

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2024

Bc. Kristýna Exnerová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Principy dobré správy a udržitelnosti v České republice a vybrané zemi
Evropské unie
Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Kristýna Exnerová**
Osobní číslo: **E21014**
Studijní program: **N0488A050001 Hospodářská politika a veřejná správa**
Specializace: **Ekonomika veřejného sektoru**
Téma práce: **Principy dobré správy a udržitelnosti v České republice a vybrané zemi Evropské unie**
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analyzovat principy moderní veřejné správy v kontextu principů udržitelnosti. Ve zvoleném prostředí budou zkoumány aspekty dobré správy a udržitelnosti, následně bude vytvořen a komparován profil zkoumaných zemí. Na základě výsledků výzkumu bude provedena diskuse a formulovány závěry.

Osnova:

- Definice souvisejících pojmů zkoumané oblasti.
- Dobrá správa a udržitelnost ve zvolených zemích.
- Výzkum a komparace v oblasti dobré správy a udržitelnosti.
- Shrnutí provedeného výzkumu, diskuse výstupů a formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací: **–**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BOLÍVAR, Manuel P. R. Financial Sustainability in Public Administration: Exploring the Concept of Financial Health. Springer, 2017. ISBN 978-3-319-57962-7.
MISHRA, Ram K. et al. Smart Cities for Sustainable Development: Advances in Geographical and Environmental Sciences. Springer, 2022. ISBN 978-981-16-7409-9.
PAVLÍK, Marek, Karel ŠIMKA, Josef POSTRÁNECKÝ a Richard POMAHAČ. Moderní veřejná správa: zvyšování kvality veřejné správy, dobrá praxe a trendy. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-048-9.
ONGARO, Edoardo. Public Administration in Europe: The Contribution of EGPA. Springer, 2019. ISBN 978-3-319-92856-2.
QUAH, Euston and Renate SCHUBERT. Sustainability and Environmental Decision Making. Springer, 2021. ISBN 978-981-15-9287-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jan Fuka, Ph.D.**
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2024**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

Prohlašuji:

Práci s názvem Principy dobré správy a udržitelnosti v České republice a vybrané zemi Evropské unie jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 20.6.2024

Kristýna Exnerová v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Janu Fukovi, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté konzultace a materiály, které mi pomohly při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat celé své rodině a příteli Ing. Janu Bergovi za velkou podporu nejen při psaní této práce, ale také po celou dobu mého studia. Děkuji rovněž panu doc. Ing. Robertu Baťovi, Ph.D. za odborné rady a poskytnutou konzultaci při zpracování principů udržitelnosti v teoretické části. Poděkování dále patří panu Mgr. et Mgr. Petru Schlesingerovi z Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy Ministerstva vnitra ČR a paní Mgr. Veronice Lakatošové, vedoucí Oddelenie modernizácie štátnej správy a samosprávy a Odboru modernizácie a koordinácie verejnej správy Ministerstva vnútra Slovenskej republiky za jejich vedené diskuse, odborné poznatky a připomínky při zpracování a vyhodnocení závěrů v této diplomové práci.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá principy dobré správy v kontextu udržitelnosti v České republice a vybrané zemi Evropské unie. Představeny jsou klíčové pojmy a moderní inovativní přístupy veřejné správy na evropské úrovni. V práci je aplikována obsahová a komparativní analýza spočívající v identifikaci relevantních skupin principů prostřednictvím strategických dokumentů a následné projekci principů udržitelnosti do principů dobré správy. Na základě toho jsou vytvořeny a komparovány profily obou zkoumaných zemí.

KLÍČOVÁ SLOVA

Dobrá správa, udržitelnost, udržitelný rozvoj, moderní veřejná správa, udržitelná veřejná správa

TITLE

Principles of a Good Governance and a sustainability in the Czech Republic and a selected country of the European Union

ANNOTATION

The diploma thesis deals with the principles of a Good Governance in the context of sustainability in the Czech Republic and a selected country of the European Union. Key concepts and modern innovative approaches of public administration at the European level are introduced. Content and comparative analyses are applied in the thesis, consisting of the identification of the relevant groups of the principles through strategic documents and consequent projection of the principles of the sustainability to the principles of the Good Governance. Based on this, profiles of both investigated countries are created and compared.

KEYWORDS

Good Governance, sustainability, sustainable development, modern public administration, sustainable public administration

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ	10
SEZNAM TABULEK	11
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	12
ÚVOD.....	13
1 ZÁKLADNÍ POJMY.....	14
1.1 Good Governance	14
1.1.1 Dobrá správa v českém kontextu	16
1.2 Udržitelnost a udržitelný rozvoj	17
1.2.1 Udržitelnost.....	17
1.2.2 Udržitelný rozvoj	17
1.3 Udržitelnost ve veřejné správě.....	19
2 MODERNÍ VEŘEJNÁ SPRÁVA V EU.....	20
2.1 Evropská integrace v oblasti veřejné správy.....	20
2.1.1 Evropský správní prostor	21
2.2 Související legislativa a doporučující dokumenty	22
2.2.1 Unijní právní úprava v rámci dobré správy	22
2.2.2 Unijní právní úprava v rámci udržitelnosti	24
2.3 Inovativní přístupy k veřejné správě EU	27
2.3.1 ComPAct.....	27
2.3.2 Principy dobré správy EU.....	35
2.3.3 Principy udržitelnosti.....	39
2.3.4 Principy efektivního vládnutí pro udržitelný rozvoj.....	40
2.4 Provázanost principů dobré správy s principy udržitelnosti.....	42
3 METODOLOGIE A DATA	43
4 ANALÝZA VYBRANÝCH PRINCIPŮ DOBRÉ SPRÁVY A UDRŽITELNOSTI.....	47
4.1 Volba členské země EU pro porovnání s ČR	47
4.2 Strategické dokumenty v obou zemích.....	47

4.2.1	Česká republika.....	48
4.2.2	Slovensko.....	51
4.3	Tvorba profilů obou zkoumaných zemí.....	57
4.3.1	Česká republika.....	58
4.3.2	Slovensko.....	63
4.4	Komparace profilů obou zkoumaných zemí.....	68
5	SHRNUTÍ PROVEDENÉHO VÝZKUMU, DISKUSE VÝSTUPŮ A FORMULACE ZÁVĚRŮ	74
	ZÁVĚR	78
	POUŽITÁ LITERATURA	80
	SEZNAM PŘÍLOH.....	94
	Příloha A.....	95
	Příloha B.....	96
	Příloha C.....	98
	Příloha D.....	99
	Příloha E	102

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Vennův diagram – pilíře udržitelného rozvoje	18
Obrázek 2: 17 cílů Agendy 2030 s 10 principy udržitelnosti.....	39
Obrázek 3: Legenda k 10 principům udržitelnosti podle 4 hlavních oblastí.....	40
Obrázek 4: Workflow.....	43
Obrázek 5: Hierarchie českých strategických dokumentů	51
Obrázek 6: Hierarchie vztahů mezi orgány.....	53
Obrázek 7: Hierarchie slovenských strategických dokumentů	57

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Shrnutí komparace obou zkoumaných zemí	74
--	----

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

AI	Umělá inteligence
CEPA	Committee of Experts on Public Administration
ČR	Česká republika
EAS	Evropský správní prostor
EHS	Evropské hospodářské společenství
ESUO	Evropské společenství uhlí a oceli
ESVO	Evropské sdružení volného obchodu
EU	Evropská unie
EURATOM	Evropské společenství pro atomovou energii
MIRRI SR	Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR
MMF	Mezinárodní měnový fond
MV ČR	Ministerstvo vnitra ČR
MV SR	Ministerstvo vnútra SR
NATO	Severoatlantická aliance
OBSE	Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OSN	Organizace spojených národů
RVHP	Rada vzájemné hospodářské pomoci
SIGMA	Podpora pro zlepšení ve správě a řízení
SDEU	Soudní dvůr Evropské unie
SR	Slovenská republika
WHO	Světová zdravotnická organizace
WTO	Světová obchodní organizace

ÚVOD

Dobrá správa a udržitelnost jsou klíčovými tématy v dnešním světě, a to zejména ve vztahu k politickým, ekonomickým, sociálním a environmentálním výzvám, kterým čelí většina současných vyspělých států. Principy obou těchto konceptů jsou základem pro efektivní fungování veřejné správy, ochranu životního prostředí a rovněž představují morální imperativ občanů, který má pomoci zlepšit kvalitu života celé společnosti i budoucím generacím.

Cílem práce je analyzovat principy moderní veřejné správy v kontextu principů udržitelnosti. Ve zvoleném prostředí budou zkoumány aspekty dobré správy a udržitelnosti, následně bude vytvořen a komparován profil zkoumaných zemí. Na základě výsledků výzkumu bude provedena diskuse a formulovány závěry.

