

Česko, **funguj!**

12

opatření

pro **fungující stát**

Expertní návrhy pro 2025–2029

Obsah

Zasloužíme si funkční stát – nové volební období je příležitostí pro změnu!.....	3
Tři pilíře změn, které potřebujeme.....	5
I. pilíř: Jasně priority a cesta k jejich naplnění	
Top 5 priorit ministrů.....	8
Týmy odpovědné za plnění priorit.....	10
Informované rozhodování státu.....	13
Jasně úkoly pro státní firmy.....	16
II. pilíř: Zajištění talentu a expertízy	
Princip jedné státní služby.....	19
Konkurenceschopné státní platy.....	22
Výběr manažerů dohledových a regulačních úřadů kvalitně a transparentně.....	24
III. pilíř: Efektivní procesy	
Akceschopný Parlament.....	27
Strategické nakládání s rozpočty.....	30
Efektivní veřejné zakázky.....	32
Zrychlení státu automatizací.....	34
Nadobecní spolupráce pro lepší správu regionů.....	36

Zasloužíme si funkční stát – nové volební období je příležitostí pro změnu!

Stát a jeho řízení má zásadní dopad na naše životy, i když si to vždy plně neuvědomujeme. V mnoha oblastech stát funguje a poskytuje občanům základní služby na dobré úrovni. Jinde však stát selhává. Rigidní správa státu, přemíra byrokracie či absence tahu na branku způsobují, že velké projekty stát připravuje desítky let a mezitím Česku ujíždí vlak. Systémové chyby státu odnášíme my všichni. Odráží se to na naší spokojenosti a na důvěře v instituce.

Paralýza rozvoje státu má své kořeny už v 90. letech. Po reformách nutných pro vstup do EU snaha o modernizaci veřejné správy v Česku zamrzla. Žádná vláda od té doby nedala efektivitě veřejné správy odpovídající prioritu. České republice dlouhodobě chybí systémová řešení, která by přinesla skutečné změny k lepšímu.

V čem například stát selhává?

- **Chybí jasné priority:** úředníci nemají od politiků dané dlouhodobé priority, ale nespočet urgentních úkolů, na které se mají soustředit najednou
- **Chybí zodpovědní manažeři:** nikdo osobně nenese odpovědnost za výsledky, vážne spolupráce mezi resorty
- **Nedostatek expertů:** stát za současných podmínek nezaplatí zaměstnance s potřebnou kvalifikací a zkušenostmi
- **Zbytečné procesní překážky:** efektivní řešení blokuje zastaralými procesy

Současná situace dlouhodobě frustruje občany, podnikatele, politiky i státní úředníky. Fungování státu je třeba lépe nastavit od základů. Zasloužíme si funkční stát, který dobře slouží svým občanům a odpovídá požadavkům 21. století. Vláda má na prosazení svého programu pouze 4 roky. Nezdá se to, ale při nefunkčním systému je to neskutečně málo. Přicházíme s řešeními, která mohou nastartovat změnu a ve výsledku prospějí všem.

Řešení nejsou komplikovaná

Jasně dlouhodobé priority, jejich efektivní implementace, adekvátně placení experti či zjednodušování procesů – to je něco, co má podchycené každá větší organizace v Česku. Chceme efektivní veřejnou správu, která je spolehlivým partnerem občanů. Modernizace veřejné správy a zvýšení jejího výkonu je nutným předpokladem pro ekonomický úspěch Česka.

Co státu dnes brání?

- Nevládní experti a akademici nabízejí kvalitní dílčí řešení, ale chybí pro ně širší podpora.
- Úředníci problémy vnímají, ale nemají podporu a prostor pro jejich řešení.
- Politici dávají přednost krátkodobým tématům, která více rezonují u veřejnosti.
- Byznys nerozumí jazyku a složitosti veřejné správy.

Máme příležitost se posunout. Kdy? Ted!

S experty z veřejného sektoru, nevládních organizací i byznysu jsme připravili sadu 12 opatření, která může změnit způsob, jak stát dosahuje výsledků. Opatření jsou připravena tak, aby je mohli realizovat politici zvolení ve volbách v roce 2025 a byla tak opravdu dosažitelná během příštích čtyř let.

Tuto sadu opatření jsme připravovali několik měsíců a postoupili jsme jí dvěma kolům kritiky. V rámci proběhlé oponentury se k 12 opatřením vyjádřila skupina relevantních expertů napříč různými sektory (státní správa, samospráva, politika, byznys, nevládní a akademická sféra). Díky tomu byla naše doporučení podrobena zkoumání z různých pohledů.

Přejeme inspirativní čtení a těšíme se, že se společně zasadíme o zlepšení fungování našeho státu. Zasloužíme si to.

Tým autorů Dvanáctera

Aleš Bělohradský

Michal Bláha

Věnek Bonuš

Jakub Černý

Ladislav Frühauf

Karel Gargulák

Pavčina Hojná

Jan Indráček

Petr Janský

Josef Karlický

Jan Kleňha

Karolína Kopka

Lukáš Kraus

Iveta Kvardová

Martin Luhan

Šárka Míková

Patrícia Petreková

Jiří Skuhrovec

Lenka Stryalová

Jakub Stuchlík

Marek Zelenka

Šárka Zvěřina Trunkátová

Tři pilíře změn, které potřebujeme

I. Jasně priority a cesta k jejich naplnění

Česká veřejná správa má stovky strategií. Programové prohlášení vlády z roku 2021 mělo přes 500 bodů. Formálně vzato to jsou dokumenty, kterými se řídí vládní politici a úředníci jednotlivých resortů. Tak velké množství témat nelze nazvat prioritami. Ohromné množství úkolů přirozeně vede k rozmělnění pozornosti, a týmy nakonec nepracují na strategických prioritách státu, ale na dílčích urgentních úkolech. Prioritou pak podle přání politiků mohou být spíše aktuálně medializované problémy státu než potřebné dlouhodobé cíle.

Nedostatek jasného stanovení priorit ve státní správě je úzce provázán s absencí aparátu, který by řízení těchto priorit systematicky zajišťoval. Ministři plní své úkoly skrze vysoký počet sekcí svého ministerstva, podřízených úřadů, příspěvkových organizací, státních firem atp. Na ministerstvech typicky neexistuje jedna formální role, která rozumí komplexní struktuře resortů, a která je tak schopná ministrům pomoci s tím, jakou cestou priority plnit. Řízení priorit ideálně vyžaduje kombinaci úředních a politických rolí, které v sobě kombinují jak dlouhodobé porozumění úřadu a jeho struktury, tak politickou loajalitu a motivaci najít řešení.

V pilíři jasných priorit a cesty k jejich naplnění proto pro volby v roce 2025 navrhujeme následující čtyři opatření:

1. **Top 5 priorit ministrů** – opatření, které zajistí, aby každý úředník věděl, co jsou ty nejdůležitější body z plejády strategií a programových bodů vlády pro politické vedení.
2. **Týmy odpovědné za plnění priorit** – opatření, které zrychlí prosazování reforem, protože ministr bude vybaven odborným týmem pro iniciaci, vyjednávání a kontrolu prosazování své politiky a získá partnera odpovědného za realizaci úkolů v úřednickém světě.
3. **Informované rozhodování státu** – opatření, které umožní veřejné správě efektivnější rozhodování skrze snadný přístup k informacím, analýzám i datům napříč státní správou a posílí analytické kapacity na všech ministerstvech.
4. **Jasně úkoly pro státní firmy** – opatření, které usnadní řízení státních firem, pojmenuje strategický směr jejich ředitelům a vytvoří mechanismus pro sledování, na kolik dosahují výsledků.

II. Zajištění talentu a expertízy

Rostoucí komplexita úkolů, které od státu vyžadujeme, potřebuje adekvátní expertízu. To platí všude – od tvorby státních aplikací přes ochranu před výkyvy cen energií až po vyvážení soukromého a veřejného zájmu při vydávání stavebních povolení.

I když stát může mnohé služby nakoupit od dodavatelů, musí rozumět tomu, co chce, a jak si pohlídat kvalitu doručených řešení. Pokud komplexní kontrakt na stavbu dálnic za téměř 150 miliard korun připravují tři úředníci s nízkým tabulkovým platem, máme problém a nikdy nedosáhneme potřebné kvality. Úředníky pak soukromý sektor nebere jako rovnocenné partnery.

Ne vše je nutně o penězích, jde i o zkušenosti s komplikovanými tématy. Zaměstnanci státu i malých obcí se musí starat o rozsáhlou agendu – od oprav chodníků až po kvalitu místního vzdělávání. Přitom to jsou témata, která se dají dělat lépe a kvalitněji, pokud si v nich úředníci budují expertízu a zkušenosti.

V pilíři zajištění talentu a expertízy proto pro volby v roce 2025 navrhuje následující tři opatření:

5. **Princip jedné státní služby** – opatření, které centralizuje výběr a rozvoj klíčových odborníků a manažerů a zajistí, že stát bude schopen talent do státní správy nejen přilákat, ale také jej v něm udržet.
6. **Konkurenceschopné státní platy** – opatření, které zajistí, že stát získá přehled, koho zaměstnává, jaké profese potřebuje, stabilizuje rozpočty na platy a umožní státu cíleně a konkurenceschopně odměňovat klíčové experty.
7. **Výběr manažerů dohledových a regulačních úřadů kvalitně a transparentně** – opatření, které zaručí výběr kompetentních lídrů klíčových státních institucí, což zvýší důvěryhodnost úřadů a omezí dosazování lidí na základě stranických preferencí.

III. Efektivní procesy

Napříč veřejnou správou existují politici a týmy, kteří jsou motivovaní a chtějí dodávat České republice to nejlepší. V rozhovorech ale opakovaně pojmenovávají procesní bariéry, které je zpomalují, případně jim práci přímo znemožňují. To vede k růstu frustrace motivovaných politiků a úředníků, kteří potom z práce pro stát odcházejí. Některé překážky je přitom možné a vhodné překonat politickým rozhodnutím.

Procesní bariéry nevznikly záměrně snahou stát podkopat – vznikaly historicky jako legislativní pojistky na ochranu občanů před zneužitím úřední moci. Většina pravidel vznikla v době, kdy stát neměl k dispozici moderní IT nástroje a kdy jsme od něj nečekali rychlou akceschopnost. Tím se ale pomyslné kyvadlo vychýlilo směrem k rigidnosti, svázanosti systému a neúměrnému papírování.

