



Veřejné služby v době nedůvěry

média, regiony a digitalizace

!star



Veřejné služby v době nedůvěry

média, regiony a digitalizace

Obsah

6**PŘEDMLUVA****8****KEYNOTE SPEECH**

Jakub Stuchlík

**Regiony, samospráva
a financování
veřejných služeb****14****PANEL I****Veřejnoprávní média
— nezávislost, důvěra,
veřejná služba****28****PANEL II****Regiony a jejich
financování
— centrum vs.
periferie****38****PANEL III****Veřejná správa
a digitalizace
— jak posunout
stát dopředu**

Předmluva

Vážení čtenáři,

veřejné služby představují jeden z nejviditelnějších způsobů, jakým se občané setkávají se státem. Potkávají je ve škole, na úřadě, v dopravě, při využívání zdravotních a sociálních služeb, ale také ve veřejném prostoru, který pomáhají utvářet média a dostupné informace. Právě zde se rozhoďuje o tom, zda lidé vnímají stát jako vzdálenou instituci, nebo jako službu, která jim pomáhá zvládat každodenní situace, orientovat se ve složité době a žít důstojný život bez ohledu na to, v jakém regionu se narodili či kde žijí.

Důvěra ve veřejné instituce však nevzniká sama od sebe. Je výsledkem dlouhodobé zkušenosti s tím, zda služby fungují, zda jsou dostupné, srozumitelné a spravedlivě nastavené. V době rostoucí nedůvěry, společenské polarizace, regionálních nerovností a rychlé technologické proměny je proto nezbytné znovu promýšlet, jak má moderní stát vypadat a jakou roli mají sehrávat instituce, které jeho služby zajišťují. Nestačí pouze udržovat existující systémy. Je třeba se ptát, zda odpovídají současným potřebám občanů, zda dokážou reagovat na proměny společnosti a zda vytvářejí podmínky pro spravedlivý rozvoj celé země.

Právě proto jsme připravili konferenci „Veřejné služby v době nedůvěry: média, regiony a digitalizace“, jejímž cílem bylo otevřít věcnou debatu o tom, jak zajistit dostupné, kvalitní a důvěryhodné veřejné služby pro všechny. Tematický rámec konference uvedla odborná keynote speech Jakuba Stuchlíka z PAQ Research, která se zaměřila na otázku, proč prosperita České republiky nemůže stát pouze na rozvoji metropolí. Přednáška otevřela téma regionálních nerovností, horší dostupnosti služeb, omezených

kapacit některých území plánovat svůj rozvoj i rostoucích nároků, které budou v příštích letech dopadat na školství, sociální služby, dopravu a veřejnou správu. Zároveň ukázala, že rozdíly mezi regiony nejsou problémem pouze těch míst, která zaostávají, ale výzvou pro celou zemi.

První panel se zaměřil na veřejnoprávní média jako jednu ze základních veřejných služeb demokratického státu. Diskuse otevřela otázky jejich nezávislosti, financování, důvěryhodnosti a schopnosti plnit svou roli v prostředí dezinformací, politického tlaku a společenské polarizace. Nešlo přitom pouze o obhajobu veřejnoprávních médií, ale také o kritickou reflexi jejich kvality, otevřenosti a vztahu k veřejnosti.

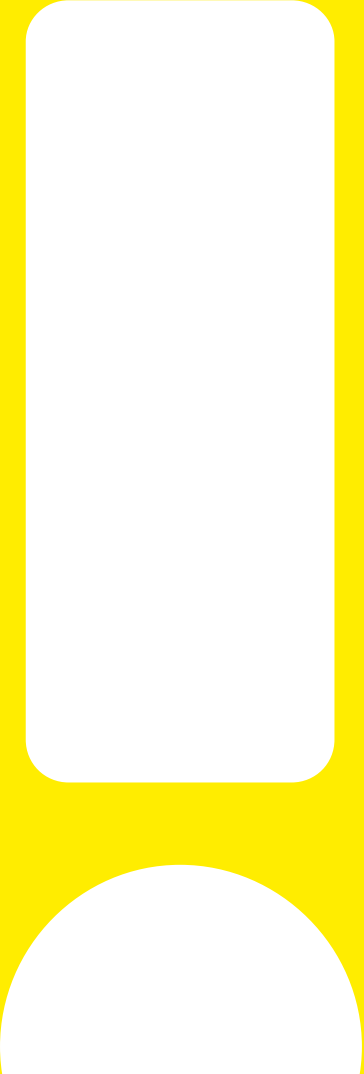
Na odbornou perspektivu zmiňované keynote speech navázal druhý panel, který téma regionů a jejich financování rozvinul. Debata se soustředila na to, zda současný systém financování obcí a krajů odpovídá jejich reálným potřebám, jaké rozdíly dnes vznikají mezi centry a periferiemi a jak nastavit spolupráci mezi obcemi, kraji a státem tak, aby kvalita veřejných služeb neby-

la závislá na místě narození či bydliště. Panel tak převedl otázky otevřené v keynote speech do širší diskuse mezi odborníky, zástupci samospráv a lidmi se zkušenostmi z regionálního rozvoje.

Třetí panel se soustředil na veřejnou správu a digitalizaci. Digitalizace však nebyla chápána jako cíl sám o sobě, nýbrž jako nástroj, který má občanům zjednodušovat život, snižovat byrokracii a zvyšovat kvalitu služeb. Moderní stát musí být schopen vystupovat nejen jako poskytovatel pravidel a povinností, ale také jako partner a platforma, která občanům umožňuje snadněji řešit jejich potřeby.

Cílem celé konference bylo propojit odborné poznatky, zkušenost institucí i praktický pohled těch, kteří veřejné služby každodenně utvářejí. Věříme, že podněty, které v rámci jednotlivých diskusí zazněly, mohou přispět k promýšlení státu jako služby občanům, tedy služby, která je dostupná, srozumitelná, spravedlivá a důvěryhodná napříč celou Českou republikou.

Institut moderní politiky iSTAR vám přeje příjemné čtení.



**KEYNOTE SPEECH
JAKUB STUHLÍK**

**Regiony,
samosprávy
a financování
veřejných
služeb**

Ve své keynote speech se analytik PAQ Research Jakub Stuchlík zaměřil na **regionální nerovnosti** jako jeden z klíčových strukturálních problémů České republiky. V úvodu připomněl, že od covidové krize česká ekonomika zaostává nejen za podobnými zeměmi střední Evropy, ale i za zbytkem Evropské unie. Tento problém podle něj nelze vysvětlit jedním dílčím faktorem. Jde o hlubší strukturální slabinu, která se výrazně promítá právě do nerovnoměrného rozvoje jednotlivých regionů.

Jako důležitý kontrast uvedl Polsko, o němž se ve veřejné debatě často mluví především v souvislosti s investicemi do infrastruktury. Podle Stuchlíka je však podstatné také to, že polský růst byl regionálně rovnoměrnější. Zatímco v Polsku rostly od vstupu do Evropské unie výrazně i regiony mimo hlavní město, v Česku se dynamika rozvoje koncentruje především do

Prahy, Brna a jejich zázemí. Některé české regiony naopak zůstávají dlouhodobě pozadu. To podle něj už není jen problémem jednotlivých území, ale **brzdou prosperity celé země**. Další výzvou, kterou Stuchlík zdůraznil, je **demografická krize**. Česká republika podle něj čelí historicky nízké porodnosti, jejíž dopady nebudou rovnoměrně rozloženy napříč územím. Zatímco pohraniční a periferní oblasti se budou dále vylidňovat a bude v nich stále obtížnější udržet dostupnost služeb, okolí Prahy a Brna bude díky vnitřní migraci čelit opačnému problému, tedy rostoucímu tlaku na bydlení, školy, školky a další veřejné služby. Už jen tato skutečnost podle něj ukazuje, že nelze používat jeden univerzální nástroj pro všechny regiony. Různá území potřebují různá řešení.

Významnou část přednášky věnoval Stuchlík **vzdělávacím nerovnostem**,

které podle něj reprodukuji regionální rozdíly už od dětství. Upozornil na rozdíly v podílu dětí, které nedokončí ani základní školu. Zatímco v Praze jde o velmi nízké hodnoty, v některých pohraničních regionech, zejména v Ústeckém kraji, se tento podíl pohybuje výrazně výše. Pokud v určitém regionu nedokončí základní školu přibližně každé desáté dítě, má to podle něj zásadní dopad na jeho další životní šance, zapojení do pracovního trhu i schopnost plnohodnotně se účastnit společenského života. Regionální nerovnosti tak nejsou jen otázkou infrastruktury nebo rozpočtů, ale také kvality veřejných služeb v nejrannějších fázích života.

V další části se řečník zaměřil na možná řešení. Připomněl, že Národní ekonomická rada vlády navrhuje širší soubor opatření, která se týkají například bydlení nebo daňového mixu. Pro

účely své přednášky se však soustředil zejména na dvě oblasti: reformu rozpočtového určení daní a řízení samospráv. Právě tyto dvě roviny podle něj zásadně ovlivňují, zda budou obce a regiony schopny poskytovat kvalitní služby a plánovat svůj rozvoj.