Diplomová práce je rozdělena celkem do čtyř kapitol. První kapitola je zaměřena na charakteristiku základních pojmů, kterými jsou Good Governance neboli dobrá správa v evropském i v českém kontextu, udržitelnost, udržitelný rozvoj a udržitelnost ve veřejné správě. Druhá kapitola se zabývá moderní veřejnou správou na evropské úrovni, její integrací a inovativními přístupy. Dále jsou představeny principy dobré správy, principy udržitelnosti a jejich vzájemná provázanost. Ve třetí kapitole je provedena analýza principů dobré správy a udržitelnosti v České republice a vybrané zemi, která je rovněž členem Evropské unie. Zkoumáním jednotlivých strategických dokumentů a jejich rozbořem jsou vytvořeny profily obou zemí. Součástí kapitoly jsou dále rozhovory vedené s odborníky z praxe z obou těchto zemí. Ve čtvrté kapitole je na základě výsledků výzkumu provedena komparace a jsou zjištěny rozdíly mezi zeměmi v naplňování dílčích principů. Poslední pátá kapitola obsahuje shrnutí výsledků komparace a jsou formulovány závěry spolu s diskusí.

1 ZÁKLADNÍ POJMY

Na úvod této diplomové práce, která se zabývá principy dobré správy a udržitelnosti v České republice (dále jen ČR) a zvolené zemi Evropské unie (dále jen EU), je vhodné nejprve uvést a objasnit základní pojmy. Klíčovým a v současné době stále často diskutovaným tématem je Good Governance neboli dobré vládnutí (dobrá správa), který vynikl především v 2. polovině 20. století v souvislosti s prosazováním demokratických reforem a potřebami efektivního a odpovědného organizování společnosti. Dále je třeba definovat „udržitelnost“ a „udržitelný rozvoj“ a následně tyto pojmy integrovat do rámce veřejné správy.

1.1 Good Governance

Pojem Good Governance v českém překladu znamená dobré řízení nebo dobrá správa. Představuje mezinárodně přijímaný koncept, který má za cíl zlepšit kvalitu a řízení veřejné správy. Jeho účelem je podporovat demokratické procesy a přispívat k dlouhodobému ekonomickému rozvoji a sociální soudržnosti. Tento koncept vznikl také jako odezva na špatné vládnutí, které se projevovalo narůstající korupcí a autokratickou formou vlády bez ohledu na práva občanů. (Center of Excellence for Good Governance, 2018)

Přestože neexistuje žádná světově akceptovaná definice dobré správy, neboť v každé zemi může být vnímána odlišně, mnoho mezinárodních institucí se pokusilo přiblížit její význam:

- Evropská rada v roce 1991 schválila usnesení o lidských právech, demokracii a rozvoji, v němž vymezila klíčové prvky pro koordinaci s rozvojovými zeměmi. V tomto dokumentu se uvádí, že lidská práva a demokracie jsou klíčové pro budování udržitelného rozvoje, přičemž musí být zohledněna správa veřejných záležitostí (Commission of the European Communities, 1992).
- Podle Světové banky z roku 1992 je dobrá správa považována za elementárním prvek pro budování společnosti, který má zásadní význam pro hospodářský a udržitelný rozvoj (World Bank, 1992).
- Evropské komise stanovila v roce 2001 společné politiky na úrovni EU, definovala v Bílé knize 5 principů dobré správy, kterými jsou transparentnost, účast občanů, odpovědnost, efektivita a soudržnost (Commission of the European Communities, 2001).

Z uvedených definic plyne, že dobrá správa je klíčová pro úspěšný a spravedlivý vývoj společnosti. Je zde poukázáno na hlavní zásady dobré správy, kterými jsou především transparentnost, odpovědnost, participace občanů, efektivita a pospolitost při rozhodování. Je

rovněž významná a nezbytná pro dosažení udržitelného rozvoje a podporu demokracie a lidských práv. Dobrá správa je důležitá nejen na národní, ale také na mezinárodní a evropské úrovni. (Venice Commission, 2011)

Vedle těchto výkladů existuje i další forma interpretace Good Governance (dobrá správa). Řada autorů se shodla na vymezení konceptu ze dvou různých pohledů. První skupina vědců a odborníků zastává definici dobré správy v úzkém pojetí, která je založena na podpoře demokracie. Zaměřuje se především na účinné a efektivní fungování státních institucí. Podstatný vliv na tento koncept dobré správy měla rozvojová politika a EU se na základě něj orientovala na reformy veřejné správy. Jednalo se zejména o zvýšení transparentnosti rozhodovacích procesů, zabezpečování veřejných služeb a veřejných financí, řešení úplatkářství a navýšení činností vládních institucí s cílem zkvalitnit chod veřejné správy. Druhá skupina badatelů zastává širší pojetí, které je založeno na podpoře demokracie v mezinárodním kontextu. Zaměřuje se na hlubší normativní aspekt týkající se zejména respektování lidských práv. Podle jejich přístupu dobrá správa zohledňuje i politické hledisko a demokratické složení je považováno za zásadní součást tohoto konceptu. Na základě toho se může EU zaměřit na reformy veřejné správy prostřednictvím posílení konkurenčním demokratických politik, zabezpečení práv občanů a rozdělení jednotlivých kompetencí. Přestože se první hledisko zaměřuje spíše na účinnost správy a druhé na její demokratizaci, v obecném kontextu se využívá pojem dobrá správa. (European Parliament, 2016)

S veřejnou správou souvisí pojem dobrá správa. V praxi bývají oba tyto termíny často zaměňovány, avšak existuje mezi nimi rozdíl. Veřejná správa představuje systém, kdežto dobrá správa je moderní způsob, jak tento systém řídit. Vzájemné propojení poukazuje na všeobecný požadavek veřejné správy. Díky tomu se právo na dobrou správu stalo součástí právních předpisů většiny evropských zemí. Místní soudní praxe potom odhalují a řeší situace, kdy dochází k jeho porušování, a to i v zemích, které toto právo formálně nepřijaly. (Börzel, et al., 2008)

Jak již bylo v úvodu zmíněno, Good Governance se začal objevovat ve 20. století a často jeho počátek bývá spojován s koncem studené války. Tento koncept se stal součástí rozvojových strategií několika mezinárodních organizací, kterými byly například Organizace spojených národů (dále jen OSN), Světová banka nebo EU, která dokonce jako první zařadila dobrou správu do svých smluv. Postupem času se stala podstatným a trvale řešeným tématem zahraniční politiky EU. V současnosti efektivní, odpovědné a transparentní řízení veřejné

správy jsou pro vlády jednotlivých států klíčové a žádoucí. Usilují o dlouhodobý rozvoj společnosti, posílení důvěry občanů ve veřejné instituce a vydávání kvalitních rozhodnutí. Je proto nezbytné, aby byly dodržovány zásady, které přispívají k efektivním výkonům, hospodárnému využívání zdrojů, eliminaci korupce a zajištění rovných příležitostí všem občanům, které jsou potřeba pro budování spravedlivé a prosperující společnosti (Ongaro, 2019). V rámci Good Governance definoval Výbor ministrů Rady Evropy 12 principů platných pro členské státy EU, které jsou podrobněji popsány v kapitole 2.3.2.

1.1.1 Dobrá správa v českém kontextu

Zmínky o prvcích dobré správy jsou uvedeny v některých právních předpisech. Například zákon č. 349/1999 Sb. o veřejném ochránci práv nebo zákon č. 500/2004 Sb., správní řád tento termín obsahují (Ministerstvo vnitra ČR, 2008). Jedná se o poměrně složité pojetí, přesto lze alespoň obecně uvést jeho podstatu. Dobrou správou se rozumí aplikovaný soubor požadavků, jejichž hlavním účelem je zabezpečit kvalitní a řádný chod veřejné správy. Tato činnost je uskutečňována prostřednictvím státních orgánů a institucí, jejichž úkolem je nejenom správa a zabezpečování veřejných věcí, ale také zásah do práv občanů (Pomahač, 2013). Z historického kontextu podle Černína (2019) plyne, že hlavní snahou bylo dosažení co nejvyšší kvality a přívětivosti veřejné správy vůči občanům. Důležitým faktorem je demokratizace procesů, tzn. že občané mohou participovat na administrativních procesech, které se jich týkají. Značný podíl na utváření dobré správy má Rada Evropy, která přispěla k tvorbě jednotné báze dobré správy pro demokratické státy.

Černín (2019) rozlišuje čtyři možné způsoby definice dobré správy a jejich principů:

- První kategorie se zabývá právem na dobrou správu. Podle Grygara (2002) jde o principy, na kterých je postaven celý právní řád. Tyto principy jsou chápány jako vztahy nejen mezi státní správou a dotčenými osobami, ale i jako vztahy uvnitř orgánů, tedy mezi korporací a jejími členy. Hendrych (2007) zase poukazuje především na kvalifikaci a zkušenosti úředních osob, vhodně nastavenou organizační strukturu a zajištění odpovídajícího právního prostředí.
- Ve druhém přístupu definovali Pomahač a Handrlica (2012) právo na dobrou správu. Podle autorů je zásadní zejména vydání správního aktu a s ním spojená práva jedince jako účastnit se jednání, být zastoupen, možnost soudního přezkumu nebo nárok na vyplacení náhrady škod, pokud došlo k nekorektnímu postupu ze strany úřadu.