V pilíři efektivních procesů proto pro volby v roce 2025 navrhujeme následujících pět opatření:

8. **Akseschný Parlament** – opatření, které zefektivní jednání v Parlamentu, ale zachovává nástroj opozice volat vládu k odpovědnosti.
9. **Strategické nakládání s rozpočty** – opatření, které dá úřadům větší flexibilitu v přesouvání prostředků tak, aby výsledkem byla realizace politik a nikoli formální škatulka, z které se práce platí.
10. **Efektivní veřejné zakázky** – opatření, které úřadům zjednoduší zadávání komplexnějších veřejných zakázek s kritérii kvality (např. rychlost, zákaznická přívětivost, udržitelnost, využití lokálních zdrojů).
11. **Zrychlení státu automatizací** – opatření, které umožní automatizaci rozhodovacích procesů a zjednoduší zpracování jednoduchých administrativních úkonů.
12. **Nadobecní spolupráce pro lepší správu regionů** – opatření, které podpoří vznik nadobecních entit, která zefektivní poskytování služeb v regionech.

Top 5 priorit ministrů

Pro efektivnější práci ministerstev a státních úřadů je klíčové, aby ministři a seniorní úředníci veřejně stanovili své priority. Jasně pojmenování pěti konkrétních a měřitelných priorit je základem pro jejich úspěšné naplnění státní správou.

Popis problému

V současnosti chybí transparentnost ohledně priorit vlády a jednotlivých úřadů. Nejasně definované, veřejnosti nepřístupné a nepravidelně aktualizované klíčové cíle brání veřejnosti v pochopení vládních kroků. Nedostatek transparentnosti vytváří nedůvěru a znesnadňuje občanům posouzení práce vlády. Chybějící priority úředníkům ztěžují udržení pozornosti na to, co je pro politickou reprezentaci opravdu nejdůležitější. Stávající programové prohlášení vlády má přes 500 položek,¹ které nemají jasné úrovně priorit a ne vždy se týkají očekávaných cílů nebo výstupů.

Veřejné instituce samozřejmě nemají problém jen s pojmenováním svých priorit, ale i s analýzami nebo schopností priority naplnit. Tomu se věnují další opatření tohoto materiálu.

Navrhované řešení²

Zahraniční kvalitativní výzkumy³ ukazují, že jasně definované priority zvyšují efektivitu ministrů. Proto navrhuje, aby každý ministr do 100 dnů od nástupu vlády zveřejnil pět konkrétních a měřitelných cílů pro volební období.⁴

TOP 5 priorit reprezentuje klíčové cíle, které by jinak mohly zapadnout v každodenním politickém dění. Tyto cíle mají být:

- **konkrétní** (např. „zavedení zaměstnaneckých akcí tak, aby je firmy opravdu používaly“, nikoli „schválení novely zákona o zaměstnaneckých akcích“);

¹ Aktuální Programové prohlášení vlády (upravená verze z března 2023). Dostupné z: <https://vlada.gov.cz/cz/programove-prohlaseni-vlady-193547/>

² Opatření vychází mimo jiné z doporučení diskusního materiálu McKinsey & Company. Desetiletí výzev: inspirace pro českou státní správu. 2021. Dostupné z:

<https://www.aspeninstitute.org/wp-content/uploads/aspem-media/2021/06/Desetileti-vyzev-%E2%80%93-diskusni-material.pdf>.

³ Například projekt Institute for Government: Ministers Reflect. Dostupné z: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/ministers-reflect>.

⁴ Inspirací je například M. Barber. How to run a government: so that citizens benefit and taxpayers don't go crazy. 2015.

- **s jasně definovaným výstupem** (např. „spuštění digitálního řešení přijímaček na univerzity“, nikoliv „reformovat přijímačky na VŠ“), **ideálně měřitelným**, kde to je relevantní (např. „dostavba 10 km železnice“, nikoliv „rozšíření železniční sítě“);
- **zaměřené na dopad, nikoli proces**, pokud je to realistické (např. „zrychlení procesu územních a stavebních řízení o 50 %“, nikoli „dokončení digitalizace stavebního řízení“).

Milníky pro dosažení priorit mají být reálné a ideálně zahrnovat etapy, jako jsou zadání analýzy, spuštění výběrového řízení a dokončení legislativy. Hodnocení relevantnosti, ambicióznosti či dosažitelnosti cílů je v kompetenci politiků a odborné veřejnosti.

Pojmenování hlavních priorit ministrů samozřejmě nezasahuje do dalších agend, které úřady řeší. Takových agend zůstávají stovky, možná tisíce. Stejně tak opatření nemění logiku programového prohlášení vlády, které veřejnosti i úřadům nastavuje směr napříč širokou škálou agend, i mimo nejvyšší politické priority.

Dopady

- Jasná politická komunikace priorit a jejich plnění zvyšují důvěru veřejnosti v to, že instituce pracují na řešení problémů, které pálí české občany a firmy.
- Pojmenování priorit umožní úředníkům udržet potřebný směr bez ohledu na mediální „pěnu dní“.
- Jasná prioritizace a transparentnost usnadní úředníkům i pracovní proces (top priority jednoho ministra jsou viditelné nejen úřednickému vedení resortu, ale i úředníkům v jiných resortech, což usnadní a uspíší spolupráci).
- Plnění hlavních priorit zároveň zvyšuje důvěru veřejnosti v politickou reprezentaci.

Doporučení

- **Stanovit vlastní jasné a měřitelné priority každého ministra na celé volební období**
Ministři do 100 dnů od nástupu do funkce zveřejní pět svých prioritních měřitelných cílů s jasnými výsledky, veřejně dostupnými na vládních webech.
- **Zveřejnit priority v rámci úřadů**
Vrchní ředitelé sekcí a ředitelé státních organizací zveřejní do 150 dnů od nástupu vlády do funkce svých pět měřitelných cílů s jasně definovanými výsledky, veřejně dostupnými na relevantních webech.
- **Zveřejnit dashboard pro sledování cílů**
Do 200 dnů od nástupu vlády do funkce bude spuštěný veřejný dashboard dokumentující zvolené priority s pravidelnými aktualizacemi pro sledování pokroku (případně pro legitimní změnu – geopolitické události, krize, nové masivní příležitosti, apod.). Pokud se priority ministra změní, dashboard tuto skutečnost, včetně důvodu, do 100 dní od začátku změny zachytí. Jednoduchou verzi veřejného dashboardu jsme připraveni poskytnout.

Týmy odpovědné za plnění priorit

Řízení státu je specifická disciplína, která vyžaduje synergii úředníků s politiky. Ministři proto potřebují šéfúředníka ministerstva, který jim bude za plnění úkolů zodpovídat, i silný politický tým, který na to bude dohlížet.

Popis problému

Ministr obvykle přímo řídí více než deset vrcholných úředníků, skrze které má plnit svoje priority. Než se alespoň základně zorientuje v jejich agendách, trvá to měsíce. Navíc už od začátku musí rozhodovat kompetenční spory mezi úředníky, jejichž agendám logicky detailně nerozumí. Činí tak v systému, kde postihy i odměny úředníků obhájí (v úřednickém jazyce, který neovládá a s doložením detailů, které nemůže znát) před státním tajemníkem, který práci hodnocených úředníků sám nesleduje. Ministrovu pozornost odvádí časově náročné úkoly spojené s politickou funkcí – vysvětlování a prosazování svých kroků uvnitř strany, na vládě, v Parlamentu, před novináři i veřejností, a také zastupování České republiky v zahraničí, obvykle na jednáních orgánů Evropské unie. Dále řídí svůj politický tým včetně několika náměstků, ředitele kabinetu a poradců.

Uřídit takto velký tým je složitý úkol. Zlaté manažerské pravidlo hovoří o max. 7 lidech,⁵ ministr jich řídí kolem patnácti, s většinou nemá vybudovanou důvěru, zažité způsoby kooperace, sdílené předporozumění tématu apod. Z dobrých důvodů obrany nestrannosti úředníků nemá ani nástroje, jak u všech efektivně vymáhat kvalitní plnění úkolů. Přivést si vlastní silný tým, který mu s řízením pomůže, je nepopulární, proto přichází jen s malým týmem kabinetu a další „svoje lidi“ dosazuje do úřednických pozic (typicky vrchních ředitelů či ředitelů kanceláří). To narušuje důvěru veřejnosti i následujících vlád v nestrannost úředníků a vzbuzuje nedůvěru úředníků ve vlastní vedení.

⁵ Schulz-Hardt, S. & Brodbeck, F. C. Group Performance and Leadership. Dostupné z: <https://www.blackwellpublishing.com/content/hewstonesocialpsychology/chapters/chapter13.pdf>.
Metalogue Consulting. Dostupné z: https://metalogue.co.uk/2024/03/19/does-team-size-matter/#_edn6.

Navrhované řešení

Ministr potřebuje hned při nástupu jednoho kompetentního šéfúředníka. Tomu sdělí vládní priority a dohodne se s ním, jak, kdy a kým budou realizovány – tak, jako je to běžné v Nizozemí⁶ nebo v Evropské komisi⁷. Když se úkoly neplní, je jasné, kdo se ministři zodpovídá. Na plnění zadaných úkolů průběžně dohlíží kompetentní tým ministra složený z náměstků, poradců a kabinetu. Politický tým tématům odborně rozumí, aby byl úředníkům partnerem, ale především zajišťuje politickou dimenzi tvorby politiky – zprostředkovává názory z politické strany ministra, vyjednává s ostatními kabinety, poslanci a veřejností a dává pozor, aby z různých dostupných řešení bylo zvoleno to, které odpovídá ideové preferenci vlády a není v kolizi s jejími plány (o nichž úředníci konkrétního ministerstva často nemusí přesně vědět).

Šéfúředník je chráněn služebním zákonem před tlakem na ohýbání zákonů, ale zároveň je ministři funkčně odpovědný. Ministr v něm má totiž jednoho partnera na vrcholu úřednické hierarchie místo deseti, který je odpovědný za úkoly úřadu a má i nástroje, jak nedostatečné výkony svých podřízených řešit a dokáže úřad pro plnění priorit flexibilně přizpůsobit. Ideálně by tak měl šéfúředník vzniknout rozšířením odpovědnosti státních tajemníků – měl by koordinovat práci vrchních ředitelů tak, jak to bylo původně při zakládání státní služby v plánu.⁸ Státní tajemníci musí tuto roli bez větších obtíží zvládnout, přesně takto totiž fungují šéfové Digitální agentury, Národního bezpečnostního úřadu a dalších ústředních úřadů (byť nečelí nutnosti koordinace s politickým vedením úřadu).