Jedním ze základních problémů je podle Stuchlíka mimořádná **roztříštěnost české obecní struktury**. Česká republika má velmi malé obce, přičemž zhruba polovina z nich má méně než pět set obyvatel. Samotný počet obcí podle něj nemusí být problémem. Problém nastává ve chvíli, kdy od takto malých samospráv očekáváme, že budou samostatně řídit komplexní oblasti, jako je školství, sociální služby, bydlení nebo územní plánování. Pokud má obec několik set obyvatel a neuvolněného starostu, nelze realisticky předpokládat, že bude schopna strategicky řídit regionální rozvoj. Dopady této roztříštěnosti se podle něj ukazují i v praktickém fungování veřejných služeb. V souvislosti s demografickým poklesem bude například nutné jinak plánovat kapacity mateřských škol. Pokud bude každá obec postupovat samostatně, může



docházet k neefektivním rozhodnutím a k uzavírání služeb bez ohledu na potřeby širšího území. Podobně problematické je podle Stuchlíka i drobení dotačních prostředků. Většina dotací směřujících do území byla v minulých letech velmi malá, často pod hranici půl milionu korun. Takové prostředky mohou pomoci opravit chodník, ale samy o sobě nemohou řešit strukturální regionální nerovnosti.

Řešením podle něj nemá být plošné slučování obcí, ale **posílení meziobecní spolupráce**. Některé agendy, na které jednotlivé malé obce samostatně nestačí, by měly být řešeny společně v rámci společenství obcí. Sdílení vybraných činností může nejen zvýšit kvalitu služeb, ale také ušetřit významné prostředky, které by bylo možné investovat například do vzdělávání. Stuchlík v této souvislosti připomněl zahraniční zkušenosti. Severské země šly cestou slučování obcí, Německo kombinuje středně velké obce se silnější spoluprací a Francie, která má podobně roztržštěnou obecní strukturu jako Česko, využívá intenzivní povinnou meziobecní spolupráci.

Česká společenství obcí podle něj mohou jít podobným směrem, zatím však zůstávají spíše zárodkem, protože nepokrývají celé území, nemají jasně definované minimální agendy ani stabilní financování.

Druhou velkou část přednášky věnoval Stuchlík **rozpočtovému určení daní**. Upozornil, že systém každoročně přerozděluje stovky miliard korun, ale činí tak způsobem, který podle něj dostatečně neodpovídá roli jednotlivých obcí v území. Obce zároveň drží na účtech velmi vysoké objemy prostředků. U malých obcí to však neznamená, že by byly skutečně bohaté. Často musí na běžné investice dlouho spořit, protože samostatně nedisponují dostatečnou finanční silou. Pokud by se tyto zdroje lépe sdílely v rámci mikroregionů nebo společenství obcí, mohly by podle Stuchlíka mnohem účinněji sloužit veřejným službám.

Za problematické označil také to, že české rozpočtové určení daní jen velmi slabě zohledňuje ekonomickou aktivitu v obcích. Systém se podle něj chová téměř stejně k obci, která aktivně podporuje ekonomický rozvoj, i k obci, která mu dlouhodobě brání. Racionální starosta tak často nemá dostatečnou motivaci podporovat vznik nových pracovních míst nebo příchod investic, protože politické a infrastrukturní náklady dopadají

na obec, zatímco finanční přínos se jí vrací jen omezeně. Stuchlík proto upozornil, že současné nastavení může odměňovat pasivitu a blokovat ekonomickou aktivitu.

Zároveň však varoval, že samotná vazba financování na ekonomický výkon by mohla dále rozevírat rozdíly mezi regiony. Ne každé území má stejnou schopnost přilákat podnikání a pracovní místa. Starosta v periferním regionu nemá stejné možnosti jako starosta v Praze nebo v jejím zázemí. Reforma proto musí podle Stuchlíka zároveň zohlednit objektivně dražší nebo náročnější veřejné služby, například v sociální oblasti či ve vzdělávání. Cílem nemá být pouze podpora růstu, ale také to, aby se nerovnosti mezi regiony dále neprohlubovaly.

V závěru přednášky Stuchlík představil základní logiku **navrhované reformy RUD**. Ta by podle něj měla lépe reflektovat roli obcí v území, posílit mikroregionální centra, motivovat obce ke spolupráci a zároveň zvýšit jejich odpovědnost za kvalitu služeb. Současný systém podle něj poskytuje obcím relativně velký objem peněz, ale rozděluje je způsobem, který dostatečně nepodporuje strategický rozvoj, ekonomickou aktivitu ani dostupnost veřejných služeb v regionech, které to nejvíce potřebují.

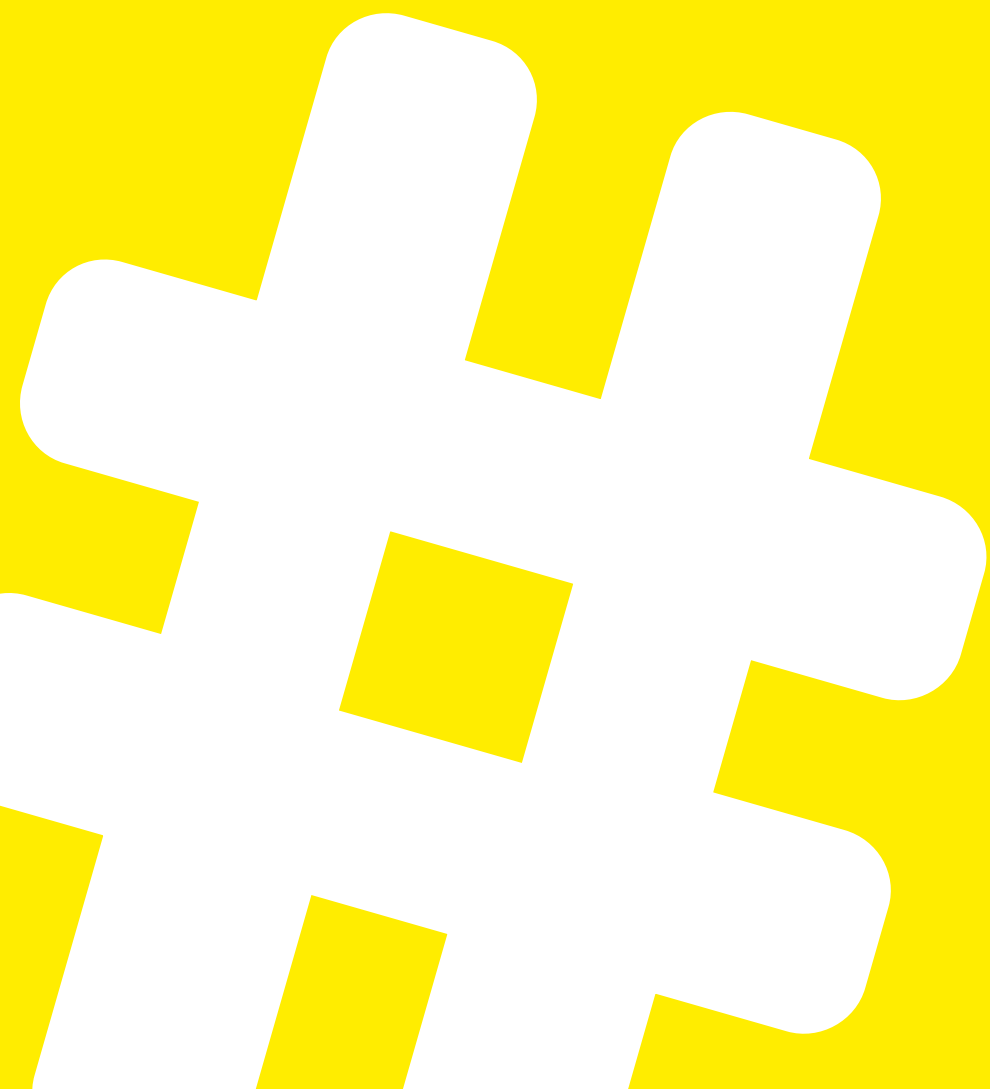
Klíčové poselství keynote speech bylo proto zřetelné. **Regionální nerovnosti nelze chápat jako okrajový problém několika zaostávajících oblastí**. Jsou strukturální výzvou pro celou Českou republiku. Pokud má stát skutečně fungovat jako služba občanům, musí být schopen zajistit kvalitní veřejné služby nejen v metropolích, ale i v menších městech, obcích a periferních regionech. To vyžaduje chytřejší financování, silnější spolupráci samospráv a odvahu měnit systém tak, aby podporoval rozvoj celé země.

Víte, že...

V roce 2024 rozdělilo RUD mezi obce 310 mld. Kč, ale pouze 1 % daňových příjmů obcí se rozděluje podle počtu zaměstnanců v obci? Podle PAQ Research tak systém jen slabě odměňuje obce za podporu místního ekonomického rozvoje.