- Třetí kategorie je zaměřena na negativní vymezení dané problematiky. Jinak řečeno rozlišuje úkony, které za dobrou správu považovány nejsou. Sládeček (2011) uvádí rozdílnost mezi jednáním úřadu v porovnání s právními předpisy nebo s principy dobré správy.
- Poslední čtvrtá metoda je zaměřena na dobrou správu a její dělení na jednotlivé kategorie. Tomoszek (2006) rozděluje dobrou správu do dvou oblastí, a to jako účinnost správy veřejných záležitostí a soubor práv občanů ve vztahu k veřejné správě.

1.2 Udržitelnost a udržitelný rozvoj

Udržitelnost a udržitelný rozvoj se v posledních desetiletích staly významnými tématy zejména ve veřejných diskusích a politických strategiích. Oba termíny zaujímají důležitou roli ve formulaci politik a při rozhodování. Tato kapitola charakterizuje oba termíny a snaží se poskytnout lepší porozumění jejich významu a vztahu v kontextu veřejné správy a politiky.

1.2.1 Udržitelnost

Pearce, Markandya a Barbier (1989, cit. podle Hempel, 2001) ve své publikaci uvádějí definici, v níž vztahují udržitelnost k principům veřejné správy ve smyslu efektivity a participace občanů. Euston (1995) popisuje zase udržitelnost jako situaci, v níž spolu koexistují systémy v oblasti sociální a environmentální. To znamená, že společnost a příroda mohou dohromady harmonicky fungovat a dlouhodobě se rozvíjet. Přitom je však třeba usilovat o hospodárnost využívání přírodních zdrojů tak, aby nedošlo k jejich plýtvání.

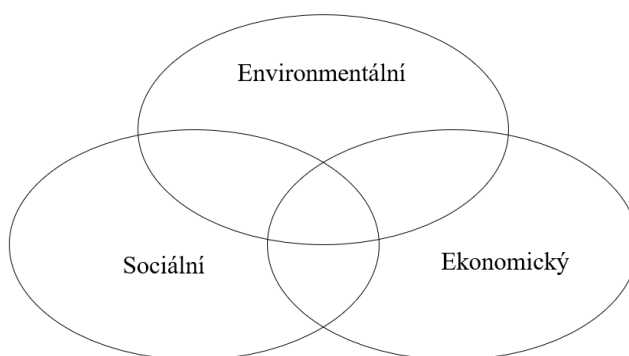
1.2.2 Udržitelný rozvoj

O udržitelném rozvoji se hovořilo již v 70. letech 20. století. V té době se jednalo pouze o normativní myšlenku, ze které se postupným zkoumáním lidského vývoje stal politicky požadovaný způsob života. Je snahou mnohaletého poznávání vztahu člověka s přírodou a s nimi spojená schopnost uspokojit potřeby lidské populace pomocí přírodních zdrojů (Maier et al., 2008).

Existuje celá řada vymezení konceptu udržitelného rozvoje. Světová komise pro životní prostředí a rozvoj OSN pod vedením Brundtlandové (1987) přijala definici uvádějící, že se jedná o takový rozvoj, který *„zajistí potřeby současných generací, aniž by bylo ohroženo splnění potřeb generací příštích, a aniž by se to dělo na úkor jiných národů.“* Tato interpretace nabízí dva pohledy, jak lze udržitelný rozvoj vnímat. Z hlediska časového jde o mezigenerační solidaritu lidstva a z hlediska prostorového o soudržnost kontinentů a regionů. Podle Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (dále jen OECD) vymezuje Nováček (2011)

udržitelný rozvoj jako harmonii mezi ekonomickými, sociálními a environmentálními pilíři v kontextu komplexního rozvoje lidské společnosti. Evropský parlament (2000, cit. dle Brundtland, 1987) definuje udržitelný rozvoj ve vztahu k prosperitě společnosti a zachování biodiverzity. V české právní úpravě se definice udržitelného rozvoje nachází v zákoně č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, kde je udržitelný rozvoj popisován především jako zajištění elementární životní úrovně lidí s ohledem na životní prostředí.

Obecně se udržitelný rozvoj skládá ze tří pilířů: ekonomický, sociální a environmentální. Často bývá toto členění zobrazeno pomocí Vennova diagramu, viz obrázek č. 1.



Obrázek 1: Vennův diagram – pilíře udržitelného rozvoje

Zdroj: vlastní zpracování podle Kříž et al. (2013)

Ekonomický pilíř je zaměřen na ekonomický růst a hospodářské aktivity, sociální pilíř se orientuje na vyváženost společenských vrstev, chudobu a sociální pokrok a environmentální pilíř se zabývá ochranou životního prostředí a biologickou diverzitou. Snahou udržitelného rozvoje tedy je dosáhnout vyváženosti a harmonického růstu těchto tří skupin. (Kříž et al., 2013)

Pojmy udržitelnost a udržitelný rozvoj hrají v oblasti veřejné správy klíčovou roli a často bývají v praxi ztotožňovány. Udržitelnost představuje snahu něco uchovat nebo udržet v určitém stavu. V tomto směru jde například o udržitelnost hospodaření s veřejnými prostředky, spotřebování veřejných zdrojů, politických rozhodnutí apod. (Bolívar, 2017). Udržitelný rozvoj umožňuje aplikovat koncept udržitelnosti do prosperity společnosti. Důležité je, aby přitom nedocházelo ke znečišťování životního prostředí. V kontextu veřejné správy může jít o rozhodování o investicích, dlouhodobé plánování měst a regionů z hlediska ochrany životního prostředí a práv občanů či navrhování dopravní infrastruktury v souladu se zabezpečením podmínek pro zvyšování životní úrovně (Quah a Schubert, 2021). Obecně jsou pojmy udržitelnost a udržitelný rozvoj jedněmi z hlavních zásad veřejné správy. Umožňují provádět rozhodnutí nebo jiné úkony s ohledem na zachování zdrojů a podmínek současným i příštím generacím (Kříž et al., 2013).

1.3 Udržitelnost ve veřejné správě

Udržitelný rozvoj ve veřejné správě je v poslední době často diskutovaným tématem. Přestože se touto problematikou lidé zabývali i mnohem dříve, větší pozornost mu začala být věnována teprve až v 2. polovině 20. století. V zakládací listině OECD z roku 1960 jsou uvedeny zmínky o potřebě trvalé udržitelnosti. Proto členské státy této organizace usilovaly o spolupráci, která měla vést k vyšší životní úrovni a zaměstnanosti, vyššímu udržitelnému růstu, přispět k rozvoji světového obchodu apod. (Kříž et al., 2013). Klíčovým byl Summit Země neboli *Konference OSN o životním prostředí a rozvoji*, který se konal v roce 1992 v Riu de Janeiru. Na tomto setkání se státy dohodly na podobě a systematickém postupu dosažení trvale udržitelného rozvoje v jednotlivých a zejména pak v rozvojových zemích. Kromě toho byl projednán rozsah naplnění teoretických principů týkající se přeměny klimatu a ochrany biodiverzity v praxi (United Nations, 1992). Jedním ze schválených dokumentů byla i *Agenda 21*, která zahrnovala souhrn akčních bodů pro udržitelný rozvoj (Bell a Morse, 2008). Snahou veřejných organizací je přijmout udržitelnost životního prostředí jako jeden z principů (Leuenberger a Bartle, 2019).

V současné době je udržitelnost nedílnou součástí veřejné správy z hlediska zajištění dlouhodobé a prosperující společnosti. Vlády a veřejné instituce formulují politiky a podílejí se na tvorbě strategií, které obsahují cíle a postupy na podporu udržitelného rozvoje, a proto jsou vytvářeny příslušné právní předpisy. Rovněž soukromý sektor je vyzván k tomu, aby se podílel na tvorbě postupů a metod udržitelného řízení a občané přispívali svou udržitelnou spotřebou. (Heinrichs a Laws, 2021)

2 MODERNÍ VEŘEJNÁ SPRÁVA V EU

Obsahem této kapitoly je na úvod podkapitola popisující evropskou integraci, která představuje jedinečný model spolupráce mezi suverénními státy EU. Jeho podstata spočívá v sestavení rámce pro koordinaci politik, sdílení zdrojů a řešení společných výzev. S tím souvisí také evropský správní prostor, který umožňuje sdílet standardy mezi těmito zeměmi za účelem efektivní správy veřejných záležitostí. Uvedena je legislativa a některé doporučující dokumenty stanovující pravidla a normy. V rámci evropské integrace mají zásadní roli inovativní přístupy k moderní veřejné správě členských států EU, jejichž cílem je zabezpečit řádný výkon státních orgánů a institucí na všech úrovních. S tím korespondují principy dobré správy, které představují normativní rámec pro efektivní, transparentní a odpovědné fungování veřejné správy. Dále jsou uvedeny principy udržitelnosti společné pro všechny členské země OSN. S tím souvisí i principy efektivního vládnutí, které se vážou na tyto principy udržitelnosti. Jejich účelem je podpořit veřejné instituce zemí efektivně plnit cíle udržitelného rozvoje. V závěru této kapitoly je dále zdůvodněna provázanost mezi koncepty veřejné správy a udržitelnosti.

