura Metodiky

Složitou problematiku metodologie uplatnění strategického řízení v krajích, které navíc teprve aspiruje na zaujetí jemu odpovídajícího „místa na slunci“, se Metodika snaží zpřístupnit maximálně přehledně, a to jak pomocí struktury jednotlivých kapitol (viz dále), tak i tím, že jednotlivé kapitoly na sebe navazují v logickém sledu. Vzhledem k relativní novosti přístupu, který nabízí Metodika, se ovšem nebylo možné vyhnout vymezení některých klíčových pojmů a v některých případech i opakovanému podtržení souvislostí, které považujeme za obzvláště hodné zřetele.

Po obecném úvodu pokračuje Metodika specifikací **smyslu strategického řízení**. A to mj. proto, že v praxi dosud často dochází k záměně prostředku (zpracování strategického dokumentu) a cíle (uplatnění strategického řízení v praxi). Obsah kapitoly věnované identifikaci všech důležitých **předpokladů strategického řízení v krajích** je konfrontován s obsahem navazující kapitoly zaměřené na **popis faktické kondice strategického řízení**. Z této konfrontace vychází pak následující pátá kapitola, která nabízí obecnou definici strategického řízení kraje a jeho **principů** ve smyslu ideálně typického modelu německého sociologa a ekonoma Maxe Webera, jemuž je ovšem dosavadní praxe více nebo méně, ale většinou značně, vzdálena.

Další kapitoly už sledují průmět výše uvedených principů do jednotlivých, na sebe navazujících fází procesu strategického řízení – od **typologie strategických dokumentů**, přes vlastní popis jednotlivých **fází tvorby strategických dokumentů**, popis užití **participačních metod** při tvorbě a realizaci strategií, popis postupů **implementace**

strategií a jejich **hodnocení**, až po závěrečnou stručnou rekapitulaci, jak s danou Metodikou pracovat.

V zásadě se tedy Metodika dělí na dvě velké části: **teoretickou** (kap. 2 – 5) a **praktickou** (kap. 6 – 10). Rozdělení na „teorii a praxi“ samozřejmě není ani v dané Metodice absolutní – i při vymezování smyslu, předpokladů a principů strategického řízení se přihlíží k praktickým zkušenostem, které dosud kraje naakumulovaly, a naopak výklad praktických doporučení jak při rozvoji systému strategického řízení postupovat, se vždy opírá mj. o teoretické argumenty. I z tohoto důvodu by tedy měla být Metodika chápána jako **jeden celek**, který jen v souhrnu dává potřebný smysl.

Spíše než o dělbě na teorii a praxi lze tedy mluvit o **argumentaci a doporučeních**. Souhrn doporučení lze ovšem číst samostatně jako **lapidární soubor metodických návodů**.

Pokud jde o **argumentaci** zmíněných doporučení, je pro přehlednost organizována víceméně jednotně, totiž tak, že nabízí čtenáři konfrontaci třech zásadních informačních a inspiračních zdrojů:

- Metodiky přípravy veřejných strategií (MPVS)
- Argumentace odborné literatury
- Analýzy současné praxe krajů (včetně využití příkladů dobré praxe)

Důvodem tohoto řešení bylo umožnit čtenáři sledovat „krok za krokem“ zrod konkrétních doporučení. A pro autorský tým představovala tato organizace textu oporu, jak se pokud možno ve svých doporučeních vyhnout moralizování a prázdným metodologickým klišé.

Pro úplnost budiž konstatováno, že argumentace i doporučení se týkají jak uplatnění **expertních**, tak **participačních** metod.

3 Závěr

Výše uvedená Metodika strategického řízení a plánování krajů ČR – se všemi svými doporučeními i s argumentací k nim – byla primárně vypracována pro potřeby krajů ČR a s využitím jejich zkušeností. Zdroj inspirace v ní však mohou vidět i další územně samosprávné celky (města, obce, mikroregiony).

Poselství této Metodiky lze přitom lapidárně shrnout do několika tezí:

- Strategické řízení je cyklický proces, v němž tvorba strategických dokumentů je jen jedním, byť nikoli zanedbatelným prvkem. Vytrhávat strategické plánování z tohoto kontextu znamená činit z něj samoučel a v konečném důsledku vede v očích všech aktérů k diskreditaci systému strategického řízení jako celku,
- Ve strategických dokumentech samotných sehrává hlavní roli obsahově plná, na důkazech založená a přesto odvážná a originální vize. Pro její správnou formulaci je nezbytné rozvinout využití prognostických metod,
- Klíčovou fází strategického řízení je implementace a hodnocení strategických dokumentů. V jejich rámci hraje hlavní roli provázání realizace strategických záměrů na tvorbu rozpočtů a rozpočtových výhledů a na tvorbu a využití územně – plánovací dokumentace.

Poselstvím svého druhu je i doporučení nechápat ani danou Metodiku jako dogma. **Strategické řízení je tvůrčí proces, v němž konec konců nejdůležitější je tvůrčí myšlení.**

Další informace

- Kancelář Asociace krajů České republiky
- www.asociacekrajů.cz/projekty/strategie/