**Pro více info
načtete QR kód**



PANEL I

Veřejnoprávní média

**— nezávislost, důvěra,
veřejná služba**

První panel konference se zaměřil na veřejnoprávní média jako jednu ze základních veřejných služeb demokratického státu. Moderovaná diskuse, kterou vedl Jan Lacina, otevřela otázku, proč Česká televize a Český rozhlas existují, jakou roli mají plnit v době proměny mediálního prostředí a jak lze chránit jejich nezávislost v situaci silícího politického i společenského tlaku. Panelisté se shodli, že média veřejné služby nejsou pouze jedním z mnoha aktérů mediálního trhu, ale představují instituci, která má význam pro soudržnost společnosti, dostupnost informací, domácí tvorbu, krizovou komunikaci i kontrolu moci.

Diskuse přitom nebyla vedena jen jako obhajoba status quo. Vedle silné podpory existence veřejnoprávních médií zazněla i kritická reflexe jejich fungování. Panelisté se věnovali financování,

roli mediálních rad, digitalizaci, vztahu ke komerčním médiím, vyváženosti zpravodajství i schopnosti České televize a Českého rozhlasu vysvětlovat veřejnosti, proč jsou stále potřebné. Důležitým tématem byla také zahraniční zkušenost (zejména Maďarska a Slovenska), která ukázala, jak snadno může dojít k oslabení veřejnoprávních institucí, pokud ztratí politickou ochranu, finanční stabilitu nebo důvěru občanů.

V debatě opakovaně zaznívalo, že česká veřejnoprávní média dnes fungují v mezinárodním a regionálním srovnání relativně dobře. Současně ale čelí výzvám, které mohou jejich pozici oslabit: změně způsobu konzumace obsahu, tlaku digitálních platforem, útokům na financování, politizaci kontrolních orgánů i rostoucím nárokům veřejnosti. Klíčovou otázkou panelu proto nebylo jen to, jak veřejnoprávní média bránit, ale také jak je modernizovat tak, aby zůstala relevantní i v příštích letech.

David Smoljak

– Média veřejné služby jako pilíř soudržnosti

David Smoljak je český scenárista, dramaturg, publicista a politik, od roku 2019 senátor za obvod Praha 9. Vystudoval scenáristiku a dramaturgii na FAMU a profesně prošel řadou médií. Působil jako dramaturg v České televizi, TV Nova i TV Prima a jako redaktor či komentátor spolupracoval s tituly jako Reflex, Lidové noviny nebo Týdeník Rozhlas. Dlouhodobě se věnuje tématu médií veřejné služby a svobody tisku, mimo jiné jako koordinátor iniciativy Svobodu médiím!. V Senátu se zaměřuje právě na mediální legislativu a otázky fungování veřejnoprávních institucí. Vedle celostátní politiky působí také na komunální úrovni v Praze-Vinoři. Ve své práci propojuje zkušenost z mediální praxe s politickým působením a dlouhodobě vystupuje ve veřejné debatě o roli médií v demokratické společnosti.

David Smoljak byl v panelu představen jako senátor, člověk s dlouholetou zkušeností z médií a osobnost, která se dlouhodobě zabývá svobodou tisku. Ve svém úvodním hodnocení označil fungování českých médií veřejné služby za velmi solidní, přičemž jejich hlavní roli shrnul slovem **soudržnost**. Podle něj mají veřejnoprávní média pomáhat udržovat rovnováhu mezi soukromými a veřejnými zájmy. Pokud by mediální prostor zůstal pouze v rukou soukromých aktérů, byl by podle něj výrazně poznamenán jejich ekonomickými, vlastnickými a osobními zájmy. Právě proto má v evropském prostředí smysl duální mediální systém, ve kterém vedle soukromých médií existují také média veřejné služby.

Smoljak zdůraznil, že veřejnoprávní média jsou **součástí demokratického systému**. Nejde pouze o to, že nabízejí zpravodajství, publicistiku nebo kulturní obsah. Jejich hlubší význam spočívá v tom, že vytvářejí prostor, který není podřízen logice soukromého zisku ani politické propagandy. V této souvislosti upozornil, že odpor vůči veřejnoprávním médiím často nevychází jen z nespokojenosti s konkrétním pořadem nebo redaktorem. Podle něj má hlubší kořeny v odporu vůči institucím liberální demokracie jako takovým.

Výrazně se věnoval také institucionální nezávislosti. Připomněl, že Česká televize a Český rozhlas nejsou vlastněny státem v běžném smyslu, ale fungují jako **veřejnoprávní korporace**. To považuje za **důležitý rozdíl** oproti některým zahraničním modelům. Za významný krok k posílení nezávislosti označil

zapojení Senátu do volby mediálních rad, protože tím byla omezena výlučná kontrola aktuální většiny v Poslanecké sněmovně. Přesto podle něj systém není ideální. Za slabinu považuje skutečnost, že formování kontrolních orgánů zůstává v rukou politiků. V minulosti proto podporoval model inspirovaný Německem, v němž by do rad své zástupce vysílaly profesní organizace, občanské instituce a spolky. Tento přístup se však podle něj v českém prostředí nepodařilo prosadit. V debatě o politických tlacích Smoljak připomněl, že útoky na veřejnoprávní média nejsou nové. V českém prostředí podle něj existují od samotného vzniku České televize a dlouhodobě se opakují u politických aktérů, kteří v těchto médiích vidí překážku pro vlastní mocenské plány nebo pro šíření svého obrazu světa. Zmínil také,

že vedle ideologického odporu hrají roli i osobní animozity politiků vůči konkrétním redaktorům či institucím, které jim v minulosti zkomplikovaly politickou komunikaci.

Současně ale Smoljak nezastával nekritickou pozici. Upozornil například na slabiny v komunikaci České televize směrem k veřejnosti, zvláště v případech, kdy se rušily známé pořady nebo odcházely výrazné osobnosti. Za problém označil také mechanické chápání vyváženosti ve zpravodajství. Pokud se požadavek vyváženosti redukuje na to, že ke každému faktickému tvrzení musí zaznít opačný názor, může se podle něj z nástroje objektivit stát překážka kvalitní žurnalistiky.

Důležitou roli médií veřejné služby viděl rovněž v **zahraničním zpravodajství**. Síť zahraničních zpravodajů označil za jednu z největších předností veřejnoprávního zpravodajství, protože komerční média podobnou kapacitu nemají a mít nebudou. Právě v tom se podle něj ukazuje, že veřejná služba nemůže být měřena pouze okamžitou ekonomickou efektivitou.

Vlastimil Ježek

— **Nezávislost, financování a odpovědnost institucí**

Vlastimil Ježek je český novinář, publicista a manažer, který se dlouhodobě pohybuje na pomezí médií, kultury a veřejných institucí. V 90. letech se stal generálním ředitelem Českého rozhlasu, který vedl v období jeho transformace (1993–1999). Následně působil v médiích i soukromém sektoru a v letech 2004–2008 stál v čele Národní knihovny České republiky. Od roku 2022 je členem a aktuálně místopředsedou Rady České televize. Vedle toho se věnoval pedagogické činnosti na DAMU a dlouhodobě vystupuje ve veřejné debatě o roli médií a veřejné služby.

Vlastimil Ježek v debatě vystupoval jako místopředseda Rady České televize a zároveň jako člověk se zkušeností s řízením velké veřejnoprávní instituce, neboť v devadesátých letech stál v čele Českého rozhlasu. Ve své úvodní řeči zdůraznil především **nezávislost médií veřejné služby na byznysu**. V prostředí, kde je velká část mediálního trhu závislá na reklamě, vlastnických strukturách a obchodních aktivitách, považuje tuto nezávislost za zásadní.

Veřejnoprávní média přirovnal k deštěníku. V běžné době se mohou zdát samozřejmá nebo dokonce zbytečná, ale jejich význam se naplno ukáže ve chvíli krize. Při povodních, mimořádných událostech nebo jiných situacích, kdy lidé potřebují rychlé a důvěryhodné informace, jsou Český rozhlas a Česká televize podle něj nenahraditelné. Právě schopnost poskytovat službu celé společnosti, a to i v situacích, které nejsou komerčně atraktivní, podle něj tvoří jádro veřejné služby.

Velkou část svého vystoupení věnoval **financování**. Podle Ježka český systém rozhlasových a televizních poplatků funguje a není vhodné měnit něco, co svou základní roli plní. Zvlášť důležitá je podle něj předvídatelnost financování, protože Česká televize i Český rozhlas musí plánovat dlouhodobě. U televize je tento aspekt ještě výraznější než u rozhlasu, protože výroba velkých pořadů, dramatické tvorby nebo jiných náročných formátů trvá roky. Divák tak dopady dnešních finančních rozhodnutí často pocítí až s výrazným odstupem.

Za zásadní posílení nezávislosti označil automatickou valorizaci poplatků. Pokud o výši financování rozhoduje přímo Poslanecká sněmovna, vzniká podle něj prostor pro politický tlak. Automatický mechanismus, navázaný na inflaci, tento tlak snižuje a umožňuje institucím plánovat. Současně upozornil na praktické aspekty výběru poplatků, například na roli SIPO a České pošty, a odmítl představu, že financování ze státního rozpočtu by bylo bez nákladů či bez rizik.