2.1 Evropská integrace v oblasti veřejné správy

Evropská integrace představuje proces sbližování evropských zemí s cílem vytvářet stabilní a dlouhodobou spolupráci. Tato mezinárodní kooperace vznikla v období po 2. světové válce a spočívala v potřebě naplňování ekonomických, sociálních, politických a bezpečnostních cílů. Pro schopnost jejich realizace byly zakládány mezinárodní smlouvy jako právní nástroj k úpravě vzájemných vztahů mezi členskými zeměmi. Projevem jejich dobrovolného uzavření pak získávají státy a mezinárodní organizace rovné postavení. (Pomahač, 2010)

Vznikala tak celá řada mezinárodních organizací a každá z nich se zaměřovala na odlišné cíle. Některé z nich dokonce zahrnovaly i státy mimo Evropu. Jednalo se např. o NATO, Radu Evropy, OBSE, RVHP a ESVO. Mezi další světové organizace evropského prostoru 2. poloviny 20. století se řadila ESUO, EHS a EURATOM. Tato evropská společenství (zejména EHS) se podílela na rozvoji hospodářské spolupráce, kde hrál klíčovou roli společný trh. Ten představoval prostor bez vnitřních hranic, ve kterém mohl probíhat volný pohyb zboží, služeb, osob a kapitálu (Pomahač, 2010). V roce 1993 byla Maastrichtskou smlouvou založena Evropská Unie, která přispěla k tomu, že členské země Společenství se budou podílet na spolupráci v dalších oblastech (politika zdravotnictví, vzdělávání, kultury, bezpečnosti, ochrany spotřebitele, kooperace ve věcech justičních apod.). Tato smlouva zahájila většinu integračních procesů v Evropě. Bylo proto potřeba sjednotit řád kvůli politickým a regionálním

rozdílům a vymežit základní lidská práva, aby mohl vzniknout funkční celek států v Unii. V roce 2000 byla vydána Listina základních práv EU, která zahrnovala občanská, sociální, hospodářská, politická a společenská práva (Hendrych, 2009). Prostřednictvím práva EU dochází ke sblížení právních systémů jednotlivých členských států, přesto je však respektována jejich suverenita. (Pomahač, 2010)

2.1.1 Evropský správní prostor

V rámci EU vznikl inovativní koncept zvaný Evropský správní prostor (EAS), který byl vytvořen za účelem snazší kooperace mezi členskými státy v oblasti veřejné správy. Vyvíjel se během procesu evropské integrace a v současnosti neustále dochází k jeho rozvoji a zdokonalování. Obecně jde o soubor základních principů a norem pro činnost dobré správy, který je společný pro členské země EU a zajišťuje lepší sdílení v rámci jejich správy (Koprić a Kovač, 2017). Souhrn těchto zásad se označuje jako neformální *acquis communautaire*, neboť nejsou oficiálně implementovány do závazných právních dokumentů EU. Přesto však jsou eticky i legálně uznávané a představují důležitou součást evropské integrace. (OECD, 2023a)

EAS je vnímán také jako model, jenž má reálné dopady na vládnutí, veřejnou správu a právní systém. Pro efektivní a bezproblémové fungování veřejné správy je klíčové dodržování ústavního pořádku a právních předpisů (Pomahač a Handrlica, 2012).

Přestože je kladen důraz na intenzivní harmonizaci správních činností mezi členskými státy EU, nepředstavuje to vytvoření identických orgánů a institucí. Hlavním účelem především je, aby jejich výkon byl založen na shodných základních principech. Podle Kopriće a Kovače (2017) mezi tyto klíčové zásady EAS patří:

- spolehlivost a předvídatelnost,
- odpovědnost,
- otevřenost a transparentnost,
- účinnost a efektivita.

Trondal a Peters (2012) popisují EAS jako komplexní síť institucí, postupů a právních předpisů, které koordinují provádění politik EU a vzájemné vztahy mezi členskými státy. Je rovněž považován za dynamický a neustále se vyvíjející systém, který reaguje na změny v politické, ekonomické, sociální a environmentální oblasti. Autoři provedli zhodnocení implementovaných principů v rámci evropských institucí a orgánů a určili dopady na fungování evropského správního systému. Zkoumali, jaký vliv mají principy jako transparentnost, odpovědnost, spravedlnost, subsidiarita a efektivita na činnost a vztahy mezi členskými státy

EU. Došli k závěru, že respektování a dodržování těchto zásad přispívá k efektivitě rozhodovacích procesů, napomáhá k úspěšnějšímu naplňování cílů EU, posiluje spolupráci mezi různými úrovněmi veřejné správy a zvyšuje důvěru občanů v evropské instituce.

2.2 Související legislativa a doporučující dokumenty

Tato podkapitola poskytuje přehled legislativního rámce a doporučujících dokumentů EU v oblasti dobré správy a udržitelnosti, které formují a regulují procesy správy a rozhodování. Je nezbytné, aby členské státy řádně implementovaly unijní právní předpisy do národních. To zajistí jednotné a efektivní fungování EU a zároveň ochranu práv a svobod občanů. Důležitá je integrace principů, které směřují k transparentnosti, účinnosti a participaci ve veřejné správě s cílem dosáhnout ekonomické prosperity, sociální spravedlnosti a ochrany životního prostředí.

2.2.1 Unijní právní úprava v rámci dobré správy

Existuje celá řada pramenů, ze kterých plyne původ dobré správy. První zmínky o dobrém uspořádání státu pocházejí už z dob Aristotela. Podoba současných principů dobré správy se však začala vyskytovat až v roce 1971. Šlo o sdělení, které vydal Výbor spravedlnosti ve spolupráci s Vyšší odbornou školou v Oxfordu ve Velké Británii a zahrnovalo např. práva účastníka být slyšen či informován o přípravě a vydání správního aktu nebo o povinnostech postupů správního orgánu. Dalším dokumentem z roku 1977 byla rezoluce Rady Evropy, která obsahovala obdobných pět principů (dalšími byly např. právo na právní pomoc či zastoupení nebo povinnosti veřejné správy poučit o nápravných prostředcích). (Černín, 2019)

Judikatura SDEU

Podstatný význam při vytváření práva na dobrou správu má judikatura SDEU, která se týkala ochrany hospodářské soutěže, podpory ze strany státu a celnictví. Nejednalo se o práva, která mohl účastník uplatňovat, ale pouze o výklad. Přesto v právu EU platí, že judikaturou vytvořené principy mají stejné účinky jako psané právo. Z judikatury SDEU se následně vycházelo v *Listině EU*, konkrétně v čl. 41. (Černín, 2019)

Mezinárodní smlouvy

Dalším právním předpisem jsou mezinárodní smlouvy, mezi které patří *Mezinárodní pakt o občanských a politických právech*, konkrétně čl. 14 právo na rovnost před soudem a právo na spravedlivé a veřejné vyslechnutí nezávislým a nestranným soudem a dále *Úmluva o ochraně lidských práv a základních svobod*, v níž se danou problematikou zabývá čl. 6, který definuje právo na spravedlivý proces. To upravuje práva jednotlivce na spravedlivé a včasné projednání

jeho záležitostí před nestranným soudem, rovněž zahrnuje presumpce nevinny a uvádí minimální práva obviněného z trestného činu. (United Nations, 1976; Council of Europe, 1950)

Doporučující dokumenty

Kategorií pramenů dobré správy jsou rovněž tzv. soft law neboli doporučující dokumenty, které nejsou právně závazné, avšak mohou mít nepřímé právní účinky. Spadají mezi ně doporučení Rady Evropy a EU, která se využívají zejména v soudních rozhodnutích. Jednou z posledních je *Doporučení CM/Rec(2007)7 Výboru ministrů členským zemím o dobré veřejné správě/Good Governance*. Vychází se v něm ze zásad obsažených v předchozích dokumentech. Tento dokument byl v roce 2007 vydán Radou Evropy, konkrétně Výborem ministrů, za účelem posílení demokratické správy a právního státu členských států. Zaměřuje se zejména na zvyšování kvality a efektivnosti veřejné správy v rámci EU a poskytování služeb občanům. Apeluje na to, aby veřejné orgány účinně nakládaly s prostředky a využívaly nástroje tak, aby zajistily dosažení nejlepších výsledků. Dále stanovuje cíle a měřitelné ukazatele pro neustálý dohled nad naplňováním těchto záměrů a provádí kontrolu činností veřejných činitelů. Klíčové je, aby orgány veřejné správy dodržovaly ústavní a právní předpisy (Council of Europe, 2007). Dalším doporučujícím dokumentem je *Strategie pro inovace a řádnou správu věcí veřejných na místní úrovni*, který je blíže popsán v kapitole 2.3.2.