Dopady

Zavedení pozice šéfúředníka v kombinaci se silným politickým týmem ministra, který bude přiznaně v kabinetu, ne dosazený na úřednických místech, usnadní a zrychlí realizaci vládních priorit, zejména velkých reforem. Zvýší se totiž důvěra v nestrannost a odbornost úřednického stavu, zejména jeho top managementu, a ministr nebude ztrácet čas a energii orientací v neznámém prostředí a řešením kompetenčních sporů.

⁶ Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other Country Experiences. Dostupné z: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2007/07/performance-based-arrangements-for-senior-civil-servants-oecd-and-other-country-experiences_g17a198e/160726630750.pdf.

⁷ Evropská komise: Strategické dokumenty. Dostupné z: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategy-documents_cs.

⁸ § 9 odst. 5 zákona č. 218/2002 Sb., služební zákon.

Doporučení

- **Vybudovat a zveřejnit robustní politický tým**

Do 100 dnů od nástupu do funkce každý ministr na vládních webech zveřejní složení svého politického týmu, včetně rolí a odpovědností (na průměrném ministerstvu lze legitimně očekávat politický tým o 10 až 15 lidech, který mu pomáhá iniciovat, řídit, vyjednávat a komunikovat plnění priorit).⁹ Členové politického týmu nebudou v pozicích úředníků (pod služebním zákonem). Změny v týmech budou zveřejněny do 30 dní.

- **Zřídit pozici šéfúředníka**

Do dvou let od nástupu do funkce vláda novelizuje zákon o státní službě a příslušné podzákoné předpisy tak, aby státní tajemník odpovídal za koordinaci činnosti vrchních ředitelů a byly mu podřízeny zejména strategické, legislativní a případně další průřezové útvary.

- **Posílit nezávislou kontrolu personálních změn**

Do dvou let od nástupu do funkce vláda novelizuje zákon o státní službě tak, aby nezávislá služební komise měla pravomoc přezkoumat personální a organizační změny a zrušit ty, které uzná za motivované snahou politiků „dosadit svoje lidi“. Obdobný úkol má například i britská Civil Service Commission.¹⁰

- **Zvýšit flexibilitu změn v organizačním uspořádání ministerstva**

Do dvou let od nástupu do funkce vláda novelizuje zákon o státní službě a příslušné podzákoné předpisy tak, že umožní šéfúředníkovi flexibilnější změny v organizační struktuře úřadů i formálně zavede pozici projektových manažerů, k čemuž už je připraven kariérní řád.¹¹

⁹ Např. viz Evropská komise: https://commission.europa.eu/about/organisation/college-commissioners/jozef-sikela/jozef-sikelas-team_en.

¹⁰ The Civil Service Commission. Dostupné z: <http://dmo.gov.uk/careers/civil-service-commission/>.

¹¹ Služební předpis nejvyššího státního tajemníka 4/2024 ze dne 30. prosince 2024, kariérní řád státní služby. Dostupné z: <https://mv.gov.cz/sluzba/clanek/sluzebni-predpisy.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d>.

Informované rozhodování státu

Efektivní vládnutí vyžaduje rozhodování na základě dat a kvalitních analýz. Navrhujeme posílení analytických kapacit, důsledné prosazování principů RIA¹² a implementaci zákona o správě dat pro efektivnější a informované vládnutí i transparentnější politiku.

Popis problému

Politické rozhodování v Česku je často náhodné, nesystematické a založené na průzkumu preferencí. Podle OECD se Česká republika v kategorii „government takes decisions based on evidence“ pohybuje hluboce pod průměrem (průměr OECD 41 %, ČR 25 %)¹³. To vede ke krátkodobým a neefektivním řešením, které nepomáhají rozvoji a prosperitě společnosti ani podnikatelského prostředí. Výsledkem je nedostatečný rozvoj infrastruktury, pomalý růst ekonomiky a suboptimální úroveň blahobytu.

Oproti tomu informované rozhodování (evidence-informed policymaking) je založeno na maximálním využití různých zdrojů dat, výzkumu a vědeckých poznatků, tvorbě kvalitních analytických podkladů pro systematické vyhodnocování a výběr smysluplných alternativ. Cílem by měla být maximální snaha o pochopení a analýzu problému. Je nutné co nejobektivněji zhodnotit všechna možná řešení, která typicky mají různé náklady a přínosy. Tento přístup omezuje zaujatost a zaměřuje se na maximalizaci pozitivního dopadu politik a minimalizaci nechtěných dopadů. Toto by se mělo dít nejen při tvorbě zákonů a vyhlášek, ale také strategií, rozpočtů, dotací, a dále i při designu služeb pro občany a dalších opatření.

Navrhované řešení

Mezi hlavní řešení patří schválení a implementace zákona o datech, udržení a posílení analytických kapacit na úrovni úřadu vlády a ministerstev a reforma procesu tvorby legislativy a hodnocení dopadu regulací (RIA).¹⁴

¹² Z angličtiny *regulatory impact assessment* – hodnocení dopadů regulace.

¹³ OECD. Public Governance Reviews: Czech Republic. 2023. Dostupné z: oecd.org/en/publications/oecd-public-governance-reviews-czech-republic_41fd9e5c-en.html.

¹⁴ České priority. Regulace: Zkvalitnění procesu RIA. 2021. Dostupné na www.informovanevladnuti.cz.

Prvním krokem je schválení a rychlá implementace zákona o správě dat a řízeném přístupu k datům. Tento zákon standardizuje principy správy dat napříč klíčovými institucemi a vytváří národní katalog dat pro snadný přístup k informacím. Zároveň stanovuje rámec pro sdílení relevantních dat mezi úřady, což výrazně rozšíří možnosti pro tvorbu analýz pro konkrétní návrhy opatření a politik.

Druhým krokem je posílení analytických kapacit na úrovni Úřadu vlády a ministerstev. Tyto kapacity budou složeny z talentovaných a kvalifikovaných expertů a jejich výstupy budou systematicky využívány v klíčových rozhodovacích procesech. To zahrnuje vytvoření jasných procesních modelů pro zapojení analytických kapacit do řešení agend a investici do rozvoje analytických dovedností úředníků.

Třetím krokem je reforma procesu tvorby legislativy a hodnocení dopadu regulace (RIA). To zahrnuje posílení odpovědnosti za RIA na jednotlivých ministerstvech a také posílení Komise pro hodnocení dopadů regulace (Komise RIA) v rámci Legislativní rady vlády. Dále je potřeba včasné a striktní zadávání a požadování kvalitní realizace RIA, přísnější centrální dohled ale také podpora (např. v podobě rozšíření a aktualizace metodik) anebo systematictější zapojování veřejnosti a stakeholderů do procesu tvorby politik. V neposlední řadě je potřeba systematicky vyžadovat aplikaci ex-post RIA (tj. přezkumu účinnosti regulace, který se provádí s odstupem po zavedení daného právního předpisu a zaměřuje se na splnění jeho zamýšlených cílů a reálného dopadu) a také zvyšovat povědomí o doporučení RIA na půdě PSP ČR.

Dopady

Přechod na evidence-informed rozhodování ve vládě přinese řadu pozitivních dopadů na společnost a ekonomiku. I jediné lépe podložené politické rozhodnutí vytváří pozitivní přínosy anebo šetří státu řádově více zdrojů, než kolik se vynaloží na adekvátní analytickou přípravu a implementaci daného opatření.¹⁵

Místo náhodných a nesystematických rozhodnutí bude vláda činit informovaná rozhodnutí s jasně definovanými cíli a očekávatelnými výsledky. To se projeví v mnoha oblastech. Například v oblasti sociálních služeb umožní evidence-informed přístup lépe cílit na skutečné potřeby a snížit plýtvání zdroji. V oblasti ekonomiky povede data-driven politika k efektivnějšímu nastavení regulací a podpoře podnikání. V oblasti infrastruktury umožní analýza dat investovat do projektů s největším potenciálem pro ekonomický růst a společenský prospěch. Důsledkem bude nejen zlepšení ekonomických ukazatelů, ale také zvýšená důvěra občanů ve vládu a další veřejné instituce.

¹⁵ Např. Krajčová, J., Můnich, D., & Protivínský, T. Kvalita práce učitelů, vzdělanost, ekonomický růst a prosperita České republiky. Národohospodářský ústav AV ČR. 2019.

Doporučení

- **Schválit a implementovat zákon o správě dat a řízeném přístupu k datům**

Do jednoho roku od nástupu do funkce vláda i Parlament schválí zákon o správě dat a řízeném přístupu k datům minimálně v současném navrhovaném znění – klíčové instituce budou provádět inventarizaci dat a jejich strukturované popisy, čímž se bude vytvářet národní katalog dat. Ve spojení s ustanovením jednotného informačního místa, které bude působit jako centrální orgán pro přijímání a vypořádávání žádostí o řízený přístup k datům, tak bude umožněn adekvátní přístup k informacím pro analýzu a rozhodování.

- **Posílit analytické kapacity**

Vláda usnesením schválí plán pro posílení analytických kapacit s alokovanými zdroji ve státním rozpočtu tak, že na každém ministerstvu bude v průběhu roku 2026 funkční analytický tým (obsazení min. 5 plnými úvazky, podle agend).

- **Adekvátní využití procesu RIA**

Již od roku 2026 bude zajištěný funkční proces RIA (včasná a kvalitní příprava “hodnocení dopadů”, zapojení stakeholderů a další parametry) pro všechny klíčové zákony a opatření týkající se TOP 5 priorit. Vláda bude prosazovat jen takovou legislativu, kde je stanovisko Komise RIA na úrovni A nebo B.¹⁶

¹⁶ V současné době existují 4 úrovně: A, B, C a D, kdy A je nejlepší možná úroveň a D nejhorší.

Jasně úkoly pro státní firmy

Ministerstva zveřejní pro každou svěřenou státní firmu specifické a měřitelné zadání, jakým způsobem má firma naplňovat veřejný zájem a strategický cíl státu, pro který byla zřízena.