Důrazně také upozornil na význam slov. Podle něj není přesné mluvit o „koncesionářském“ poplatku, protože tento pojem vytváří mylný dojem spolujednatelství nebo přímé platby za sledovaný obsah. Správnější je mluvit o televizním a rozhlasovém poplatku. Nejde totiž o to, zda konkrétní člověk Českou televizi nebo Český rozhlas denně sleduje či poslouchá. Jde o financování služby, která má být dostupná celé společnosti.

K otázce **mediálních rad** Ježek uvedl, že v devadesátých letech byly rady složeny z výrazně nezávislých osobností. Dnes je podle něj situace složitější, protože se z rad stále více stává prostor politických nominací. Za problematické označil případy, kdy jsou do kontrolních orgánů voleni lidé, kteří dané instituci nerozumějí nebo ji otevřeně odmítají. Připomněl, že rada nemá řídit program ani zasahovat do vysílání předem. Je kontrolním orgánem, který může hodnotit, co bylo odvysíláno, nikoli určovat obsah.

V debatě o chybách médií veřejné služby Ježek zdůraznil, že chyby dělá každá instituce. Rozhodující však je, zda se z nich dokáže poučit. Za problematický označil zejména způsob, jakým byla v minulosti komunikována některá programová rozhodnutí České televize, například zrušení pořadu 168 hodin. **Nešlo mu** přitom primárně o samotné rozhodnutí, ale o proces a komunikaci, které podle něj vyvolaly zbytečnou nedůvěru. Klíčová je podle něj profesionalita rady, odpovědnost managementu a také vnitřní svoboda zaměstnanců. Právě součet vnitřní nezávislosti jednotlivých lidí uvnitř instituce podle něj vytváří skutečně silné a nezávislé médium.

Marína Urbániková

– Veřejná služba v mediálním ekosystému

Marína Urbániková je docentkou na Katedře mediálních studií a žurnalistiky Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity, kde se dlouhodobě věnuje výzkumu médií veřejné služby, jejich role v demokracii a vztahu k veřejnosti. Ve své práci se zaměřuje zejména na důvěru v média, jejich nezávislost a regulaci, stejně jako na podmínky práce novinářů a otázky genderu v žurnalistice. Je řešitelkou i členkou řady výzkumných projektů, které se zabývají proměnou mediálního prostředí v Česku i širším středoevropském kontextu, včetně očekávání veřejnosti vůči veřejnoprávním médiím či jejich legitimacy. Vedle akademické činnosti se zapojuje i do veřejné debaty o médiích a demokracii, je členkou správní rady Nadačního fondu nezávislé žurnalistiky a spoluzakladatelkou iniciativy Ženy v médiích.

Marína Urbániková do panelu přinesla akademickou perspektivu mediálních studií a zároveň zkušenost se slovenským prostředím. V debatě zdůraznila, že veřejnoprávní média je třeba chápat nejen podle klasické triády „informovat, vzdělávat, bavit“, ale především podle jejich role v celém mediálním ekosystému. V českém prostředí, které je charakteristické vysokou koncentrací vlastnictví médií, je podle ní zásadní, že Česká televize a Český rozhlas nemají konkrétního vlastníka. Tím se snižuje riziko, že budou využívány k prosazování obchodních, politických nebo osobních zájmů vlastníků.

Za podstatné považovala také to, že média veřejné služby nejsou nucena generovat zisk. Mohou proto plnit úkoly, které pro komerční média nejsou ekonomicky zajímavé, ale pro společnost jsou nezbytné. Patří sem dostupné zpravodajství a publicistika bez paywallů, podpora domácí tvorby, původní seriály, filmy, pohádky a další obsah, jehož výroba je nákladná. V době, kdy velkou část kulturní a mediální produkce ovládají globální platformy a nadnárodní producenti, představují podle ní veřejnoprávní média důležitou národní protiváhu.

Výrazně se věnovala také **digitalizaci**. Podle Urbánikové musí média veřejné služby přijmout strategii „digital first“. Nejde přitom jen o nejmladší generaci, ale obecně o lidi mladší čtyřiceti let, kteří mediální obsah konzumují jinak než předchozí generace. On-demand platforma České televize by podle ní neměla fungovat pouze jako archiv pro diváky, kteří už přesně vědí, co hledají. Měla by být plnohodnotným prostorem, kde veřejnoprávní obsah žije vlastním životem. Podobně důležité jsou sociální sítě a digitální služby, které rozhodují o tom, zda veřejnoprávní média zůstanou relevantní pro další generace.

Vedle digitalizace zdůraznila **občanskou participaci**. Doby, kdy byla veřejnoprávní média automaticky vnímána jako neproblematický pilíř demokracie, jsou podle ní pryč. Instituce musí svůj smysl aktivně vysvětlovat a zároveň lépe naslouchat veřejnosti. Občané, kteří média veřejné služby financují, by měli mít větší možnost podílet se na debatě o tom, jak má veřejná služba v jednadvacátém století vypadat. To by se mělo promítnout také do strategického plánování, které podle ní v současné podobě často zůstává příliš obecné a málo konkrétní.

K financování uvedla, že český systém je v mezinárodním srovnání nastaven velmi dobře. Oceňovala jeho politickou nezávislost, předvídatelnost, transparentnost i relativní adekvátnost. Za slabiny označila především náklady spojené s výběrem a vymáháním poplatků a otázku sociální spravedlnosti, protože poplatek je nastaven plošně bez ohledu na příjmovou situaci domácností. Tyto problémy však podle ní nevyžadují zrušení systému, ale spíše jeho úpravu.

Zvláštní pozornost věnovala **slovenské zkušenosti**. Slovenská média veřejné služby podle ní dlouhodobě oslabovaly zásahy různých politických reprezentací napříč spektrem. Zrušení poplatků i sloučení rozhlasu a televize nebyly jen výsledkem vlády Roberta Fica, ale navazovaly na předchozí kroky vlád předešlých. Právě to podle ní ukazuje, že veřejnoprávní média mohou být zraňována z různých stran. Slovenská televize a rozhlas nikdy nezískaly tak silnou pozici na trhu jako Česká televize a Český rozhlas, což následně oslabilo ochotu veřejnosti za ně bojovat.

V debatě o české situaci však Urbániková zůstala spíše opatrně optimistická. Český scénář podle ní nebude totožný se slovenským ani maďarským. Upozornila, že voliči hnutí ANO nejsou obecně zarytými odpůrci médií veřejné služby. Jsou kritičtější ke zpravodajství

a publicistice a méně podporují systém poplatků, ale zároveň často oceňují nezpravodajský obsah, jako jsou zábavné a kulturní pořady. Právě široká programová nabídka může být podle ní důležitou pojistkou veřejné legitimacy.

Kriticky se vyjádřila k některým aspektům **objektivitu a vyváženosti**. Nemyslí si, že by šlo o systémově skandální problém nebo o důkaz politické kontroly. Spíše upozornila na dlouhodobé setrvání stejných lidí v některých pozicích, kumulaci funkcí a možnou světonázorovou homogenitu redakcí. Vedle toho znovu zdůraznila potřebu razantnějšího digitálního rozvoje a lepší práce s veřejností.

V závěru panelu se věnovala také vztahu veřejnoprávních a soukromých médií. Podle ní nejsou hlavním ekonomickým protivníkem komerčních médií Česká televize a Český rozhlas, ale velké digitální platformy a nově také společnosti pracující s umělou inteligencí. Ty odčerpávají reklamní příjmy, využívají mediální obsah a snižují návštěvnost původních zdrojů. Česká debata by se proto podle ní neměla soustředit jen na omezování veřejnoprávních médií, ale i na otázku, jak podporovat kvalitní standardní žurnalistiku jako celek.

Oliver Adámek

— **Pohled soukromých médií na veřejnou službu**

Oliver Adámek je novinář působící v týdeníku Reflex, kde se dlouhodobě věnuje domácí i zahraniční politice. Od roku 2016 se profiluje zejména jako komentátor maďarského dění a politiky Viktora Orbána, k níž má blízký vztah i díky opakovaným pracovním pobytům v Maďarsku, kde mimo jiné půl roku žil. Vystudoval mezinárodní vztahy a politologii na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy. Vedle publicistiky se věnuje také moderování a komentování aktuálního dění, je spoluautorem politického podcastu Padni komu padni a edituje tematické přílohy Reflexu zaměřené na vzdělávání. Ve své práci propojuje analytický pohled s komentářem současných politických trendů a pravidelně vystupuje v médiích i veřejných debatách o středoevropské politice a fungování demokracie.



Oliver Adámek ze své pozice redaktora Reflexu zastupoval segment soukromých médií. Přestože otevřeně připomněl, že komerční média mohou mít zájem na omezení vlivu veřejnoprávních institucí, v regionálním a mezinárodním srovnání hodnotil Českou televizi a Český rozhlas velmi pozitivně. Podle něj česká veřejnoprávní média fungují v podmínkách, ve kterých existují, mimořádně dobře.