Listina základních práv a svobod EU

Na základě unijní právní úpravy se právem na dobrou správu zabývá *Listina EU*, konkrétně Hlava V, čl. 41., který se zaměřuje na vztahy mezi občany a orgány Unie ve vertikální rovině. Vyplývají z něho práva jedince na vyslechnutí, nahlížení do spisu, náhrady škody způsobené orgány Unie nebo jejich pracovníky při výkonu jejich činnosti, na obdržení odpovědi na své dotazy orgánům Unie a zároveň správní orgány mají povinnost opodstatnit svá rozhodnutí. (European Union, 2012)

Evropský kodex řádné správní praxe

Evropský parlament přijal v roce 2001 *Kodex dobrého úředního jednání*, jehož obsahem jsou praktická doporučení, jak docílit vyšší efektivnosti, odpovědnosti a transparentnosti. Umožňuje občanům pochopit jejich práva a uplatnit je v praxi. Rovněž dává úředníkům návod ve formě zásad týkajících se správní činnosti pro vztahy a jednání s veřejností. (Evropský veřejný ochránce práv, 2015)

SIGMA

SIGMA je výsledkem spolupráce mezi OECD a EU a jejím primárním cílem je vyvinout předpoklady ke zdokonalení veřejné správy. Účelem je posílit sociální a ekonomický rozvoj tím, že se zvýší kapacity veřejného sektoru. Na žádost Evropské komise byly vydány principy ke zlepšení kvality veřejné správy. Představují soubor normativních hodnot, které jsou veřejností považovány za zásadní předpoklad pro moderní a bezproblémové fungování úřadů, které se jimi mají řídit. *SIGMA* má zásadní význam, pokud kandidátské země usilují o vstup do EU. Povinností těchto států je začlenit unijní právo do svého řádu a rozvíjet své správy tak, aby byly schopny přijmout společné zásady. V metodickém pokynu č. 27 je stanovena nejnižší možná úroveň standardu, kterou by měly kandidátské země splňovat.

V roce 2014 bylo vydáno původních 6 principů dobré správy. V roce 2023 však *SIGMA* prošla celkovou revizí. Toto aktualizované vydání poskytuje rámec, který je přizpůsobený současným standardům v rámci EU, OECD a ostatních mezinárodních institucí. Zásadním předpokladem je, že veřejná správa bude v následujících letech stavěna na inovativních a digitálních technologiích s ohledem na podporu životního prostředí. Tím bude také efektivněji a flexibilněji reagovat na měnící se podmínky a nečekané výzvy jako byla např. pandemie Covid-19. (OECD, 2023a)

2.2.2 Unijní právní úprava v rámci udržitelnosti

S rozvojem společnosti se začaly řešit dopady lidské činnosti na životní prostředí. Kromě toho byly předmětem jednání i ekonomické a sociální výzvy. Tyto tři klíčové oblasti byly důvodem k zaměření se na udržitelnost v rámci EU a vytvoření příslušných opatření. Vzniklo proto několik dokumentů a právních úprav orientovaných na problematiku udržitelného rozvoje.

Maastrichtská smlouva

Jedním z nejstarších pramenů upravujícím principy udržitelnosti v rámci EU byla Maastrichtská smlouva. Tento kontrakt pocházející z roku 1992 měl prohloubit vztahy mezi členskými státy EU. Jeho dílčí pravomoci byly rozděleny do třech základních pilířů, v nichž jsou obsaženy aspekty vztahující se k principům udržitelnosti. Tyto pilíře se týkaly poslání Evropského společenství, které mělo zajistit bezproblémový chod jednotného trhu a vyrovnaný udržitelný rozvoj hospodářských aktivit. Dále byly zaměřeny na realizaci společné zahraniční a bezpečnostní politiky založené na vzájemné solidaritě členských zemí a spolupráci v oblastech ochrany svobody, boji proti terorismu a mezinárodním podvodům. (European Union, 1992)

Amsterodamská smlouva

Klíčovým dokumentem byla Amsterodamská smlouva z roku 1997, která přispěla k zapojení udržitelných reforem do politik EU a poukázala na udržitelný rozvoj jako na jeden z jejích zásadních cílů (Evropský parlament, 2023). Účelem bylo posílení ochrany životního prostředí, zajištění vysoké míry zaměstnanosti, zlepšování kvality života, podpora hospodářského a sociálního růstu a dosažení vyrovnaného udržitelného rozvoje. Smlouva také kladla důraz na participaci občanů na rozhodovacích procesech a posílila pravomoci zemí EU v odvětví dopravy a energetiky, které měly na udržitelnost vliv. (European Union, 1997)

Lisabonská strategie

V roce 2000 byla schválena Lisabonská strategie jako reakce na neustále narůstající globalizační procesy ve světě způsobené rozvojem moderních a informačních technologií. Zaměřovala se na různé aspekty udržitelnosti a usilovala o jejich začlenění do politických procesů. Cílem mělo být především dosažení rovnováhy mezi ekonomickým růstem, sociální soudržností a ochranou životního prostředí. EU proto chtěla posílit konkurenceschopnost ekonomiky pomocí inovací na evropské úrovni a eliminovat překážky v podnikání. Vedle toho usilovala o snižování sociální nerovnosti, zajištění vyšší míry zaměstnanosti, zlepšení kvality života a o zachování udržitelného rozvoje. (European Council, 2000)

Evropská strategie udržitelného rozvoje

Evropská Rada aktualizovala v roce 2009 strategii, která obsahovala základní cíle a opatření, které měly sloužit k dosažení udržitelného rozvoje. Poukazovala na dlouhodobou neudržitelnost trendů v souvislosti s užíváním půdy, fosilních paliv, poklesem biodiverzity a klimatickými změnami. Kladla důraz na ochranu životního prostředí, sociální rovnost a hospodářský rozvoj a usilovala o to, aby tyto cíle byly integrovány a uskutečňovány na světové úrovni. Reagovala na nedostatky *Lisabonské strategie* a upozorňovala na důležitost biodiverzity, snižování chudoby, hospodářské udržitelnosti a zajišťování pracovních pozic. (Komise evropských společenství, 2009)

Evropský akční plán udržitelné spotřeby a výroby

Evropská komise uvedla sdělení, jehož obsahem byla opatření na podporu výroby a spotřeby založené na udržitelných principech. Důvodem byly klimatické změny a problémy spojené s nedostatkem přírodních zdrojů. Účelem plánu proto bylo zavedení udržitelné výroby a spotřeby včetně snižování emisí, což mělo vést ke zlepšení a posílení environmentální úrovně výrobků. Vedle tohoto dokumentu byly dále vydány *Plán pro Evropu účinněji využívající*

zdroje a Akční plán pro ekologické inovace jako součást strategie EU pro plnění cílů udržitelného rozvoje a spolupráce mimo EU. (European Commission, 2008; Evropská komise, 2011a; Evropská komise, 2011b)

Agenda 2030 pro udržitelný rozvoj

V roce 2015 vydala Organizace spojených národů celosvětový plán orientovaný na udržitelný rozvoj. Tato strategie obsahuje celkem 17 cílů zaměřených na ekonomickou, sociální a environmentální oblast, které jsou uvedeny v příloze A. Snahou je dosažení rovnováhy mezi ekonomickým růstem, sociálním pokrokem a ochranou životního prostředí. Plnit závazek *Agendy 2030* přijala EU, a i všechny její členské státy. Orientuje se jak na globální spolupráci mezi vládami jednotlivých zemí, ale také na kooperaci veřejných a soukromých sektorů i celé společnosti. Účelem této strategie je tedy vytvořit udržitelné prostředí pro plnění úkolů v těchto třech oblastech a podpořit hospodářský růst bez ohrožení budoucích generací (United Nations, 2015). Některé cíle *Agendy 2030* jsou úzce provázány s 12 principy dobré správy, které jsou zmíněny v kapitole 2.3.2.

Zelená dohoda pro Evropu

Evropská komise vydala v roce 2019 *European Green Deal* neboli evropskou zelenou dohodu, která usiluje o transformaci EU na více ekonomicky konkurenceschopnou, udržitelnou a klimaticky neutrální. Tento plán spočíval v zavedení mechanismu uhlíkového vyrovnání, který měl zajistit snižování emisí a dosáhnout tak rovných podmínek v ceně uhlíku na evropském trhu. Dále měly být rozšířeny renovace budov, které by vedly k nižšímu využívání energetických zdrojů. Důraz byl kladen i na posílení udržitelného zemědělství a oběhového hospodářství za účelem omezení využívaných zdrojů. Smyslem dohody tak mělo být provázání politik, které by vedlo k udržitelnějšímu a ekologičtějšímu hospodářství EU (Evropská komise, 2019).