Popis problému

Česko má přibližně 55 aktivních 100% státem vlastněných firem¹⁷ (patří mezi ně např. České dráhy nebo Lesy ČR)¹⁸ s ročním obratem přes 440 miliard korun a majetkem v hodnotě 1,3 bilionu korun.¹⁹ Pracuje v nich více než 85 000 zaměstnanců.²⁰ Obratem jsou tyto firmy srovnatelné např. s ročními výdaji na zdravotní péči.²¹ V současnosti si ovšem státní firmy mohou žít relativně pohodlným životem, protože často nemají jasné zadání a nezodpovídají se za jeho plnění. Není výjimkou, že strategie rozvoje podniku si zpracovávají podniky samy, aniž by základní směřování nastavoval stát jako vlastník. Zatímco Lesy ČR státu ročně přináší miliardové zisky, environmentální Diama stát naopak miliardami dotuje. Velká suma veřejných peněz plynoucí do státních firem tak není dostatečně kontrolována (strategicky i ve smyslu auditu – NKÚ stále nemůže kontrolovat státní akciové společnosti). Současně neexistuje dostatečná kontrola toho, nakolik státní firmy naplňují veřejné zájmy a strategické cíle státu a nakolik jsou efektivně spravovány. Například problémy České pošty stát neřešil tak dlouho, že nyní musí činit bolestivé a nákladné kroky. Výběrová řízení do managementu státních firem probíhají za zavřenými dveřmi a veřejnost nemá možnost zjistit, zda probíhají profesionálně či jen formálně potvrzují předem vybraného kandidáta.

¹⁷ Autoři se vědomě rozhodli nezahrnout ČEZ, protože jde o firmu kótovanou na burze, z čehož vyplývají dvě důležitá specifika: povinnost ohledu na minoritní vlastníky, kteří očekávají maximalizaci zisku a vyšší úroveň transparentnosti oproti ostatním státním firmám.

¹⁸ Ministerstvo financí: Zpráva o plnění opatření vyplývajících ze Strategie vlastnické politiky státu k 31. 12. 2023. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/kontrola-a-regulace/majetek-statu/vlastnicka-politika-statu/2024/mf-informuje-o-plneni-strategie-vlastnicke-politik-57458>.

¹⁹ Interní data organizace Datlab.

²⁰ Viz opět Zpráva o plnění opatření vyplývajících ze Strategie vlastnické politiky státu.

²¹ Český statistický úřad. Souhrnné výdaje na zdravotnictví činily 597 miliard v roce 2022. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/produkty/struktura-vydaju-na-zdravotni-peci-podle-zdroje-financovani-se-dlouhodobě-prilis-nemeri>.

Navrhované řešení

Navrhované řešení pro zlepšení řízení státních firem v České republice se zaměřuje na posílení strategického řízení, odpovědnosti managementu a zvýšení transparentnosti.²² Vláda schválí stanovení strategických, nejen finančních, cílů pro každou firmu, které budou zveřejněné a aktualizované min. jednou za 4 roky, aby se těmito cíli zabývala každá vláda. Podle těchto cílů ministerstva společně s vedením státní firmy stanoví konkrétní kvantitativní i kvalitativní KPIs²³, od jejichž splnění se budou odvíjet odměny managementu státní firmy. Stanovené KPIs a zpráva o jejich plnění bude jednou za rok zveřejňovaná ve výroční zprávě. Ministerstva dále stanoví proces pravidelného, např. kvartálního reportingu, průběžného vyhodnocování plnění KPIs a stanovování výkonnostních odměn managementu. Vyšší nároky na management státních firem by měl jít ruku v ruce s posílením profesionality, důvěryhodnosti a transparentnosti výběrových řízení. Pro podpoření veřejné kontroly bude zavedena pravidelná prezentace výsledků všech 55 aktivních státních firem před příslušným výborem Poslanecké sněmovny. Zvýší se tak transparentnost a odpovědnost managementu státních firem nejen vůči vlastníkovi, ale i vůči veřejnosti.²⁴

Dopad

Majetek státu, se kterým státní firmy hospodaří, bude díky zavedení jasných zadání a měřitelných cílů daleko efektivněji využíván k naplňování specifických veřejných zájmů, pro které byly firmy zřízeny.

Odpovědnost managementu státních firem bude posílena kontrolou ze strany občanů díky zveřejňování vlastnických politik a cílů i formou prezentace výsledků v Poslanecké sněmovně.

Díky tomuto novému nastavení fungování státních firem bude možné stejné principy měřitelných cílů a transparentnosti zavést i pro 75 firem vlastněných kraji a stovky obecních firem, čímž se ještě významně rozšíří dobrá praxe efektivního využití prostředků plynoucích na zajištění veřejných politik.

²² Světová banka. Corporate Governance of State-Owned Enterprises. 2014. Dostupné z: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/228331468169750340/pdf/Corporate-governance-of-state-owned-enterprises-a-toolkit.pdf>.

Světová banka. Ownership and Governance of State-Owned Enterprises. 2021. Dostupné z: https://www.oecd.org/en/publications/ownership-and-governance-of-state-owned-enterprises-2021_581de09d-en.html.

OECD. State-Owned Enterprises: Trade Effects and Policy Implications. 2013. Dostupné z: https://www.oecd.org/en/publications/state-owned-enterprises_5k4869ckgk7l-en.html.

Zásady řádné správy a řízení společnosti a aktivní účasti v oblasti německé federální vlády. Public Corporate Governance Kodex des Bundes. Dostupné z: https://www.verwaltungsvorschriften-im-internet.de/bsvwvbund_06112024_VIIIIB1FB02032410002004.htm.

²³ Z angličtiny *key performance indicators* – klíčové ukazatele výkonnosti.

²⁴ Srov např. uznávanou dobrou praxí "Annual reviews", které provádí výbory novozélandského parlamentu. Zde např. zpráva z Annual review novozélandských aerolinií před výborem pro dopravu, která obsahuje i odkaz na videozáznam z jednání výboru. Dostupné z: <https://selectcommittees.parliament.nz/v/6/2d09915f-d86e-46f9-2ea6-08dd6d718a5c>.

Doporučení

- **Zavést jasnou vlastnickou strategii všech státních firem**

Do jednoho roku od nástupu do funkce vláda schválí vlastnickou politiku pro všechny aktivní státní firmy, která zejména stanoví dlouhodobé, zpravidla nefinanční cíle.

- **Stanovit a vyhodnocovat plnění konkrétních KPIs**

Ministerstva ve spolupráci s konkrétní státní firmou do 18 měsíců od vzniku vlády stanoví konkrétní a měřitelná KPIs. Tyto indikátory a zpráva o jejich plnění bude pravidelně zveřejňována ve výročních zprávách dané firmy.

- **Prezentace výsledků**

Ředitelé státních firem budou každoročně před příslušným výborem Poslanecké sněmovny prezentovat, jak se jim daří naplňovat vlastnickou politiku a KPIs. Povinnost pravidelného projednání do 1 roku od voleb zavede novela jednacního řádu Poslanecké sněmovny.

- **Profesionální a otevřená výběrová řízení**

Pro nalezení nejschopnějších manažerů a zajištění maximální důvěry uchazečů i veřejnosti budou ministerstva vypisovat profesionální a transparentní výběrová řízení do managementu státních firem. Tyto se mají řídit principy popsány v našem doporučení týkajícího se výběru manažerů dohledových a regulačních úřadů (viz dále v dokumentu) a navázat je na činnost Vládního výboru pro personální nominace.²⁵

²⁵ Členové Vládního výboru pro personální nominace mohou být zapojeni oproti stávajícímu stavu již do výběrových řízení na pozice v managementu státních firem (§ 10–12 nominačního zákona).

Princip jedné státní služby

Moderní a efektivní státní správa vyžaduje jednotné řízení, ne desítky soupeřících zaměstnavatelů, kteří na rozvoj talentů a top manažerů nemají kapacity.

Popis problému

Navzdory tomu, že Česko má svého superúředníka, nelze říct, že by mělo jednu jemu podřízenou státní službu. Stávající legislativní a organizační nastavení státní služby neumožňuje superúředníkovi garantovat kvalitní nábor a profesionální rozvoj úředníků, a to ani pro těch pár klíčových top manažerů a expertů. Česko má takových státních služeb až 162, protože tolik je služebních úřadů (nejméně však 31, protože tolik je ústředních správních úřadů; některé jen o desítkách zaměstnanců).²⁶ Ty mezi sebou nemusí sdílet informace, talenty ani nástroje, naopak o ně soupeří. Kvůli tomu nemají možnost rozvíjet klíčové top manažery ani experty.

Nejvyššímu státnímu tajemníkovi chybí do skutečného superúředníka pro modernizaci státní služby kompetence zejména k určování závazných pravidel v oblasti odměňování úředníků a skutečnému řízení oblasti HR²⁷ za celou státní službu. Chybí mu ale i dostatek informací (ty, pokud se sbírají, jsou roztroušené po jednotlivých nedostatečně spolupracujících úřadech a často ani nejdou spojit; přičemž superúředník z nich vidí jen část). Řadu potřebných kompetencí a informací totiž drží kromě Sekce pro státní službu především ministerstvo financí a ministerstvo práce a sociálních věcí.²⁸

Tento nedostatek centralizace a koordinace vede k plýtvání zdroji a mrhání potenciálem. Těžko se pak divit, že 70 % Čechů považuje státní správu za byrokratickou, pomalou a nevstřícnou, a lepší názor na ni nemají ani sami úředníci.²⁹

²⁶ Ministerstvo vnitra. Seznam služebních úřadů 2024. Dostupné z: <https://mv.gov.cz/sluzba/clanek/seznam-sluzebnich-uradu.aspx>
Kompetenční zákon.

²⁷ Z angličtiny *human resources* – lidské zdroje.

²⁸ Analýza zákona o státní službě se zaměřením na oblast personálních procesů. 2022. Dostupné z: <https://mv.gov.cz/webpm/clanek/analiza-ucinnosti-zakona-o-statni-sluzbe.aspx>.

²⁹ Průzkum NMS Market Research. Vnímání státní správy pro Aspen Institute CE. 2021. Dostupné z: https://www.aspeninstitutece.org/wp-content/uploads/aspen-media/2021/06/NMS_Vnimani-statni-spravy_2021-06-18.pdf.

Navrhované řešení

Doporučujeme zavést princip jedné státní služby, k němuž už nakročila novela zákona o státní službě účinná od ledna 2025, když přesunula nejvyššího státního tajemníka z Ministerstva vnitra na Úřad vlády přímo pod premiéra a podřídila mu kromě hodnocení i jmenování a odvolávání resortních státních tajemníků. Abychom dosáhli principu jedné státní služby, Úřad vlády, respektive Sekce pro státní službu, musí mít gesci nad její HR politikou, včetně systému odměňování státních zaměstnanců. Za tím účelem musí být Sekce vybavena personálně i přístupem k potřebným informacím a kompetencemi k vyhledávání, organizaci náboru a podpoře rozvoje top manažerů a klíčových expertů, a to ve prospěch a k využití celou státní správou. Klíčových expertů je málo a není efektivní, když je státní správa nesdílí.^{30, 31}

Dopad

Soupeření o zaměstnance i rozpočet a nesdílení informací mezi státními úřady vede jen k plýtvání zdroji a potenciálem zaměstnanců. Když se odpovědnost i potřebné kompetence svěří nadresortnímu Úřadu vlády a zachová se klíčový hlas příslušného resortu, lze očekávat profesionalizaci výběru a náboru top manažerů a zkvalitnění jejich rozvoje i profesionálnější péči o klíčové experty. Kvalitnější top manažeři, navíc v péči jednoho profesionálního místa, pak budou dále zkvalitňovat personální politiku na jednotlivých úřadech. Centralizace péče o experty pomůže budování profesních komunit napříč státní správou a rozvoji jejich know-how.