Ve své argumentaci se zaměřil především na **vztah veřejnoprávních a soukromých médií**. Soukromé médium může být podle něj závislé na bohatém vlastníkovi, na inzerentech nebo na čtenářích. Posun k financování čtenáři je podle něj principiálně lepší než závislost na majitelích a reklamě, ale zároveň vede k paywallům. To znamená, že kvalitní informace se stávají dostupné jen části společnosti. Právě zde podle něj roste význam veřejnoprávních médií, která mohou poskytovat důležitý obsah celé veřejnosti bez přímé bariéry placeného přístupu.

Za důležitou roli České televize označil také skutečnost, že patří mezi poslední média, kam se politikům stále vyplatí chodit. V době sociálních sítí, vlastních komunikačních kanálů a spřízněných médií mají politici čím dál menší motivaci podstupovat nepříjemné rozhovory v nezávislých médiích. Česká televize a Český rozhlas však díky své sledovanosti a důvěryhodnosti stále vytvářejí prostor, kde se politická reprezentace musí konfrontovat s otázkami novinářů.

K digitalizaci přistupoval jako k dilematu, ve kterém si veřejnoprávní média nemohou snadno získat souhlas všech. Pokud Český rozhlas dělá podcasty nebo Česká televize rozvíjí digitální služby, část komerčních médií to může vnímat jako nekalou konkurenci. Pokud by to ale nedělaly, čelily by kritice, že neumějí reagovat na proměnu mediálního prostředí a ztrácejí relevanci. Adámek proto zdůraznil, že digitalizace není nadstandard, ale podmínka přežití veřejné služby.

Významnou část svého vystoupení věnoval **zkušenosti Maďarska**. Podle něj byla tamní veřejnoprávní média ve chvíli politického ovládnutí slabší, méně sledovaná a s menší veřejnou legitimitou. Proto proti jejich oslabení nevznikla tak silná občanská reakce.

V českém prostředí je situace jiná.

Česká televize a Český rozhlas mají vysokou sledovanost, populární formáty a známé osobnosti, které posilují jejich legitimitu i mimo zpravodajství. Právě pořady, které lidé sledují a mají rádi, jsou podle něj jedním z pilířů veřejnoprávnosti, protože udržují vztah široké veřejnosti k instituci jako celku.

Proto také nevěří, že by v Česku hrozil maďarský scénář v přímé podobě. Politická kultura je podle něj odlišná a česká veřejnost by pravděpodobně nepřijala otevřenou propagandu, jaká se v Maďarsku objevila ve státních médiích. Neznamená to ale, že neexistuje riziko politického tlaku nebo pokusů o větší kontrolu. Spíše předpokládá, že případné změny by mohly být méně viditelné a početnější.

V debatě o budoucnosti médií veřejné služby zdůraznil pojem **populismus**.

Podle něj může být pro veřejnoprávní média paradoxně určitou ochranou skutečnost, že jejich výrazné oslabení by bylo pro mnoho voličů nepopulární. I voliči politických stran kritických vůči veřejnoprávním médiím sledují jejich zábavné, kulturní či rodinné pořady.

Politici proto mohou usilovat o větší kontrolu, ale zároveň nemusí mít zájem na viditelném rozkladu institucí, který by část jejich vlastních voličů vnímala negativně.

Adámek se však nevyhýbal ani kritice. Upozornil, že veřejnoprávní média někdy dělají věci nákladnější než soukromá média, protože nejsou nucena fungovat tržně. Zmínil také, že v některých tématech podle něj Česká televize nedokázala zachovat dostatečnou vyváženost. Jako příklad uvedl pokrývání války v Gaze a obecně téma Izraele, kde podle něj existovala relevantní kritika jednostrannosti. Tyto výhrady však nevedly k odmítnutí veřejnoprávního modelu, spíše k poža-

davku na jeho lepší fungování.

V závěrečné části diskuse reagoval také na otázku podpory soukromých médií. Zdůraznil, že hlavní úkol soukromých médií spočívá v budování důvěry čtenářů a v přesvědčení veřejnosti, že kvalitní žurnalistika stojí za placení. Zároveň připustil, že existují i různé modely institucionální podpory, například daňové nástroje, ale varoval před tím, že pokud si média na státní podpoře vybudují závislost, mohou být později zranitelná vůči politickému rozhodnutí tuto podporu zrušit.

Panel tak ukázal, že debata o veřejnoprávních médiích nemůže být zredukována na jednoduchou otázku, zda je bránit, nebo rušit. Veřejnoprávní média jsou pro demokratickou společnost důležitá právě proto, že poskytují službu, kterou trh sám zajistit nedokáže: dostupné informace, krizové zpravodajství, domácí tvorbu, zahraniční zpravodaje, prostor pro politickou odpovědnost i obsah pro skupiny, které nejsou komerčně nejatraktivnější. Aby však tuto roli mohla plnit i nadále, musí být nejen nezávislá a stabilně financovaná, ale také otevřená kritice, digitálně připravená a schopná znovu a znovu vysvětlovat veřejnosti, proč jsou média veřejné služby jedním z pilířů demokratického státu.

Víte, že...

Podle průzkumu CVVM z března/dubna 2026 mají veřejnoprávní média (ČT/ČRo) nižší důvěru než armáda či policie, ale vyšší než soukromá média či politické strany? I tak je však deklarovaná důvěra v média pouze 44 %.



**Pro více info
načtete QR kód**



PANEL II

REGIONY A JEJICH FINANCOVÁNÍ

**— centrum vs.
periferie**

Druhý panel konference navázal na úvodní keynote speech Jakuba Stuchlíka a rozvinul téma regionálních nerovností v podobě moderované diskuse. Moderátorka Petra Korlaar otevřela debatu osobní otázkou po místě narození a jeho vlivu na kvalitu života. Právě tím se panel dotkl jednoho z hlavních motivů celé diskuse: zda má v Česku místo narození stále určovat dostupnost služeb, vzdělání, dopravy, práce nebo šanci na dobrý život.

Panelisté se shodli, že problém spravedlivého financování regionů nelze zúžit pouze na otázku objemu peněz. Stejně důležité je, jak jsou prostředky rozdělovány, zda odpovídají skutečným potřebám území a zda mají obce, kraje a stát kapacitu proměnit je v kvalitní služby. Debata se soustředila zejména na rozpočtové určení daní, podporu mikroregionálních center, roztržitost obecní struktury, financování školství, dostupnost dopravy, meziobecní spolupráci a schopnost státu pracovat s daty a výzkumem. Zaznělo, že odpovědi nemůže být prosté posilování center proti periferiím ani naopak. Potřeba je kombinace silnějších regionálních center, cílené podpory znevýhodněných území, kvalitního vzdělávání a zodpovědnější veřejné správy.

Rut Bízková

— Koheze, capacity a řízení státu

Rut Bízková se dlouhodobě věnuje významu inovací pro regionální rozvoj, zejména regulatorním sandboxům jako nástroji inovací ve veřejné správě. V dubnu 2010 byla jmenována ministryní životního prostředí ve Fischerově vládě, kde působila od roku 2006 jako náměstkyně. V letech 2012–2016 vedla Technologickou agenturu České republiky a následně stála v čele Středočeského inovačního centra. V současnosti působí jako konzultantka v oblasti životního prostředí, energetiky, podpory výzkumu a regionálního rozvoje. Je spoluautorkou Konceptu Smart Cities (schválené vládou v roce 2021) a konceptu Lex Aš.

Rut Bízková je bývalá ministryně životního prostředí a dlouhodobě se věnuje tématům udržitelného rozvoje, transformace regionů, strategického plánování, energetiky, životního prostředí a podpory výzkumu. Do debaty přinesla zkušenost s tvorbou strategií a s fungováním veřejné správy v území.

Ve svém úvodním vstupu upozornila, že větším problémem než samotný nedostatek peněz je schopnost státu, krajů a obcí **peníze účelně využívat**. Česká republika podle ní v minulých letech získala značné prostředky z evropských fondů, ale přesto se rozdíl mezi regiony spíše zvětšují. To ukazuje, že dosavadní způsob podpory rozvoje nebyl dostatečný. Cílem má být koheze, tedy stav, kdy se lidem dobře žije v různých částech země a nemají důvod odcházet jen proto, že jinde jsou lepší příležitosti.

Zároveň varovala před příliš jednoduchým pohledem na reformu RUD. Praha a Brno mají podle ní odlišnou strukturu obyvatel, vysoký podíl vysokoškolsky vzdělaných lidí a také mnoho firem, které zde formálně daní, i když působí po celé republice. Pokud by systém financování mechanicky navázal příjmy obcí na ekonomickou aktivitu, mohl by metropolím přinést ještě větší zvýhodnění. Právě proto je podle ní nutné velmi pečlivě zvažovat, co všechno k regionálnímu rozvoji přispívá a kdo je skutečně schopen s veřejnými prostředky dobře nakládat.