Akční plán EU pro oběhové hospodářství

Jako součást Evropské zelené dohody přijala Evropská komise v roce 2020 nový *Akční plán EU pro oběhové hospodářství*. Jeho účelem je transformace EU na nový směr hospodářství, které se soustřeďuje na opětovný životní cyklus výrobků. Jedná se o způsob tvorby produktů s cílem minimalizovat odpady a zamezit nadužívání přírodních zdrojů. Nový produkt vznikne tím, že dojde k opravě, recyklaci nebo repasování již existujících materiálů či surovin. Díky přechodu na oběhové hospodářství dojde k dlouhodobě udržitelné obnově biodiverzity, sníží se

závislost na surovinách, zvýší se konkurenceschopnost a vzniknou nová pracovní místa. (European Commission, 2020a)

Evropský zákon o klimatu

Pro zajištění klimatické neutrality a výraznému snížení objemu emisí skleníkových plynů přijala většina členských zemí EU klimatický zákon. Tento právní předpis z roku 2021 je sice obecně závazný, avšak neupravuje jednotlivým státům konkrétní cíle pro jejich dosažení. Určitý stupeň flexibility proto umožňuje každé zemi si stanovit vlastní způsoby plnění. Účelem zákona je dosáhnout do roku 2050 uhlíkové neutrality a snížit emise o více než 50 % do roku 2023. (Evropský Parlament a Rada (EU), 2021)

2.3 Inovativní přístupy k veřejné správě EU

Spolu s vývojem lidské společnosti dochází i k rozvoji a transformaci veřejné správy ve většině evropských zemí. Tento proces modernizace spočívá především v měnících se podmínkách a potřebách lidstva a všeho, co je s nimi spojené. V důsledku inovací a reorganizace v ekonomické, sociální, environmentální a technologické oblasti nastaly změny v životním stylu, pracovním prostředí a způsobu komunikace. Současně s tím se zvýšila i významnost kvality veřejné správy, která má zásadní vliv na administrativní činnost členských států EU (Evropská komise, b. r.).

2.3.1 ComPAct

V rámci posílení evropského správního prostoru vydala v roce 2023 Evropská komise doporučující dokument EU pod názvem *ComPAct*, který vznikl jako odezva na výzvy členských zemí EU, Evropského parlamentu a Výboru regionů. Prostřednictvím této iniciativy cílí na zkvalitnění výkonu veřejné správy a zvýšení kapacity na všech úrovních EU. Obsahuje souhrn nástrojů a opatření na podporu její modernizace a posílení kooperace mezi členskými státy. Tím by se měla stát více inovativní, efektivnější a odolnější a měla by eliminovat současné nedostatky v oblasti politiky. Dále usiluje o změnu v realizaci činností jednotlivých orgánů a poskytování služeb veřejnosti, které by občanem měly být vnímány jako více transparentní, přívětivé a méně byrokratické. Modernizace tak přispěje k rychlejšímu a účinnějšímu vyřizování záležitostí, které lze provádět online, což ulehčí činnost jak úředníkům, tak občanům. Současně buduje podmínky pro dosažení stanovených záměrů v rámci klimatických a energetických sfér, kterých by mělo být dosaženo do roku 2030. (European Commission, 2023a)

ComPAct se dělí na tyto 3 základní pilíře, z nichž každý cílí na určitou oblast:

- 1. pilíř – Agenda dovedností ve veřejné správě,
- 2. pilíř – Kapacita pro evropskou digitální dekádu,
- 3. pilíř – Schopnost vést zelenou transformaci. (European Commission, 2023a)

1) Agenda dovedností ve veřejné správě

Účelem tohoto pilíře je posílit kooperaci mezi jednotlivými orgány a institucemi veřejné správy na všech úrovních členských států EU. Tohoto procesu konvergence je plánováno dosáhnout prostřednictvím prostředků a nástrojů, které mají přispět k prohlubování znalostí a dovedností zaměstnanců a zlepšit jejich kvalifikaci. Snahou je zvýšit jejich odbornost v oblasti digitalizace, umělé inteligence a kybernetické bezpečnosti. Rovněž má posílit odolnost, otevřenost a efektivitu orgánů veřejné správy. Opatření mají být prováděna v souladu s *Evropskou agendou dovedností* (European Commission, 2023a). Níže jsou popsány jednotlivé metody, kterými bude tento pilíř realizován.

Kooperace a sdílení informací mezi orgány veřejné správy v Evropě (PACE)

Členské země vyjádřily potřebu rozšíření mobilizace zaměstnanců v orgánech veřejné správy a posílení jejich spolupráce (Guadagnoli, 2022). Rovněž se zaměřily na budování komunit orientovaných na vzájemné předávání zkušeností a osvědčených postupů podporovaných mnoha nástroji EU. Jedním z nich je např. Evropská síť veřejných služeb zaměstnanosti posilující kooperaci mezi členskými státy na trhu práce. Cílem je zvýšit účinnost a inovace orgánů veřejné správy (European Commission, 2023b). Za tímto účelem plánuje Evropská komise obnovit program PACE, který má nabídnout kolektivní operační rámec a k tomu adekvátní finanční zdroje pro účelové výměny, kdy po určitou dobu budou moci zaměstnanci veřejné správy pracovat v jiných administrativních orgánech (European Commission, 2023c). Členské státy se mohou podílet na výměnách také tím, že budou stimulovat profesní rozvoj zaměstnanců v oblasti jazykového vzdělání (European Commission, 2023a).

Kooperace v rámci odborné přípravy a rozvoji schopností

V mnoha členských zemích mají pro zlepšení schopností zaměstnanců zásadní význam specializované vzdělávací instituce. Odborná školení se často potýkají s komplikacemi souhrou nadměrných nároků v oblasti financování. V rámci zvýšené spolupráce mezi vnitrostátními orgány a Evropskou komisí existují potenciální výhody. Těmi jsou například možnost řešit různé záležitosti a výzvy, s nimiž se tyto orgány potýkají a zajistit aktivní sdílení zkušeností

a osvědčených postupů na mezinárodní úrovni. Elektronický způsob vzdělávání a školení v oblasti veřejné správy má být zpřístupněn všem úředníkům členských zemí v různých jazycích. (European Commission, 2023a)

Evropská komise proto zavedla některé iniciativy elektronického vzdělávání týkajícího se udržitelnosti, interoperability, profesních zkušeností, digitální reorganizace a správy finančních prostředků. Na začátku roku 2024 plánuje vybudovat Síť center excellence, která má úředníkům členských států zajistit vzdělávání v oblasti právního systému, prevence korupce, ekologické transformace, umělé inteligence a veřejných zakázek, což zkvalitní chod orgánů veřejné správy v rámci EU a současně zabezpečí finanční udržitelnost tohoto školení. Dále sestavuje program orientovaný na vedoucí pracovníky veřejné správy členských zemích, který má obsahovat kolektivní vzdělávací plány a vzájemné sdílení uznávaných metod. To má pomoci těmto nadřízeným pracovníkům se efektivněji připravit na zvládání potenciálních náročných výzev, inovací a reforem v budoucnu. Kromě toho má Evropská komise vybudovat Sekci veřejné správy na platformě Akademie EU, která bude poskytovat odborné kurzy zaměřené na zapojení občanů do rozhodovacích procesů, integrity, správa ekologické transformace a interoperability s možností elektronické formy vzdělávání. (European Commission, 2023a)

Kooperace v oblasti správní kapacity na regionální a místní úrovni

Orgány na místní a regionální úrovni členských států plní poslání v oblasti udržitelného rozvoje. Dále řeší záležitosti změny klimatu a koordinují veřejné aktivity týkající se potřeb občanů, sociální solidarity, modernizace nebo ochrany biodiverzity (Evropský výbor regionů, 2019). Převážná část těchto institucí se potýká s nedostatkem specialistů (European investment bank, 2023), profesní mobility a finančních prostředků, což vyžaduje opatření ve formě podpory a nasměrování k účinnému formulování politik zaměřených na konkrétní požadavky a strategie, které se zabývají tématy jako jsou inovace, ekologické veřejné zakázky nebo souvztažností měst a venkovů. Omezené kapacity subjektů veřejné správy jsou tak příčinou existence bariéry efektivního nakládání s finančními prostředky. Na základě toho Evropská komise pracuje v souladu s žádostmi a potřebami místních a regionálních orgánů na zvýšení možnosti využívat Nástroj pro technickou podporu. Jedná se o nařízení, které přijal Evropský parlament a Rada EU na podporu při realizaci reforem veřejných orgánů členských států. Je zaměřená na technickou pomoc při implementaci politik a právních předpisů na úrovni EU. Dále přispívá k rozvoji kapacit a vzdělávání úředníků za účelem účinného využívání finančních a dalších nástrojů a snazšímu přizpůsobování se různým potřebám (Hecser a Molitor, 2022). Dále Evropská komise spolu s Výborem regionů pravidelně každý rok pořádá tzv. Den místní

veřejné správy, kde probíhají diskuse na téma řízení těchto institucí a konzultují se jednotlivé výzvy. Akce má být zaměřena na nové a praktické metody, které mají pomoci místním a regionálním orgánům EU snadněji dosáhnout modernizace a tvorby kapacit. (European Commission, 2023a)

Metody pro vedení zaměstnanců ve veřejné správě

Orgány veřejné správy by měly být schopny predikovat v dlouhodobém horizontu rozvoj a znalosti svých zaměstnanců. Navrhovaným řešením je seznam schopností a dovedností zvaný Pas klíčových kompetencí odvozený od současných rámců členských zemí (Rada EU, 2018). Lze ho aplikovat na pracovní pozice v orgánech veřejné správy EU a může přispět k formulaci moderní politiky na podporu rozvoje mobility úředníků. Zahrnuje témata jako celnictví, daně, řízení finančních zdrojů, formulaci politik, veřejné zakázky apod., která mají být nově doplněna o vedoucí, digitální a obchodní schopnosti, modernizaci a správu investic. Prostřednictvím metod, které hodnotí dovednosti a nedostatky zaměstnanců, má Evropská komise přispět k inovaci v oblasti pracovních sil. Dále má během roku 2024 vytvořit metodiky pro měření výkonnosti veřejné správy pomocí indikátorů, podílet se na zdokonalení současných nástrojů sloužících ke sběru dat a v rámci celé EU realizovat výzkum v oblasti atraktivity veřejné správy, vlivů demografických změn a perspektivy pracovních pozic (European Commission, 2023a). Kromě toho plánuje obnovit a vylepšit sadu nástrojů pro kvalitní veřejnou správu, jež mají orgánům přispět k modernizaci (European Commission, 2017).