Doporučení

- **Sjednotit odpovědnost za kvalitu státní správy s potřebnými kompetencemi na Úřadu vlády**

Do dvou let od nástupu do funkce vláda novelizuje kompetenční zákon tak, aby vedení státní služby mělo v gesci právní předpisy, které upravují fungování a řízení státní správy (zejm. systém odměňování).

- **Centralizovat nábor a rozvoj manažerů a klíčových expertů**

Nábor top manažerů státní správy, jako jsou vrchní ředitelé, státní tajemníci a vedoucí úřadů, bude organizovat Úřad vlády. Ten má být také zodpovědný za jejich vzdělávání a rozvoj, stejně jako má být zodpovědný za rozvoj, efektivní využití a udržení klíčových expertů nepostradatelných pro celý stát. Do roka od nástupu do funkce vláda schválí plán náboru a péče o experty Sekce pro státní službu a zahájí jeho realizaci v rámci aktuálních kompetencí vedení státní služby. Do dvou let také vláda upraví právní předpisy (zejm. zákon o státní službě a jeho prováděcí předpisy).

³⁰ Zpráva z ex post hodnocení dopadů regulace (RIA) k zákonu č. 234/2014 Sb., o státní službě. 2018. Zejm. str. 38–44, 87–91, 152–153. Dostupné z: <https://mv.gov.cz/webpm/clanek/analiza-ucinnosti-zakona-o-statni-sluzbe.aspx>.

³¹ Viz například Senior Leadership Committee. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/publications/senior-leadership-committee/senior-leadership-committee-terms-of-reference#role>.

- **Sjednotit personální systémy státu**

Do roka od nástupu do funkce vláda umožní vedení státní služby přístup ke všem potřebným údajům v personálních a podobných systémech služebních úřadů a umožní flexibilně rozhodovat o tom, která data se evidují a v jaké podobě. Praktická plná realizace bude ale vyžadovat více času (bude vyžadovat nejméně změnu zákona o státní službě a zákoníku práce).

Konkurenceschopné státní platy

Odměňování profesionálů ve veřejné správě musí být flexibilnější a odpovídat realitě trhu práce. Rozpočet na platy musí být transparentní a předvídatelný, aby přesně odpovídal počtu a typu úřednických míst ve státní správě.

Popis problému

Stát má problém s konkurenceschopnými platy, zejména u vysokoškolsky vzdělaných specialistů.³² Průměrný plat vysokoškolsky vzdělaného člověka ve veřejném sektoru je o přibližně 16 tisíc nižší než v soukromém sektoru, profesím jako účetní nebo právník chybí do průměru až zhruba 25 tisíc.³³ Stát navíc ani přesně neví, kolik programátorům či účetním platí. Platy a rozpočty na zmíněné pozice se mezi úřady neodůvodněně liší. To vede k přetahování odborníků mezi úřady, pocitu nespravedlnosti a nedůvěry.³⁴ Současně ale neplatí, že „když propustím úředníky, ušetřím a ostatním díky tomu zaplatím lépe“. Příčinou je neprůhledné přidělování rozpočtů na platy v systému plošných a nerealisticky nízkých platových tabulek a nepřehledná a zastaralá soustava stovek profesí, podle nichž jsou práce ve státní správě kategorizovány, aniž by reflektovaly trh práce.³⁵ Těžko se pak divit, že hrdost na práci pro stát cítí méně než třetina zaměstnanců, zatímco ve srovnatelných zemích je to přibližně dvojnásobek.³⁶

Navrhované řešení

Pro zlepšení situace je nezbytné navázat platový rozpočet na vládou schválený počet úřednických míst pro určené profese (tj. na schválenou systemizaci). K tomu je potřeba modernizovat státní “katalog profesí” tak, aby profese byly porovnatelné se soukromým sektorem, a každou profesi či skupinu profesí opatřit konkurenceschopnou cenovkou (personalista, legislativec a programátor nemají mít v tabulce stejný plat). Osobní příplatky musí sloužit pro ocenění výkonu, ne jako nutná součást platu. Ten musí být možné flexibilně snižovat i zvyšovat v závislosti na výkonu a dovednostech.

³² IDEA. Srovnání platů a mezd v České republice. 2025. Dostupné z: <https://idea.cerge-ei.cz/zpravy/srovnani-platu-a-mezd-v-ceske-republice>

³³ ISPV. Výsledky šetření. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni.aspx>.

³⁴ Zpráva z ex post hodnocení dopadů regulace (RIA) k zákonu č. 234/2014 Sb., o státní službě. 2018. Zejm. str. 115–121. Dostupné z: <https://mv.gov.cz/webpm/clanek/analvza-ucinnosti-zakona-o-statni-sluzbe.aspx>.

³⁵ Analýza oborů státní služby a aplikace katalogu správních činností. 2022. Dostupné z: <https://mv.gov.cz/webpm/clanek/analvza-ucinnosti-zakona-o-statni-sluzbe.aspx>.

³⁶ Průzkum Pohled úředníka/ce 2024 – zpráva z průzkumu. Str. 7. Dostupné z: <https://mv.gov.cz/sluzba/clanek/pruzkum-pohled-urednika-ce.aspx>.

Dopad

Zavedení konkurenceschopného odměňování a objektivní tvorby rozpočtu na platy přinese výrazné zlepšení v přilákání a udržení talentovaných pracovníků, čímž se posílí kvalita veřejných služeb. Tento nový systém umožní úřadům reagovat na vývoj mezd cíleně a umožní dosáhnout rozpočtové efektivity a transparentnosti. Pro voliče to znamená kvalitnější služby a zodpovědné hospodaření s veřejnými prostředky. To povede k větší důvěře ve státní instituce.

Doporučení

- **Přiblížit státní katalogy prací realitě trhu práce**

Do půl roku od nástupu do funkce vláda nahradí stovky zastaralých profesí ve státních katalogích maximálně několika desítkami profesí, které odpovídají profesím na trhu práce.

- **Platy stanovovat konkurenceschopně a flexibilně**

Do dvou let od nástupu vlády do funkce se budou platy určovat dle nově definovaných profesí podle reality na trhu práce. Malý růst platu, který je automatický po několika odpracovaných letech, bude nahrazen flexibilním zvyšováním či snižováním platu podle výkonu a prokázaných dovedností v návaznosti na platný kariérní řád. K tomu je nezbytné do jednoho roku od nástupu vlády do funkce upravit dotčené právní předpisy (zejm. zákoník práce, zákon o státní službě či nařízení vlády o platech).

- **Stanovovat rozpočet úřadů na platy objektivně a transparentně**

Do dvou let od nástupu vlády do funkce se začne rozpočet na platy určovat transparentním výpočtem podle vládou schváleného personálního složení jednotlivých úřadů. Úřady si musí být jisté, že zvýšení efektivity práce (stejnou práci vykonává méně kvalifikovanějších úředníků) nepovede ke krácení už tak nízkých platových rozpočtů. K tomu je nezbytné v prvním roce vlády upravit právní předpisy (zejm. rozpočtová pravidla).

Výběr manažerů dohledových a regulačních úřadů kvalitně a transparentně

Otevřená a transparentní výběrová řízení zajistí efektivní výběr kompetentních lídrů pro klíčové státní instituce, což posílí výkon státní správy i důvěru veřejnosti.

Popis problému

Ústřední správní orgány (např. Energetický regulační úřad, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže či Úřad pro ochranu osobních údajů) jsou garanty dodržování některých klíčových zákonů a férovosti na trhu. Regulují největší a nejbohatší firmy a musí jim být funkčním, důvěryhodným a respektovaným rozhodčím. V jejich čele stojí předseda nebo kolektivní orgán, jmenovaný zpravidla za součinnosti vlády a dalších vrcholných orgánů moci.

V současné době jsou mnohé vedoucí pozice v ústředních orgánech státní správy (ÚOSS) obsazovány netransparentně. Zatímco na vedoucí pracovníky na ministerstvech je alespoň zveřejněné výběrové řízení s několikačlennou komisí zcela běžné na základě služebního zákona, v případě ÚOSS (kdy se služební zákon vztahuje pouze na předsedy pěti z nich)³⁷ jsou přes jejich významnost konání výběrového řízení a jeho podmínky ponechány na uvážení orgánu, který jmenování vedoucího představitele úřadu navrhuje.

Na některých postech se výběrová řízení nekonají vůbec, případně jejich průběh postrádá standardizaci a kontrolu. Např. u ERÚ a ČTÚ³⁸ má být podle příslušných zákonů každý rok volen jeden člen rady úřadu. Ani to není dodržováno. Pozice jsou nějakou dobu neobsazeny, a pak se obsazuje více míst najednou. Veřejnost se nakonec o výběrovém řízení dozví pouze to, že se jej účastnilo 8 uchazečů.³⁹ Anebo ve výběrové komisi na obsazení funkce předsedkyně Státního úřadu pro jadernou bezpečnost byl pouze jeden člověk (ze čtyř členů), který jaderné energetice profesně rozuměl.⁴⁰

³⁷ Viz § 54 zákona o státní službě, dle kterého se jmenují např. ředitelé Úřadu pro jadernou bezpečnost nebo Českého báňského úřadu, ale i ředitelé úřadů s celostátní působností spadající pod jednotlivá ministerstva, a to např. Státního ústavu pro kontrolu léčiv nebo České inspekce životního prostředí apod. Ani proces výběru těchto ředitelů dle služebního zákona nedosahuje vysokého standardu transparentnosti.

³⁸ Energetický regulační úřad a Český telekomunikační úřad.

³⁹ Výběrové řízení na více členů Rady ČTÚ z února 2025. Dostupné z:

<https://mpo.gov.cz/cz/rozcestnik/uredni-deska/clenove-rady-ceskeho-telekomunikacniho-uradu-286127/>.

Jmenování dvou členů Rady ERÚ v srpnu 2024. Dostupné z:

<https://mpo.gov.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/vlada-imenovala-dva-nove-radni-energetickeho-regulacniho-uradu-282788/>.