Bízková kritizovala také **sektorové fungování státu**. Podle ní veřejná správa často rozhoduje bez dostatečné znalosti konkrétních území a bez propojení dat, výzkumu a praktické zkušenosti. Upozornila, že Ministerstvo pro místní rozvoj by mělo mít vlastní výzkumnou kapacitu, aby strategie regionálního rozvoje nestály jen na nahodile sesbíraných datech. Problémy míst je podle ní třeba popisovat ve vrstvách: od školství a sociálních služeb přes dopravu a zdravotnictví až po ekonomiku a komunitní život.

V širším pohledu apelovala na potřebu nové úpravy kompetencí státu. Česká veřejná správa podle ní stále funguje na půdorysu, který neodpovídá současným výzvám, jako jsou klimatická a energetická transformace, rostoucí význam odolnosti komunit či nástup umělé inteligence. AI však nechápala jako řešení samo o sobě. Popsala ji jako nástroj, který může pomoci analyzovat roztříštěné dokumenty, agendy a rozhodovací procesy, pokud s ním budou pracovat odborníci. Bez hlubší reformy státní správy podle ní budou jednotlivé změny pouze „záplatováním“ systému.

Viktorie Klímová

— **Periferie, dostupnost a spolupráce obcí**

Viktorie Klímová je docentkou na Katedře regionální ekonomie Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity a patří mezi přední české odborníky na regionální rozvoj. Ve své práci se zaměřuje na to, jak inovace, veřejné politiky a institucionální prostředí ovlivňují rozvoj regionů. Dlouhodobě se věnuje otázkám podpory inovací, fungování regionálních ekonomik a nastavení politik na národní i evropské úrovni. Podílí se na řadě výzkumných projektů zaměřených například na konkurenceschopnost a odolnost regionů, inovace ve veřejných službách, smart cities nebo dopady regionálních politik. Aktivně se věnuje také výuce a vedení studentů v oblasti regionální ekonomie, evropské integrace a rozvoje inovací v území. Viktorie Klímová působí na Katedře regionální ekonomie Masarykovy univerzity. Odborně se zaměřuje na regionální rozvoj, hospodářskou politiku, regionální disparity, konkurenceschopnost a vztah mezi ekonomickou výkonností území a dostupností veřejných služeb.

Za nejkritičtější označila nejvzdálenější **periferie**, zejména pohraniční a špatně dopravně dostupné oblasti. Menší obce v blízkosti krajských měst podle ní často netrpí zásadně nižší kvalitou života, protože obyvatelé mohou dojíždět za prací i službami. Největší problém nastává tam, kde je geografická vzdálenost spojena se slabou dopravní obslužností a omezenou dostupností veřejných služeb.

Klímová podpořila princip, že **obce a kraje mají mít větší odpovědnost**, protože nejlépe znají vlastní území, jeho historii, ekonomickou strukturu i specifické potřeby. Zároveň však upozornila, že nelze očekávat, že menší obce budou schopny efektivně vykonávat všechny agendy. Určitá míra koncentrace správy a služeb do regionálních center je podle ní nezbytná. Klíčová je proto otázka, jak velkým obcím svěřovat odpovědnost a jak je motivovat ke spolupráci.

Ze zahraničí připomněla příklady regionů, kterým se podařilo transformovat prostřednictvím výzkumu, inovací a spolupráce veřejné správy, univerzit, výzkumných center a firem. Zmínila rakouské Štýrsko kolem Grazu, které se z regionu závislého na těžkém prů-

myslu proměnilo v jedno z inovačně nejaktivnějších území, i nizozemský Eindhoven a koncept Brainport. Tyto příklady podle ní ukazují, že regionální rozvoj nevzniká izolovaně, ale díky funkčnímu propojení aktérů.

Za hlavní překážky meziobecní spolupráce označila nedostatečnou finanční motivaci, lokální patriotismus, rivalitu mezi obcemi a historickou zkušenost se slučováním a střediskovými obcemi. Současné ale zdůraznila, že místní sounáležitost je hodnota, kterou nelze ztratit. Právě schopnost lidí identifikovat se se svou obcí může být důvodem, proč i malé a vzdálené obce zůstávají živé. Pokud měla jmenovat jednu změnu, která by nejvíce pomohla snižovat rozdíly mezi centrem a periferií, kromě vzdělávání zdůraznila dopravní dostupnost.

Jana De Merlier

— Aktivní obec, školství a metropolitní zázemí

Jana De Merlier je místostarostkou obce Dolní Břežany, kde se dlouhodobě věnuje rozvoji obce, podpoře inovací a propojování veřejné správy s moderními technologiemi. Současně působí jako ředitelka organizace STAR Research & Innovation Cluster, která propojuje firmy, výzkumné organizace a veřejnou správu s cílem podpořit rozvoj inovačního ekosystému a zavádění pokročilých technologií do praxe. Dlouhodobě se zaměřuje na podporu inovací, transfer znalostí a budování partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem, a to jak na národní, tak evropské úrovni. Ve své práci propojuje zkušenost ze samosprávy se strategickým řízením a praktickými projekty a aktivně vystupuje v debatách o propojení vědy a průmyslu a roli veřejné správy.

Jana De Merlier je místostarostkou Dolních Břežan, obce v zázemí Prahy, která je spojována se strategickým řízením, rozvojem veřejného prostoru, školství, komunitního života a vědecko-inovačního prostředí. Do panelu přinesla praktický pohled samosprávy, která se rychle rozvíjí a zároveň čelí tlaku na infrastrukturu a služby.

Ve svém vstupu zdůraznila, že debata o RUD a regionálním rozvoji se v Česku vede už řadu let, ale **skutečný posun vyžaduje politickou odvahu**. Dolní Břežany popsala jako obec, která se snaží být aktivní: má dvě velká laserová centra, inovační centrum a usiluje o příchod dalších firem. Přesto obec z této aktivity nemá odpovídající finanční přínos. U veřejných výzkumných institucí navíc nevzniká ani příjem z daně z nemovitosti. Aktivní obce by podle ní měly být systémově oceněny za to, že rozvíjejí ekonomickou a vědeckou infrastrukturu, která má význam i pro konkurenceschopnost země.

Výrazně se věnovala **školství**. Stát by si podle ní měl jasně říct, co znamená kvalitní školství, a neměl by sledovat pouze počty dětí nebo budovy. Dolní Břežany do školství dlouhodobě investovaly, ale kvalita podle ní nestojí jen na infrastruktuře. Rozhodující je

obsah, práce s učiteli, vedení školy a každodenní spolupráce mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací. Převod financování nepedagogických pracovníků na obce považuje za výzvu. Obce tím získávají větší odpovědnost, ale zároveň na ně přecházejí další náklady a povinnosti, které nejsou vždy dostatečně finančně pokryty. Dolní Břežany proto hradí i podporu nad rámec běžného standardu, například HR pracovníka pro školu či poradenský program pro učitele.

Zkušenost obce v zázemí Prahy popsala jako výhodu i zátěž. Blízkost metropole umožnila čerpat dotace a přilákat výzkumníky, techniky i studenty, kteří do Dolních Břežan dojíždějí za prací. Obec tak částečně obrátila obvyklý tok lidí směrem do Prahy. Současně však její studenti zatěžují pražské střední školy a spolupráce Prahy se Středočeským krajem podle ní zůstává nedostatečná v dopravě, školství i oblasti vědy a výzkumu. Potenciál metropolitního regionu se tím podle ní zbytečně oslabuje.

K zahraničním příkladům uvedla Dánsko a Nizozemsko, kde podle ní funguje **silnější kultura spolupráce** mezi veřejnou správou, municipalitami, vědou a firmami. Připomněla ale i české příklady dobré praxe, například Pacovsko nebo vlastní mikroregion, kde se dlouhodobě sdílejí autobusy, odpady, technické služby či kamerový systém. Aby však spolupráce fungovala skutečně systematicky, potřebuje podle ní jasný řád, rozpočet a odpovědnost.

Jakub Stuchlík

— RUD, mikroregionální centra
a odpovědnost za služby

Jakub Stuchlík působí jako analytik v organizaci PAQ Research, kde se dlouhodobě věnuje rozvoji regionů, fungování samospráv a nastavení veřejných politik na lokální úrovni. Patří mezi odborníky, kteří se zaměřují na to, jak lépe organizovat a financovat veřejné služby v obcích a mikroregionech. Ve své práci analyzuje především dopady roztržitosti české samosprávy, meziobecní spolupráci a efektivitu rozdělování veřejných prostředků. Podílel se například na návrzích reformy rozpočtového určení daní, které mají posílit rozvoj regionů, podporu lokálních center a zlepšit dostupnost služeb pro obyvatele. V PAQ Research vede agendu regionů a podílí se na výzkumných i aplikačních projektech zaměřených na zvyšování kvality veřejné správy a snižování regionálních nerovností. Ve veřejné debatě vystupuje jako hlas, který propojuje datovou analýzu s praktickými návrhy řešení pro fungování státu a samospráv.