2) Kapacita pro evropskou digitální dekádu

Koncem 20. století v zemích EU a OECD vznikl pojem eGovernment neboli digitalizace veřejné správy. Ten představuje elektronizaci informačních systémů veřejné správy, který umožňuje mezi úřady dálkově využívat data a provádět v nich změny. Počátkem 21. století došlo k zapojení tzv. online služeb veřejné správy, které usnadnily fyzickým i právnickým osobám komunikovat s úřady a vyřizovat různé záležitosti dálkově. Za posledních deset let došlo k integraci informačních a komunikačních systémů do všech sfér veřejné správy a tím se významně snížila byrokracie (Pavlík et al., 2020).

Účelem digitální transformace veřejné správy je zajistit občanům a podnikatelským subjektům dostupnost online služeb do roku 2030. Jedná se především o chráněný elektronický přístup ke zdravotním dokumentům a digitální identifikaci (eID), která bude v rámci EU věrohodně akceptována. Na druhou stranu budou brány v úvahu i sociální skupiny, které nemají úplný přístup k těmto online službám. Od orgánů veřejné správy EU se požaduje především

digitalizace administrativních činností, rozvoj znalostí zaměstnanců v této oblasti, posílení sdílení dokumentací online a aktivní podílení se na technických procesech pro implementaci peněženky elektronické identity EU (Evropská komise, 2022a). Tím se zvýší efektivita, transparentnost, mezinárodní interoperabilita a finanční úspory (European Commission, 2023a). Spolu s modernizací v oblasti digitálních technologií je potřeba provést také úpravu právních předpisů. Těmi jsou například *Akt o datech* nebo *Akt o správě dat*, které představují nařízení týkající se sjednocených zásad pro transparentní a rovný přístup k datům, jejich přenos v rámci EU nebo jiný způsob nakládání s nimi (Evropská komise, 2022b a Evropská komise, 2020b). Dalším předpisem je *Akt o umělé inteligenci*, jež obsahuje pravidla pro bezpečné a efektivní využívání umělé inteligence (dále jen AI) v různých odvětvích, čímž se EU snaží chránit práva a zájmy svých občanů a podnikatelských subjektů v digitálním prostředí (Evropská komise, 2021).

Digitální veřejná správa, která vyhoví i budoucím potřebám

Je nezbytné, aby orgány veřejné správy členských států EU prošly celkovou digitální transformací a přijaly tomu odpovídající moderní technologie. Změnou dosavadních postupů se přejde ke snazšímu a efektivnějšímu způsobu poskytování služeb občanům či podnikatelským subjektům a zároveň bude i vzájemná spolupráce mezi zaměstnanci a institucemi účinnější. Vytvoří se tak mnohem silnější a udržitelnější digitální infrastruktura, která usnadní kooperaci na kolektivních inovačních projektech a zajistí rychlejší vyřizování záležitostí. K tomu je potřeba, aby členské státy převzaly evropskou legislativu, která vytváří prostředí pro bezpečný a efektivní přenos dat a interoperabilitu mezi úřady v rámci celé EU (Evropská komise, 2022c). Z hlediska kybernetické bezpečnosti je klíčová směrnice NIS2, která doporučuje orgánům veřejné správy přijmout vhodná a adekvátní opatření pro zajištění jejich bezproblémového chodu (Evropský parlament a Rada EU, 2022).

Prostřednictvím monitorovacího systému může Evropská komise zkoumat a vyhodnotit, jak tato celounijní digitální přeměna ovlivňuje veřejnou správu a na základě toho vydat doporučení. Smyslem těchto reforem je implementovat nebo zlepšit strategie v oblasti veřejné správy jako je elektronická identifikace, provázanost digitálních platforem nebo zkvalitnění sběru a správy dat. Evropská komise může pomoci veřejným institucím s implementací právních předpisů týkajících se digitalizace a připravit je na využívání umělé inteligence v jejich činnosti. Dále má podpořit orgány veřejné správy při udržitelném a efektivním nakládání s novými technologiemi pomocí univerzálních pravidel či podporou služeb mezinárodního charakteru

uplatňující decentralizované technické prostředky jako je např. *blockchain*. (European Commission, 2023a)

Struktury, pokyny a prostředky, které přispívají k digitální proměně

Evropská unie usiluje o dostupnost služeb občanům založených na hodnotově digitální transformaci. Jedná se například o princip sociálního začleňování a utváření digitálního prostředí, inovativních technologií a systémů zaměřených na potřeby lidí ve veřejném sektoru, vytváření udržitelné digitální společnosti, respektování základních práv a demokratických zásad ve virtuálním světě (European Commission, 2023a). Klíčovou roli hraje interoperabilita, která umožňuje mezinárodní výměnu dat a má velký význam z hlediska přístupu online služeb a eliminace bariér spojených s jednotným trhem. Dále zahrnuje provázanost různých infrastruktur, kterými jsou cloudové platformy, společné datové prostředí veřejné správy právní nebo směrnice týkající se digitální identity EU (European Commission, 2022d).

Evropská komise přišla s doporučením, které má přispět k lepší a efektivnější součinnosti systémů sociálního zabezpečení pomocí zapojení dalších digitálních technologií. Navrhuje, aby města a obce rozvíjely sjednané interoperabilní digitální strategie pro účinnější zajišťování služeb občanům a podnikům. Současně chce členským zemím pomoci s poskytováním kompletně dostupných online administrativních služeb prostřednictvím společné domény eGovernment. Dále chce usnadnit kooperaci mezi datovými platformami a podpořit celounijní sdílení informací týkajících se sociálního zabezpečení mezi orgány veřejné správy. Evropská komise se má také podílet na tvorbě prostředků, které zlepší propojitelnost a kontinuální poskytování služeb. Zvažuje proto zřízení centra na podporu Interoperabilní Evropy, které by asistovalo veřejným institucím při implementaci hodnocení propojitelnosti a zajistilo využívání Evropského rámce interoperability včetně jeho odborností. Zároveň hodlá rozšířit využívání cloudových kapacit veřejných institucí a zdokonalit formu poskytování služeb. To zajistí tak, že vytvoří chytré prostředí middlewaru a podpoří propojení online služeb veřejných orgánů. Vedle toho členské státy nabádají ostatní země k využívání Nástrojů pro technickou podporu a další systémy financování EU. (European Commission, 2023a)

3) Schopnost vést zelenou transformaci

Cílem EU je zajistit ekologickou přeměnu a stát se do roku 2050 klimaticky neutrální. Těchto plánů by měla dosáhnout prostřednictvím nástrojů a opatření orientovaných na snižování emisí skleníkových plynů, posílení využívání obnovitelných zdrojů energie, podporu energetické účinnosti, ochranu životního prostředí a recyklaci materiálů (Evropská komise, 2019). Dále

usiluje o vytvoření příznivého prostředí pro inovace v oblasti ekologicky šetrných technologií a stimulaci udržitelného rozvoje v rámci ekonomických politik. Očekává se, že změna klimatu bude mít nepříznivý vliv na biodiverzitu a zemědělskou produkci. Proto je zapotřebí, aby orgány veřejné správy regulovaly ekologickou transformaci na všech úrovních EU a sférách politik. V rámci udržitelného financování musí upravit veřejné finance příslušnými daňovými prostředky a zároveň musí obstarat i dostatečnou kapacitu pro ekologickou přeměnu a investice. Pomocí Nástrojů pro technickou podporu by měla být realizována většina opatření. Dále jsou blíže uvedeny body zelené transformace (European Commission, 2023a).

Formování ekologické proměny

Cílem Evropské komise je sestavit společný komplexní plán pro předcházení klimatickým změnám, ochranu biodiverzity a efektivní využívání energií v rámci EU. Spolu s Evropskou agenturou pro životní prostředí může členským zemím poskytnout technickou podporu při posuzování politik, měření emisí a předkládání reportů. Komise se rovněž podílí na tvorbě národních strategií, které se týkají dlouhodobých cílů zaměřených na ovzduší a energetiku a sestavování rozpočtu v environmentální oblasti (European Commission, 2023d).