⁴⁰ ODok Portál. Usnesení vlády č. 659 ze dne 30. 08. 2023. Dostupné z: <https://www.odok.cz/portal/zvlady/usneseni/2023/659/>.

Netransparentnost a nedůvěryhodnost nominačních postupů odrazuje kvalitní potenciální uchazeče zvenčí od účasti ve výběrovém řízení (pokud vůbec proběhne), protože se obávají, že o vítězi je dopředu rozhodnuto. Nedostatečná transparentnost dále vede k politickému ovlivňování, které může oslabit kvalitu vedení státních institucí a podkopávat důvěru veřejnosti i regulovaných subjektů v nestrannost těchto úřadů.

Navrhované řešení

Pro zajištění transparentnosti a zvýšení důvěry v proces výběru vedoucích státních činitelů doporučujeme zavést povinná, otevřená a standardizovaná výběrová řízení pro vedoucí pozice ÚOSS. Navržená opatření zahrnují zveřejnění výběrových řízení na centrální platformě (například na webu Úřadu vlády), což umožní širokému okruhu kvalifikovaných uchazečů se do výběrového řízení přihlásit. Každý kandidát by měl mít možnost prezentovat svou vizi pro danou pozici před komisí složenou z odborníků a zástupce občanské společnosti. Jeho úkolem bude dohlédnout na řádnost a férovost výběrového řízení a posílit tak důvěru veřejnosti a ochotu širšího okruhu leaderů se do nominačního procesu zapojit.

Kandidáti na nejvyšší funkce ve státní správě musí být schopni přesvědčivě obhájit svou vizi fungování úřadu. Hodnocení alespoň TOP 3 kandidátů proto bude veřejně přístupné, včetně protokolů o hodnocení každého člena výběrové komise. Jmenující orgány budou moci jmenovat jiného kandidáta než vítěze pouze s jasným a podloženým odůvodněním. Inspirací je příklad Slovenska, kde se v minulosti osvědčily transparentní výběrové procesy pro důležité státní pozice,⁴¹ včetně zveřejňování hodnotících protokolů a záznamů z veřejného slyšení předních kandidátů.

Dopad

Tato změna umožní do nejdůležitějších funkcí v zemi vybrat ty nejkompentnější osoby s jasnou legitimitou. Zvýší se důvěryhodnost a akceschopnost státních institucí a omezí nominace na základě stranických preferencí. Transparentnost podpoří důvěryhodnost výběrového procesu a tím i zájem o pozice mezi kvalifikovanými kandidáty, což pozitivně ovlivní inovace a efektivitu státní správy.

Doporučení

- **Jednotný standard pro výběrová řízení**

Do poloviny roku 2026 vydá vláda usnesením standardizovaná pravidla pro výběrová řízení na pozice vedoucích ústředních správních orgánů. Standard nesmí vylučovat využití headhuntingových služeb.

⁴¹ Úřad na ochranu oznamovateľov. Prevencia korupcie: Komisia na výber kandidátov na predsedu úradu. Dostupné z: <https://www.bojprotikorupcii.gov.sk/urad-na-ochranu-oznamovatelov/>.

- **Důvěryhodné složení výběrových komisí**

Ve výběrových komisích budou zastoupeni i odborníci na danou problematiku a zástupce občanské společnosti pro zvýšení důvěryhodnosti celého procesu výběru. O výběrovém řízení se pořizuje protokol.

- **Tři nejlepší kandidáti projdou veřejným slyšením**

TOP 3 kandidáti minimálně od poloviny roku 2026 budou procházet slyšením, ve kterém bude umožněna veřejná kontrola, např. pomocí audiovizuálního záznamu prezentace kandidáta před výběrovou komisí.

- **Zřídit centrální webovou stránku pro oznámení výběrových řízení**

Od poloviny roku 2026 se budou informace o výběrových řízeních zveřejňovat na jedné centrální platformě (např. na webu Úřadu vlády či na webu státní správy).⁴² Zveřejněné dokumenty budou uchovány po dobu alespoň 5 let.

⁴² Úřad Vlády: Nabídka zaměstnání. Dostupné z: <https://vlada.gov.cz/scripts/detail.php?pgid=445>.
Informační systém o státní službě: Seznam obsazovaných služebních míst. Dostupné z: <https://portal.isoss.gov.cz/iri/portal/anonymou/eosmlistpublic?src=EOSM#/home>.

Akceschopný Parlament

Parlament nemá být nekonečným debatním klubem, ale akceschopným zákonodárným tělesem. Zrychlení a zvýšení přehlednosti jednání Parlamentu je nutností, pokud mají být důkladně projednány potřebné reformy. Je třeba citlivě upravit jednací řád Poslanecké sněmovny Parlamentu a současně zachovat práva opozice volat vládu k odpovědnosti.

Popis problému

V posledních letech se parlamentní legislativní proces zejména v Poslanecké sněmovně neúměrně zatížil mnohahodinovými projevy (rekord z ledna 2024 je 10 hodin a 44 min) a svoláváním mimořádných schůzí (k březnu 2025 přes 70), které dále zvyšují prostor pro všeobecné projevy zákonodárců ohledně programu (k začátku roku 2025 přes 400 hodin projevů ještě před začátkem projednávání jakéhokoliv bodu).⁴³

Se snižující se mírou zdrženlivosti zákonodárců, s níž liberální jednací řád po revoluci v devadesátých letech počítal, se neefektivita jednání stále zvyšuje (za celé minulé volební období se před otevřením schůze řečnilo celkově „jen“ 175 hodin, zatímco v tomto volebním období lze očekávat trojnásobek). To vede ke stále menší akceschopnosti vlády ve stále zrychlující se době. Současný systém de facto neumožňuje prosadit klíčové reformy ani s většinou, což snižuje důvěru veřejnosti v demokratický systém vládnutí.

⁴³ iRozhlas: Přestaňte obstruovat, vzkazují poslancům jejich voliči. Apel míří většinově i od podporovatelů SPD. 2025. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/vetsine-cechu-snemovni-obstrukce-vadi-nejvice-volicum-piratu-vladnich-stran-ale_2501220500_jgr.

ČT24: Sněmovna má v tomto volebním období rekordní počet schůzí. 2024. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/domaci/snemovna-ma-v-tomto-volebnim-obdobi-rekordni-pocet-schuzi-356042>.

iRozhlas: 390 hodin řečnění před schválením programu a už 100 jednání. Poslanci míří k rekordnímu počtu schůzí. 2024. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/390-hodin-rcneni-a-uz-100-jednani-snemovny-poslanci-miri-k-rekordnimu-poctu_2404211624_aur.

I Ústavní soud upozorňuje, že paralyzující obstrukce představují zneužívání práva a nepoživají ústavněprávní ochrany.⁴⁴ Dlouhá jednání znamenají také zvýšené náklady pro státní rozpočet. Obstrukce přitom podle průzkumu vadí ve všech nebo ve většině případů téměř dvěma třetinám Čechů (62 %).⁴⁵

Navrhované řešení

Obstrukce jako legitimní nástroj opozice mají v našem parlamentním systému své opodstatnění, když testují ochotu vlády věnovat čas prosazení zjevně sporného bodu. Jejich současné využívání však dosahuje absurdních rozměrů, které nemají v demokratickém systému místo a vedou k jeho paralýze. Je proto třeba posílit schopnost sněmovní většiny prosazovat zákony, ale současně zefektivnit další možnosti opozice volat vládu k odpovědnosti, upozorňovat na její chyby a navrhopvat a vysvětlovat vlastní návrhy.

Doporučujeme proto omezit délku řečnických vystoupení, zejména k programu schůze, i omezit délky projevů přednostních řečníků, zejména pak pro projevy k pořadu schůze. Případně zvážít i stanovení a rozdělení celkového řečnického času k jednotlivým bodům mezi kluby. Opozice by v takovém případě měla při rozpravě vyhrazený větší podíl času. Dále doporučujeme zavést – vedením Sněmovny a klubů předem dojednané – harmonogramy jednání, včetně předvídatelných hlasovacích a opozičních bloků, a zvýšít kvóra pro procesní změny, zejména změny pořadů schůze, ale i možnosti pro ukončení rozpravy. Též doporučujeme zjednodušít procesy pro legislativní proces bezkonfliktních zákonů.

Dopad

Racionalizovaný parlament umožní prosazování klíčových reforem a zpřehlední jednání Parlamentu pro voliče. Ti pocítí zvýšenou akceschopnost demokratického systému řešit problémy společnosti, ale také se pro ně proces tvorby rozhodnutí stane srozumitelnější a důvěryhodnější. Lze tedy očekávat zvýšení důvěry v demokratické uspořádání státu.

Doporučení

- **Omezit řečnickou dobu**

Do jednoho roku od voleb Parlament schválí novelu zákona o jednacím řádu Poslanecké sněmovny tak, aby byly zavedeny časové limity pro projevy, a to i přednostních řečníků a zejména k programu schůze.⁴⁶

⁴⁴ Ústavní soud: Pozměňovací návrh představoval neústavní přílepek. Ústavní soud proto vyhověl návrhu na zrušení zákona podaného skupinou poslanců z řad opozice. 2024. Dostupné z:

<https://www.usoud.cz/aktualne/pozmenovaci-navrh-predstavoval-neustavni-prilepek-ustavni-soud-proti-vyhovel-navrhu-na-zruseni-zakona-podaneho-skupinou-poslancu-z-rad-opozice>.

⁴⁵ iRozhlas: Přestaňte obstruovat, vzkazují poslancům jejich voliči. Apel míří většinově i od podporovatelů SPD. 2025. Dostupné z:

https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/vetsine-cechu-snemovni-obstrukce-vadi-nejvice-volicum-piratu-vladnich-stran-ale_2501220500_igr.

⁴⁶ V Evropském standardu to znamená okolo 1 až 2 minut u dotazů a faktických poznámek, 2 až 5 minut u odpovědí 10 až 15 minut u rozpravě.

- **Stanovit pevné harmonogramy jednání**

Do jednoho roku od voleb Parlament schválí novelu zákona o jednacím řádu Poslanecké sněmovny tak, aby byly zavedeny pevné a předem dohodnuté harmonogramy projednávání bodů, včetně celkové řečnické doby rozdělené mezi kluby s vyšší alokací pro opozici, pevných hlasovacích bloků a opozičních bloků a vyššího hlasovacího kvóra nutného pro změny v dohodnutém harmonogramu a/nebo se zachováním práva veta sněmovní menšině.