Jakub Stuchlík, analytik PAQ Research, se dlouhodobě zabývá regionálními nerovnostmi, dostupností veřejných služeb a dopady veřejných politik na konkrétní obce a kraje. V panelu navázal na svou keynote speech a dále rozvíjel otázku, jak má být nastaveno financování regionů.

Za největší selhání současného systému označil **nízkou podporu mikroregionálních center**. Ta podle něj často zajišťují školy, sociální služby a další veřejné služby i pro okolní obce, ale systém financování jejich roli dostatečně neodráží. Současně upozornil, že obce nejsou vždy jasně odpovědné za to, zda jsou služby skutečně zajištěny. Za příklad dílčí změny považoval povinnost zajistit místo v mateřské škole pro dítě starší tří let. Podle něj je třeba hledat podobné mechanismy i v dalších službách, protože některé otázky (například dostatečná kapacita středních škol) nejsou jen místní volbou, ale celostátním zájmem.

Ve vztahu k veřejnosti doporučoval vysvětlovat reformu RUD nikoli přes složité vzorce, ale přes konkrétní služby. Lidé podle něj nejlépe porozumí změně tehdy, když uvidí, že současný systém přispívá k tomu, co jim v obci chybí, například ke zpožděné výstavbě školek v rychle rostoucích obcích nebo k tomu, že starosta nemá motivaci podporovat ekonomický rozvoj, pokud se jeho obci finančně nevrací.

Stuchlík zdůraznil, že podpora periferií a posílení regionálních center se nemusejí vylučovat. RUD nemůže sám vyřešit generační chudobu, šedou ekonomiku, exekuce nebo nedostatek sociální práce, ale může být jedním z důležitých nástrojů. Peníze pro strukturálně znevýhodněná území by podle něj měly být vázány na konkrétní služby, které lze ověřit, například opatření podporující účast dětí ve vzdělávání. Vedle toho je nutné posílit sociální práci a praktickou pomoc lidem v exekucích, protože samotné změny indexů a vzorců vždy musí někdo odpracovat v terénu.

Při hodnocení změn RUD v roce 2026 by stát podle něj měl sledovat tři věci: zda peníze určené na školství skutečně směřují do školství, zda změna motivuje obce ke spolupráci a zda se díky spolupráci podaří poskytovat některé služby efektivněji. V závěru panelu označil za jednu z nejdůležitějších změn **povinnou předškolní docházku od čtyř let**. Právě včasný vstup dětí do vzdělávání podle něj patří mezi nejúčinnější nástroje, jak snižovat nerovnosti už na začátku života.

Panel ukázal, že regionální politika není jen technickou debatou o rozpočtových vzorcích. Je to otázka spravedlivého přístupu ke službám, schopnosti obcí spolupracovat, odpovědnosti státu za kvalitu vzdělávání i odvahy změnit způsob, jakým veřejná správa pracuje s daty a územím. Rozdíly mezi centrem a periferií nelze odstranit jedním opatřením. Lze je však postupně zmírňovat tehdy, pokud financování, kompetence a odpovědnost budou nastaveny podle skutečné role obcí v území a podle potřeb lidí, kteří v nich žijí.

Víte, že...

MF ČR v tiskové zprávě z května 2024 uvádí, že novela RUD stanovuje nová kritéria a váhy pro kraje, přičemž počet obyvatel má váhu 40 %, silniční síť 20 % a další faktory dohromady 40 %? Nový model má zvýšit transparentnost přerozdělování a lépe zohlednit rozdíly mezi kraji, například v počtu obyvatel, dopravní infrastruktúře, školství a zdravotních službách.



Pro více info
načtete QR kód

PANEL III

VEŘEJNÁ SPRÁVA A DIGITALIZACE

**— jak posunout
stát dopředu**

Třetí panel konference se zaměřil na digitalizaci veřejné správy jako jeden z klíčových nástrojů moderního státu. Moderátor Viktor Vojtko otevřel debatu otázkou, co vlastně znamená digitální stát. Nejde jen o možnost vyřídit službu z mobilu nebo z počítače, ale o hlubší proměnu fungování veřejné správy, jejích pravidel, procesů a vztahu k občanům. Digitalizace nemá být samoúčelným technickým projektem. Má zjednodušit život lidem, snížit administrativní zátěž a umožnit státu pracovat s daty bezpečněji, rychleji a srozumitelněji.

Diskuse ukázala, že český eGovernment má již vybudované důležité základy: základní registry, Portál občana, datové schránky, eDoklady i infrastrukturu pro sdílení dat. Zároveň se však opakovaně vracela otázka, proč občan často stále nevnímá stát jako jednu službu, ale jako soubor portálů, přihlášení, formulářů a nedotažených procesů. Panelisté se shodli, že budoucnost digitalizace nespočívá pouze v tom, že bude více formulářů dostupných online. Klíčové je dotáhnout služby od začátku do konce, propojit agendové systémy, zajistit bezpečnost, pracovat s umělou inteligencí zodpovědně a nezapomenout na lidi, kteří digitální služby používat nemohou nebo nechtějí.

Bohdan Urban

— Formulářem digitalizace nekončí

Bohdan Urban je český právník a manažer ve veřejné správě, který se dlouhodobě věnuje oblasti informačních technologií a digitalizace státu. Vystudoval Právnickou fakultu Masarykovy univerzity v Brně a profesně se pohybuje na pomezí práva, ICT a řízení veřejných systémů. Působil na Ministerstvu vnitra, kde vedl agendu eGovernmentu a později odbor provozu informačních a komunikačních technologií. Zkušenosti získal také v soukromém sektoru, například ve společnostech ČEZ nebo UPC. V roce 2026 byl jmenován ředitelem Digitální a informační agentury (DIA), která zajišťuje klíčové digitální služby státu, včetně základních registrů, datových schránek či Portálu občana. Ve své práci se zaměřuje na efektivní fungování státní IT infrastruktury a rozvoj digitálních služeb pro občany.

však vidí v napojování agendových informačních systémů a ve schopnosti úřadů data skutečně publikovat a využívat.

Bohdan Urban vystoupil jako ředitel Digitální a informační agentury, tedy instituce, která má držet pohromadě klíčovou digitální infrastrukturu státu a posouvat veřejné služby směrem k občanům. Ve svém vstupu připomněl zákon o právu na digitální služby, často označovaný jako digitální ústava, který má od února 2027 nabýt plné účinnosti. Právě tento zákon podle něj popisuje výsledný stav, k němuž má česká digitalizace směřovat.

Urban rozlišil **několik etap digitalizace**. První označil jako dobu portálovou, kdy občan službu najde, přečte si informace a často stejně musí pokračovat fyzicky na úřadě. Druhou etapou je doba formulářová, tedy možnost elektronického podání. Ani tím však podle něj digitalizace nekončí. Skutečným cílem je digitalizace celého workflow služby: od podání přes zpracování až po doručení výsledku. Česká republika má podle něj v řadě ohledů silný státní back office, který tvoří základní registry, datový fond, Portál občana, datové schránky i nástroje pro sdílení dat. Slabší místo

Za důležitý **nedodělek** označil i **chybějící jednotnou platební bránu**, aby občan mohl digitální službu nejen podat, ale také zaplatit a uzavřít podobně jednoduše, jak je zvyklý z běžných online služeb. Budoucnost si Urban představil jako stav, kdy lidé budou na státní portály chodit stejně samozřejmě jako na dobře fungující e-shopy, tedy nejen se podívat, ale skutečně službu vyřídit.

V části věnované bezpečnosti zdůraznil, že státní aplikace jsou podle něj v zásadě bezpečné, ale veřejná správa má rezervy v oblasti řízení rizik, disaster recovery a pravidelného testování odolnosti. Zvláštní pozornost věnoval **umělé inteligenci**. Veřejná správa podle něj nemůže nad státní data pouštět neřízené velké jazykové modely, které by data sdílely ven. Smysl naopak vidí v uzavřených agentních systémech, lokálních modelech, znalostních databázích, mailbotech, chatbotech nebo nástrojích pro vytěžování dokumentů. AI má být podle něj využívána řízeně, bezpečně a s jasně vymezeným účelem.

Jiří Šilhan

— Digitalizace z pohledu
dodavatelů a uživatelů

Jiří Šilhan působí ve společnosti Aricoma Digital, kde je ředitelem eGovernmentu. Dlouhodobě se věnuje digitalizaci veřejné správy a hledání cest, jak může stát fungovat jednodušeji, srozumitelněji a vstřícněji k občanům. Podílí se na vzniku a rozvoji digitálních služeb, které mají lidem usnadnit komunikaci s úřady, omezit zbytečnou administrativu a zvýšit kvalitu veřejných služeb. Ve své práci klade důraz na to, aby digitalizace nebyla samoučelná, ale přinášela reálné přínosy — úsporu času, lepší orientaci v procesech a pozitivní zkušenost občanů i zaměstnanců veřejné správy.

Jiří Šilhan, ředitel eGovernmentu ve společnosti Aricoma Digital, přinesl do panelu pohled dodavatelů technických řešení. Upozornil, že řada problémů nevzniká až při samotném provozu, ale už v nastavení projektů. Často je pevně daný termín spuštění, zatímco začátek prací se z různých důvodů zpozdí. Dodavatel pak má méně času na vývoj, testování a stabilizaci systému, což se může projevit při ostrém startu.

Za jeden z největších praktických problémů označil **nedostatek testovacích dat**. Digitální stát je tvořen mnoha propojenými systémy, ale pokud se nová služba testuje jen na velmi omezeném vzorku, nelze spolehlivě ověřit její chování při reálné zátěži. Výsledkem je, že první skutečné ověření často nastává až v produkčním prostředí, kdy službu začne využívat velké množství občanů. Právě taková viditelná selhání pak podle debaty podkopávají důvěru lidí ve stát.

Šilhan se věnoval také **uživatelské zkušenosti**. Jako příklad uvedl eDoklady, které označil za velmi dobrou službu pro občany, ale zároveň upozornil, že v praxi ještě často chybí dotažení do koncových systémů. Pokud se

člověk prokáže digitálním dokladem a pracovník na vrátnici musí údaje ručně přepisovat, služba ztrácí část svého smyslu. Podobně u Portálu občana podle něj existuje dobrý základ, ale dokud úřady nebudou dostatečně publikovat data přes sdílené služby, nebude možné digitální formuláře skutečně naplňovat daty, která stát už má.

K umělé inteligenci přistupoval jako k nástroji, který bude během několika let běžnou součástí každodenní práce. Úřady však podle něj musí nejprve udělat pořádek v datech a procesech. AI funguje dobře nad daty, která jsou uklizená a srozumitelná. Zároveň musí být jasné, kdo nese odpovědnost za výstup. Člověk podle něj zůstane v rozhodovacím procesu nezbytný, i když AI pomůže s přípravou podkladů, vyhledáváním nebo zpracováním velkého množství informací. Důležitá je proto také změna myšlení zaměstnanců veřejné správy. AI nemá být vnímána jako nepřítel, ale jako pomocník, jehož výstupy je nutné umět kontrolovat.

Petr Letocha

— Bezpečnost, důvěra
a odpovědné používání
technologií

Petr Letocha se dlouhodobě pohybuje na pomezí technologií, marketingu a kybernetické bezpečnosti. V minulosti působil v oblasti digitálního marketingu a online podnikání, díky čemuž získal rozsáhlé zkušenosti s fungováním digitálních platform, datovou analytikou a bezpečností online prostředí, na které dnes navazuje v oblasti cyber security a regulace NIS2. Jako bývalý poslanec Parlamentu České republiky, člen Výboru pro bezpečnost a předseda Stálé komise pro kontrolu činnosti NÚKIB se nyní podílí na rozvoji Cyber Security Center společnosti Xevos Solutions v Ostravě.

Petr Letocha do panelu přinesl perspektivu kybernetické bezpečnosti a zkušenost z Poslanecké sněmovny i soukromého sektoru. V úvodu zdůraznil, že stát nemůže občany k digitálním službám přesvědčit jen komunikací. Rozhodující je **užitečnost**. Pokud je aplikace kvalitní a skutečně zjednodušuje život, lidé ji začnou používat přirozeně. Pokud taková není, nepomůže ani intenzivní vysvětlování. Datové schránky a Portál občana podle něj v posledních letech urazily velký kus cesty a pro řadu uživatelů už dnes představují praktické zjednodušení.

Současně varoval před příliš rychlým vynucováním digitálních služeb. Připomněl debatu o povinném rozšíření datových schránek na občany a ocenil, že se nakonec podařilo zachovat dobrovolnost pro běžné fyzické osoby. Podle něj je správné postupovat postupně a nezapomínat na seniory a další skupiny, které mají z digitálních nástrojů obavy nebo je používat nemohou. Stát má i pro ně garantovat službu v přívětivé podobě.

Letocha zdůraznil, že **digitalizaci a kybernetickou bezpečnost nelze oddělovat**. Bezpečnost má být součástí návrhu služeb od samého začátku. Zároveň připomněl, že velká část incidentů vzniká kvůli lidské chybě. Nestačí tedy bezpečný hardware nebo dobře navržená aplikace. Důležité je vzdělávání uživatelů a základní digitální návyky jako jsou bezpečná hesla, opatrnost vůči e-mailům nebo schopnost rozpoznat podvod.

V debatě o nových pravidlech kybernetické bezpečnosti upozornil, že regulace rozšiřuje okruh subjektů, které se musí bezpečností systematicky zabývat. Nemá jít jen o formální plnění povinností, ale o přípravu na situace, kdy výpadek služby může zasáhnout veřejnost. Kybernetickou bezpečnost přirovnal k požární ochraně: i firmy, které nikdy nezažily požár, musí mít únikové cesty a požární řád. Podobně by se měly připravovat i na kybernetické incidenty.

U umělé inteligence varoval před riziky, která se netýkají jen státu, ale každého uživatele. Lidé často vkládají do otevřených modelů soukromé údaje, smlouvy, obchodní informace nebo citlivé podklady, aniž by si uvědomovali, co to znamená. AI zároveň zvyšuje kvalitu phishingových útoků,

umožňuje tvorbu deepfake obsahu a v budoucnu může komplikovat i důvěru v digitální komunikaci se státem. Klíčové slovo, kterým shrnul svůj pohled, bylo uvědomění. Tedy pochoopení nejen výhod, ale i rizik, která s novými technologiemi přicházejí.

V závěru panelu se debata dotkla také hybridního modelu veřejných služeb, tedy otázky, jak obsloužit občany, kteří digitální nástroje používat nechtějí nebo nemohou. Zazněla představa jednotných kontaktních míst veřejné správy, která by lidem pomáhala vyřídit služby digitálně i s fyzickou podporou. Diskuse otevřela i otázku, zda by stát mohl být bezpečným držitelem základních údajů, které by na základě souhlasu občana poskytoval dalším institucím. Posledním tématem byla strategická závislost na umělé inteligenci vyvíjené mimo Evropu. Panelisté se shodli, že některé modely je vhodné držet lokálně a bezpečně uzavřené, zatímco u jiných oblastí bude důležité hledat evropská řešení a veřejnou podporu výpočetní infrastruktury.

Třetí panel tak ukázal, že digitalizace veřejné správy není jen otázkou nových aplikací. Je to proměna procesů, dat, odpovědnosti, bezpečnosti i vztahu státu k občanům. Úspěch

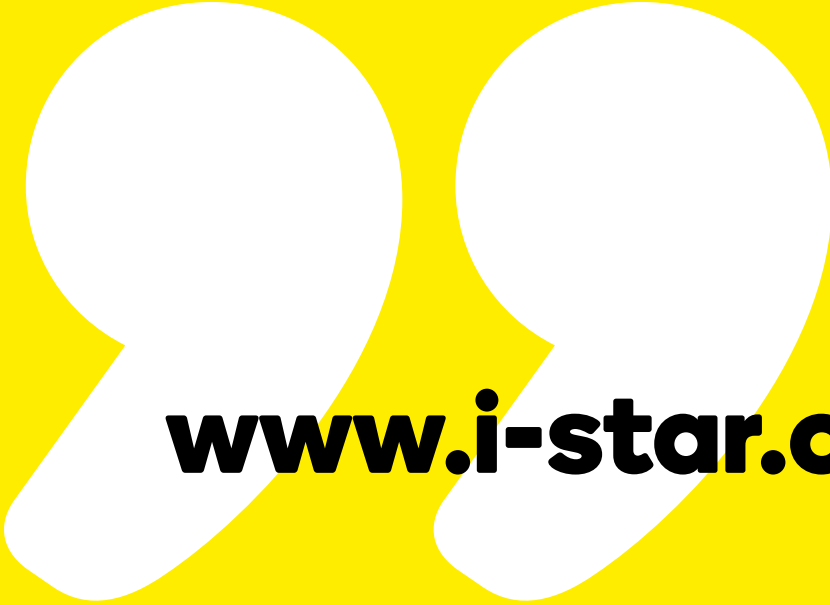
nepřijde ve chvíli, kdy bude existovat více portálů nebo více online formulářů, ale tehdy, když občan nebude muset rozumět vnitřní struktuře státu, aby mohl jednoduše vyřídit svou životní situaci. Základními slovy závěru se stala propojenost, umělá inteligence a uvědomění. Právě jejich kombinace rozhodne o tom, zda digitální stát bude skutečně službou občanům, nebo jen dalším složitým rozhraním mezi člověkem a veřejnou správou.

Víte, že...

V roce 2024 uvedlo 70,0 % obyvatel EU ve věku 16–74 let, že během předchozích 12 měsíců použily web nebo aplikaci veřejného orgánu? Nejčastějším úkonem bylo získávání informací o službách, dávkách, zákonech, otevírací době a podobných tématech.



Pro více info
načtete QR kód



www.i-star.cz



vydal: **Institut moderní politiky iSTAR**

Malostranské náměstí 266/5, 118 00 Praha / IČ: 07746415

www.i-star.cz



modernipolitika