- **Zavést zrychlený režim pro bezkonfliktní zákony**

Do jednoho roku od voleb Parlament schválí novelu zákona o jednacím řádu Poslanecké sněmovny, kterou umožní na návrh předkladatele nebo po dohodě vedení Sněmovny a klubů rychlejší projednání zákonů, které nevzbuzují kontroverze, ale vyžadují diskusi (a tak se nehodí možnost schválení už v prvním čtení), a to například vypuštěním prvního čtení, či dokonce jen v jediném čtení s předchozím projednáním na výboru, kde by byla možnost podávat pozměňovací návrhy.

Strategické nakládání s rozpočty

Přehledné a cílené rozpočty umožní státu efektivně nasměrovat finance dle aktuálních potřeb a konkrétních cílů veřejné správy.

Popis problému

Současné veřejné rozpočty jsou neprůhledné, rigidní a silně limitované mandatorními výdaji, což činí jejich efektivní řízení obtížným. Více než 90 % národních zdrojů státního rozpočtu je vázáno na mandatorní výdaje.⁴⁷ Zbývající část stěží pokryje nezbytné provozní výdaje, což vede k omezení možnosti podpory nových nebo rozšíření stávajících programů. V důsledku toho stát není schopen pružně reagovat na aktuální výzvy nebo efektivně řídit klíčové priority – přitom očekáváme, že budoucí výzvy budou přinášet ještě větší tlak na veřejné rozpočty. Nedostatečná flexibilita a absence konkrétních cílů pro výdajové položky oslabují schopnost vlády alokovat prostředky tam, kde jsou skutečně potřeba. Střednědobé výhledy neslouží ke strategickému řízení. Podoba státního rozpočtu se za desítky let nezměnila, neodpovídá potřebě sledovat cíle, je velmi technická a nepřehledná. Důsledkem je oslabená důvěra veřejnosti ve spravedlnost a účelnost veřejných financí.

Navrhované řešení

Navrhujeme zavést moderní, přehledný a flexibilní systém veřejného rozpočtování s jasně definovanými cíli pro každou rozpočtovou kapitolu. Tento systém bude zahrnovat sjednocení cílů jednotlivých výdajových politik, jejich zohlednění ve státní rozpočtové dokumentaci a státním závěrečném účtu a zajištění dostupnosti těchto informací pro veřejnost.⁴⁸ Doporučujeme vytvořit legislativní a metodický rámec, který zahrne různé úrovně veřejných rozpočtů a poskytne správcům rozpočtových kapitol větší flexibilitu v alokaci zdrojů podle aktuálních priorit. V rámci Ministerstva financí by mělo být posíleno oddělení, které bude systematicky provádět revize výdajů, s ohledem na plnění stanovených cílů, a poskytovat doporučení na zefektivnění.

⁴⁷ Zpráva k návrhu zákona o státním rozpočtu České republiky na rok 2025.

⁴⁸ Bělohradský, A., Melcher, O., Frühauf, L. Moderní řízení veřejných financí v ČR. 2022. Dostupné z:

<https://www.ceskepriority.cz/files/ceske-priority-moderni-rizeni-verejnych-financi-v-cr.pdf>.

Bělohradský, A., Janský, P., Malá, M., Zindulková, K. Desatero pro moderní veřejné finance. 2025. Dostupné z:

<https://centrumverejnychfinanci.cz/wp-content/uploads/2025/01/Desatero-Centrum-verejnych-financi.pdf>.

Dopad

Přehledný a cílený systém veřejného rozpočtování přispěje ke spravedlivější a účelnější alokaci prostředků. Flexibilita umožní efektivnější využití zdrojů v případě krizí nebo změny priorit. Tím dosáhneme zlepšení reakceschopnosti státu, zvýšíme důvěru veřejnosti v řízení financí a podpoříme hospodářský rozvoj.

Doporučení

- **Zavést cílené rozpočty**

Do roka od nástupu do funkce vláda zajistí dostupnost informací o cílech rozpočtových oblastí, ať už na úrovni kapitol (např. MPSV), nebo jiným způsobem definovaných výdajových i příjmových politik (např. dlouhodobá péče v sociálně-zdravotním pomezí), a to zejména skrze úpravu klíčových dokumentů včetně státního závěrečného účtu a rozpočtové dokumentace.

- **Posílit střednědobý výhled rozpočtů**

V prvním roce funkčního období vláda schválí metodiku pro vyčíslení nákladů ve strategiích, která bude uplatňována při přípravě všech aktualizovaných či nových strategických dokumentů se záměrem propojit cíle ve strategiích s rozpočtovými oblastmi.

- **Ukotvit legislativní rámec pro řízení veřejných financí vcelku, tedy i mimo státní rozpočet** (např. skrze samosprávy, státní fondy či zdravotní pojišťovny)

Do dvou let od nástupu do funkce vláda upraví právní předpisy pro řízení veřejných financí, a to při zohlednění principů zacílení a střednědobého strategického výhledu. Mj. to pomůže předvídatelnosti ve financování příspěvkových organizací. Součástí by mělo být posílení role Národní rozpočtové rady pro sledování a hodnocení veřejných financí v celku.

- **Sjednotit a zefektivnit hodnocení výdajových politik**

Ministerstvo financí do roka od nástupu vlády do funkce vytvoří metodiku hodnocení výdajových politik a sledování jejich dopadů s ohledem na stanovené cíle. Společně s tím posílí kapacity pro provádění pravidelných revizí výdajů a jejich propojení s přípravou státního rozpočtu.

Efektivní veřejné zakázky

Potřebujeme efektivnější soutěž o veřejné zakázky. Stát a samosprávy každý rok utratí za zakázky 1 bilion korun z veřejných peněz. Prosazujeme cesty, jak zajistit soutěž na základě kvality a zapojit do soutěže širší okruh firem.

Popis problému

Z veřejných peněz se ročně nakoupí zboží, služby a stavební práce za 1 bilion korun,⁴⁹ často neefektivně. Zadavatelé se stále bojí náročnějších postupů, 80 – 95 %⁵⁰ veřejných zakázek zadávají výhradně na základě nejnižší ceny, což vede k podřadným výsledkům a demotivaci kvalitních dodavatelů. Ve vyspělých zemích EU se běžně soutěží na základě kombinace ceny a kvality.⁵¹ Dalším problémem je slabá konkurence. Zatímco některé firmy se na veřejné zakázky specializují, mnoho podnikatelů se jim z obav ze složitého a nepředvídatelného prostředí vyhýbá – v 98,8 % případů vyhraje veřejnou zakázku firma, která již v minulosti veřejnou zakázku vyhrála.⁵²

Plánování zakázek komplikuje časově nepředvídatelný a příliš složitý přezkum ze strany ÚOHS, který paralyzuje i ty nejzásadnější státní investice. Evropsky unikátní monokratický model navíc vzbuzuje nedůvěru. Dalším komplikacím čelí dotované zakázky, kde je problémem nadměrné papírování a roztříštěnost kontrolních orgánů. Zakázky malého rozsahu (s nedávno zvýšenými limity) do 3 milionů korun za služby a 9 milionů korun za dodávky a stavby jsou fakticky neregulované a veřejnost vidí často pouze výsledek v podobě uzavřené smlouvy. Tyto zakázky jsou nejnáchylnější k nekalostem a korupci.

Navrhované řešení

Doporučujeme přijetí oficiálních manuálů a komoditních metodik pro hodnocení kvality, které pomohou zadavatelům správně vyhodnocovat nabídky. Také musí být posílena transparentnost zejména u zakázek malého rozsahu, aby se firmy vůbec mohly dozvědět, že se takové zakázky vypisují a mohly se o ně ucházet. Dále je potřeba, aby se veřejné

⁴⁹ Ministerstvo pro místní rozvoj. Výroční zpráva o elektronizaci a stavu veřejných zakázek v ČR za rok 2022. Dostupné z: <http://portal-vz.cz/wp-content/uploads/2013/07/V%3BDro%C4%8Dn%C3%AD-zpr%C3%A1va-o-elektronizaci-a-stavu-VZ-za-rok-2022.pdf>.

⁵⁰ ibid.

⁵¹ Special report 28/2023: Public procurement in the EU – Less competition for contracts awarded for works, goods and services in the 10 years up to 2021. Dostupné z: <https://www.eca.europa.eu/en/publications?ref=sr-2023-28>.

⁵² Interní data organizace Datlab.

zakázky zbavily nálepky korupce a přilákaly i nové firmy. Nezbytná je i reforma přezkumu veřejných zakázek (reforma ÚOHS), která přezkum zrychlí (jednoinstančnost) a posílí jeho důvěryhodnost (kolektivní rozhodování). Kontrola dotovaných zakázek musí probíhat v maximální míře elektronicky a bez dopisování mezi úředníky. Dále je třeba redukovat počty kontrolních institucí i úředníků v celém kontrolním systému.

Část navrhovaných změn má oporu v [Národní strategii veřejného zadávání](#). Stát by ji měl začít naplňovat.

Dopad

Navrhovaná opatření na jedné straně podpoří zadavatele v soutěžení zakázek i jinak, než pouze na základě ceny. Na druhé straně podpoří důvěryhodnost veřejných zakázek pro nové potenciální dodavatele a podpoří tak hospodářskou soutěž a konkurenční prostředí. Stát a samosprávy tak získají kvalitnější služby a produkty, které lépe odpovídají jejich potřebám, což povede k dlouhodobým úsporám. Zrychlení přezkumu a zjednodušení kontrol podpoří předvídatelnost délky investic a úspory státu i zadavatelů. Ušetří se mnoho času stráveného byrokracií, usnadní a urychlí se veřejné investice. Dále se podpoří atraktivita a srozumitelnost veřejných zakázek pro nové kvalitní a férové dodavatele.

Doporučení

- **Vláda se znovu zaváže k plnění [Národní strategie veřejného zadávání](#)**
Do 100 dní od vzniku nové vlády se Ministerstvo pro místní rozvoj veřejně přihlásí k podpoře plnění národní strategie.
- **Vydat oficiální metodiky kvalitativního hodnocení**
Ministerstvo pro místní rozvoj do jednoho roku zveřejní metodiky kvalitativního hodnocení pro 5 komodit na [Portálu o veřejných zakázkách](#), prioritně v oblasti IT a právních služeb.
- **Posílit transparentnost malých zakázek**
Do jednoho roku od nástupu do funkce vláda předloží a do dvou let od voleb Parlament schválí novelu zákona o veřejných zakázkách, která bude požadovat u zakázek od milionu korun jednoduché informování o procesu výběru dodavatele.
- **Reformovat ÚOHS**
Do konce roku 2026 vláda legislativně dokončí a schválí již připravenou reformu přezkumu veřejných zakázek, která zavede agilnější jednoinstanční správní řízení a kolektivní formu rozhodování.
- **Konsolidovat kontrolní orgány**
Do poloviny 2026 Ministerstvo pro místní rozvoj vytvoří a vláda usnesením schválí harmonogram kroků pro sjednocení kontrolních orgánů dotovaných zakázek za účelem snížení počtu kontrolních orgánů i úředníků.

Zrychlení státu automatizací

Zavedení automatizace správního řízení zajistí efektivitu, transparentnost a zlepšení služeb občanům. Je třeba implementovat novelu správního řádu a rozjet pilotní projekty napříč veřejnou správou.

Popis problému

Současný stav správního řízení v České republice je zatěžován pomalými a manuálními procesy, které vedou ke zvýšeným nákladům a nízké efektivitě. Občané čelí nepřiměřeným zpožděním při vyřizování administrativních záležitostí, což narušuje jejich důvěru ve veřejnou správu. Nedostatek legislativního rámce pro automatizaci brání využití moderních technologií a tím dále zhoršuje situaci. V porovnání s jinými zeměmi EU, kde automatizace správy výrazně zkrátila dobu vyřizování žádostí, zůstává Česká republika pozadu.

Navrhované řešení

Doporučujeme novelizaci legislativy v oblasti správního řízení, která umožní automatizaci rozhodovacích procesů a zjednoduší zpracování jednoduchých administrativních úkonů. Jak ukazují příklady ze zahraničí, efektivní automatizace snižuje průměrnou dobu vyřízení žádosti. Už vznik legislativy by základní myšlenky možné automatizace mělo obsahovat, současně s RIA, která posuzuje obtížnost samotné implementace. To povede k jednodušším procesům i zákonům.

Abychom podpořili implementaci, navrhujeme, aby každé ministerstvo do jednoho roku od jmenování vlády identifikovalo TOP 5 agend vhodných k automatizaci. Následně by měly být vypracovány konkrétní popisy agend, business plány a metriky pro sledování dopadu. Zahájení pilotních projektů také na úrovni obcí a krajů umožní vytvořit vzorové procesy, které mohou být plošně aplikovány. Tím se zajistí snížení nákladů a zvýšení efektivity v řízení veřejných služeb.

Dopad

Zavedení automatizace ve správním řízení sníží náklady, zrychlí vyřizování agend a zvýší spokojenost občanů. Přibližně 60 až 80 % úkolů v oblastech financí, lidských zdrojů a zadávání veřejných zakázek je automatizovatelných a přináší potenciál pro úspory ve výši nejméně 30 %.⁵³ Úspěšná automatizace ve Velké Británii, kde zpracovali automatizovaně přes 780 000 případů a ušetřili přibližně 42 500 provozních hodin,⁵⁴ demonstruje, jak technologie zlepšují efektivitu i důvěru veřejnosti v instituce.

Doporučení

- **Implementovat novou legislativu pro automatizaci**
Do jednoho roku od nástupu do funkce vláda implementuje legislativní změny v současném navrhovaném znění (novela správního řádu), které umožní automatizaci správních řízení.
- **Identifikovat TOP 5 agend k automatizaci**
Každé ministerstvo do roku od nástupu vlády do funkce vybere TOP 5 správních agend vhodných k automatizaci a do dvou let od nástupu vlády do funkce vypracuje konkrétní popisy agend a business plány s odhadem nákladů a přínosů.
- **Spustit pilotní projekty**
Do tří let od nástupu vlády do funkce se začnou realizovat pilotní projekty automatizace v obcích a krajích, aby se vyvinuly IT nástroje a ověřily přínosy. Dále se začnou aktivně podporovat sdílené služby podporující automatizovatelné agendy v krajích a obcích (kde jsou nebo mají být obdobné).
- **Sledovat výstupy a dopady**
Do dvou let od nástupu vlády do funkce začnou ministerstva definovat metriky pro sledování efektivity a dopadů automatizačních projektů. Ty budou každý rok aktualizovat.

⁵³ McKinsey. Harnessing the power of automation in government. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/how-governments-can-harness-the-power-of-automation-at-scale>.

⁵⁴ DWP reveals how it is using AI to make decisions on benefits. 2025. Dostupné z: <https://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/dwp-benefits-esa-artificial-intelligence-disability-b2697488.html>.

Nadobecní spolupráce pro lepší správu regionů

Aby Česko fungovalo, musí fungovat obce. Ty jsou ale příliš malé a mají spoustu náročných úkolů. Potřebují lepší nástroje a motivaci k efektivní spolupráci. Řešením je společenství obcí a motivační rozdělování daňových výnosů.

Popis problému

Česko je silně decentralizované. Většina služeb státu, podle nichž občan pozná funkční stát, silně závisí na obcích. Jedná se o kapacity školek, škol či domovů pro seniory, dostupnost praktických lékařů, bytů či pracovních příležitostí, kvalitu silnic i o veřejný pořádek. Česko je ale silně fragmentované a běžná obec má méně než 500 obyvatel,⁵⁵ tedy tolik, kolik se vejde do soupravy pražského metra.

České obce tak mají logicky problém všechny své úkoly kvalitně plnit (existuje například zhruba 10 tisíc smluv, kterými obce některé své úkoly přenáší na jiné obce)⁵⁶. Obce zkrátka nejsou objektivně schopny udržovat profesionální aparát pro agendu zakázek, územního plánování, přestupků, odpadového hospodářství, školství apod. I pro základní investice jako je stavba čističek odpadních vod či oprava autobusových zastávek potřebují administrativně i finančně náročné dotační programy, přestože obce, zejména ty velké, jako celek generují na účtech přebytky v řádech stovek miliard.⁵⁷

Fragmentace je problém i pro stát a podnikatele. Stavba dopravní či průmyslové infrastruktury vyžaduje nekoordinované vyjednávání se stovkami obcí, z nichž většina ze stavby nebude mít žádný užitek, protože u nich v obci nebude zastávka vysokorychlostní železnice, nájezd na dálnici či sídlo firmy, spíše ponese náklady, protože přes ně budou jezdit auta na stavbu, bydlet u nich dělníci apod.

⁵⁵ OECD. Subnational Government Structure and Finance. 2024. Dostupné z:

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/subnational-finance-and-investment/subnational-governments-infrastructure-finance-2024.pdf/_jcr_content/renditions/original/subnational-governments-infrastructure-finance-2024.pdf.

⁵⁶ Asociace dobrovolných svazků obcí České republiky. Konference meziobecní spolupráce 2025. Dostupné z:

<https://www.asociacedso.cz/o-asociaci/konference-meziobecni-spoluprace-2025/prezentace-z-konference-23-1/>.

⁵⁷ Návrhy NERV k vyššímu dlouhodobě udržitelnému ekonomickému růstu. 2024. Dostupné z:

<https://vlada.gov.cz/ppov/nerv/aktuality/narodni-ekonomicka-rada-vlady-pripavila-navrhy-prorustovych-opatreni-211585/>.

Navrhované řešení

Společenství obcí je nový nástroj pro komplexní spolupráci obcí, který si obce samy zřizují i kontrolují. Jako jediný umožňuje obcím sdílet úředníky či učitele. Aby jej obce mohly využít, vyžaduje minimální efektivní počet obcí, dodržení správního uspořádání státu i společnou představu o rozvoji území. Jako takový je společenství optimální platforma pro vznik nadobecní struktury, skrze kterou budou obce moct poskytovat služby občanům efektivněji a kvalitněji, a které bude moct stát uložit koordinační úkoly nezbytné pro rozvoj mikroregionů i celého Česka, které dnes není komu svěřit.

Stát ale musí společenství obcí svěřit potřebné kompetence, jako například koordinaci v oblasti územního plánování či řízení kvality a dostupnosti školských a sociálních služeb.⁵⁸ Než k tomu ale přistoupí, musí obce finančně motivovat do společenství obcí vstupovat a dát společenstvím obcí fiskální autonomii přiznáním podílu na daňových výnosech tak, aby podstatná část území byla společenstvími pokryta, než začnou získávat kompetence pro koordinaci rozvíjení mikroregionů.

Dopady

Pokud se ze společenství obcí stane nástroj, skrze nějž obce vykonávají a koordinují své úkoly s mikroregionálními přesahy (jakými jsou dostupnost a kvalita služeb či podpora ekonomického rozvoje), pak lze očekávat významné úspory na straně státních výdajů (např. dotační tituly pro obce), efektivnější alokaci financí na straně samospráv (jen v oblasti provozu škol se očekávají úspory v miliardách ročně)⁵⁹, zkvalitnění a z dostupnění služeb pro občany i podporu ekonomického rozvoje Česka.

Doporučení

- **Zajistit společenství obcí systémové financování**
Do dvou let od nástupu vlády do funkce získá společenství obcí, jakožto nástroj profesionalizace veřejné správy v území, podíl z rozpočtového určení daní, a to s motivačními parametry, které podpoří zájem obcí do společenství vstupovat.
- **Svěřit společenství obcí koordinaci mikroregionálního rozvoje a správu veřejných služeb v mikroregionu**
Vláda do tří let od nástupu do funkce umožní novelou stavebního zákona společenství obcí přijímat územní plány pro mikroregion, kterými se pak jednotlivé členské obce budou muset řídit při tvorbě svých územních plánů. Dále bude mít ze zákona odpovědnost za dostupnost a kvalitu zejména školských a sociálních služeb v mikroregionu, kterou dnes nikdo nedrží.

⁵⁸ Lepší školy a méně administrativy. Rozdrobenost vzdělávacího systému vyřeší místní školská správa. 2024. Dostupné z: <https://www.paqresearch.cz/post/lepsi-skoly-a-mene-administrativy-rozdobenost-vzdelavaciho-systemu-vyresi-mistni-skolska-sprava/>.

⁵⁹ Více času na pedagogické vedení školy prostřednictvím efektivního zajištění nepedagogických činností. 2024. Dostupné z: <https://partnerstvi2030.cz/vice-casu-na-pedagogicke-vedeni-skoly-prostrednictvim-efektivniho-zajisteni-nepedagogickych-cinnosti/>.

- **Podpořit nejmenší obce ve spojování**

Obcím musíme usnadnit proces spojení, zejména v případech, kdy o správu obce není dlouhodobě zájem. Vláda do jednoho roku od nástupu do funkce připraví srozumitelný návod a obce do 500 obyvatel začne od roku 2028 ke spojení finančně podporovat v rámci rozpočtového určení daní.