Členské země pracují na obnově svých vnitrostátních strategií tak, aby odpovídaly *Evropské strategii pro adaptaci na změny klimatu* vydaných Evropskou komisí. Tento dokument má pomoci zajistit vyšší odolnost vůči změnám klimatu. Jedním z kroků je přijetí *Evropského právního rámce pro klima*, který vešel v platnost v roce 2021. Namísto přijímání dřívějšího dobrovolného doporučení stanovuje tento zákon povinnost členským státům přizpůsobovat se jeho nařízením. Vymezuje závazné a neustále obnovované adaptační záměry pro hodnocení pokroku v odolnosti proti těmto negativním jevům (Evropský parlament a Rada EU, 2021). Dále jsou tyto pokyny orientovány na analýzu rizik a dopadů spojených se změnou klimatu, nalezení a stanovení priorit potenciálních adaptačních opatření či sestavení akčního plánu a realizaci postupů zaměřených na přizpůsobení. Součástí tohoto dokumentu je rovněž stanovení indikátorů pro monitorování a posouzení nebo zapojení problematiky změny klimatu do odvětvových politik (European Commission, 2023a).

Evropská komise má v plánu aktivně podporovat zavádění nástrojů a postupů pro hodnocení a eliminaci hrozeb v oblasti změn klimatu. Například prostřednictvím platformy Climate-Adapt získávají orgány veřejné správy nebo instituce v oblasti životního prostředí informace o potenciálních rizicích a dopadech klimatických změn. V důsledku toho jim tento portál pomáhá přizpůsobit se měnícím se podmínkám (European Environment Agency, 2024). Dále

se bude angažovat v rozšiřování kapacit členských států EU v oblasti tvorby a realizace opatření, jež mají přispět k obnově ekosystémů tak, aby byly zachovány jejich klíčové funkce. Kromě toho bude zkoumat, proč není v členských zemích účinně uplatňována právní úprava ohledně životního prostředí. Na základě toho pak vytvoří a předloží patřičná opatření k jejich nápravě (European Commission, 2023a).

Podpora ekologizace veřejné správy

V kontextu veřejné správy lze ekologizaci chápat jako souhrn postupů, které vedou k integrování environmentálních aspektů do činností a rozhodování veřejných orgánů. Jedná se o přechod k udržitelnějším praktikám, které vedou k ochraně životního prostředí a snižují jeho negativní dopady. To zahrnuje opatření v oblasti efektivnějšího využívání zdrojů, energetické účinnosti budov a jejich odolnosti vůči změně klimatu, recyklace, standardů minimální doby používání IT a dalšího technického vybavení, zelených veřejných zakázek nebo podpory obnovitelných zdrojů energie (Evropská komise, 2019). Proto veřejné instituce členských států EU musí zajistit informovanost svých zaměstnanců v oblasti ekologizace a zřídit tomu vhodnou organizační správu (European Commission, 2023a).

Pokud se uvažuje o investicích do energetické infrastruktury, je kladen důraz především na zásadu energetické účinnosti. V rámci iniciativy *Zelená dohoda pro Evropu* má tento princip přednost před ostatními jejími opatřeními. EU se snaží přispět k ochraně biodiverzity a usiluje o dosažení svých strategií v oblasti snižování emisí a podpory udržitelného rozvoje (Evropský parlament a Rada EU, 2018). Je proto třeba, aby se orgány veřejné správy řídily příslušnou směrnicí, podle které lze dosáhnout úspory energií a efektivního využívání zdrojů. Mimo pracovního prostředí mohou zaměstnavatelé podporovat ekologické chování svých zaměstnanců například při dopravování do zaměstnání či na služebních cestách (European Commission, 2023a).

Na základě těchto kroků plánuje Evropská komise připravit nové pokyny pro využívání Systému EU pro environmentální řízení podniků a audit (EMAS). Ten má soukromým organizacím a institucím veřejné správy napomáhat s koordinací v oblasti zlepšování životního prostředí (European Court of Auditors, 2023). Dále chce prosazovat implementaci metod pro měření uhlíkových stop a sdílení uznávaných postupů týkajících se ekologické přeměny. Kromě toho usiluje o to, aby orgány veřejné správy získaly technickou podporu v oblasti snižování emisí a udržitelnějšího vytápění budov (European Commission, 2023a).

Základem evropské integrace je posílení vzájemného předávání znalostí a osvědčených postupů mezi veřejnými institucemi EU a přijetí jednotných zásad. Na základě toho přináší doporučující dokument *ComPAct* různá opatření, která mají být realizována pomocí *Nástrojů pro technickou podporu*. Jejich prostřednictvím Evropská komise dokáže zhodnotit úspěšnost plnění této iniciativy a případně navrhne další vylepšená řešení na podporu orgánů veřejné správy v následujících letech. Je individuální záležitostí každého členského státu EU, jak budou ke *ComPActu* přistupovat. Vždy bude záviset na konkrétních požadavcích a organizační struktuře jednotlivých zemí. Díky sdílení doporučených metod a nástrojů, uznávaných postupů či zkušeností mohou veřejné orgány zvýšit svoji efektivnost a zkvalitnit poskytování služeb.

Úspěšné naplnění cílů *ComPActu* lze předpokládat, pokud jsou do procesu zapojeni všichni relevantní účastníci evropského správního prostoru. To představuje kolektivní zapojení a spolupráci Evropské komise spolu s veřejnými institucemi členských zemí, vzdělávacími institucemi a dalšími partnery, což je klíčové pro stanovení východisek a případných opatření. Pro dosažení cílů je proto nezbytný benevolentní přístup ze strany členských států pro kooperaci a vzájemné předávání praktických zkušeností v rámci reformy veřejné správy. (European Commission, 2023a)

Jak již bylo v kapitole 1.2.2 zmíněno, udržitelný rozvoj zahrnuje 3 různé dimenze, kterými jsou ekonomická, environmentální a sociální udržitelnost. Zároveň i iniciativa *ComPAct* se člení na 3 pilíře, které se soustředí na posílení kapacit evropských institucí, digitální transformaci a ekologickou přeměnu v rámci veřejné správy. Lze tedy zaznamenat určitou provázanost mezi pilíři *ComPActu* a oblastmi udržitelného rozvoje. Přestože pilíře *ComPActu* explicitně nezahrnují všechny oblasti udržitelného rozvoje, existuje mezi nimi určitá souvislost a vzájemné propojení. Začlenění těchto pilířů by mohlo přispět k celkově udržitelnějšímu rozvoji v rámci EU.

2.3.2 Principy dobré správy EU

V roce 2008 přijala EU na základě schválení Výboru ministrů Rady Evropy dokument zvaný *Strategie pro inovace a dobrou správu na místní úrovni*. Obsahuje 12 principů dobré správy, které slouží jako doporučení pro dosažení odpovědné, efektivní a transparentní správy v rámci EU. Z demokratického hlediska představují klíčový nástroj pro posílení důvěryhodnosti a legitimacy evropských orgánů a institucí. Zde je charakterizováno všech 12 principů dobré správy, které i přesto, že byly vydány v roce 2008, stále slouží jako základní rámeček pro posuzování a podporu správních postupů v evropském kontextu.

Dle (Council of Europe, 2008) se jedná o tyto principy:

Spravedlivý průběh voleb, zastupování a účast

Princip se týká spravedlivého a nezávislého procesu místních voleb bez jakýchkoli intrik, omezení nebo manipulací. Celý průběh přitom odpovídá mezinárodním standardům a právním normám, které jsou stanoveny v legislativě dané země. Každý občan má právo se aktivně podílet na místním veřejném dění a svobodně vyjadřovat své názory. Na těchto procesech rozhodování mohou participovat všichni s ohledem na genderovou vyváženost, a to přímou formou nebo prostřednictvím zastupujících orgánů prosazujících jejich zájmy. Zohledněny jsou všechny hlasy, a to i včetně znevýhodněných členů společnosti. Snahou je zde nalézt společný základ mezi odlišnými legitimními zájmy dané skupiny lidí a dosáhnout mnohostranného souhlasu, který je v nejlepším zájmu. Obvykle se při rozhodování hledá konsensus mezi většinou, přičemž jsou vždy respektovány zájmy a práva všech členů.

Schopnost reagovat

Tento princip se zaměřuje na dva hlavní body. Jedním je navržení strategie, struktury a pravidel tak, aby odpovídaly legitimním očekáváním a požadavkům občanů. Druhý se týká zajišťování veřejných služeb a řešení žádostí a stížností včas bez zbytečných odkladů.

Účinnost a efektivita

Účelem této zásady je, aby veškeré disponibilní zdroje byly využívány efektivně a dosažené výsledky odpovídaly stanoveným cílům. Existují systémy řízení výkonnosti, které umožňují posoudit a zlepšit účinnost a efektivnost poskytovaných služeb. Smyslem pravidelně realizovaných auditů je odhalit případné nedostatky, identifikovat oblasti potenciálního zlepšení a zajistit soulad s normami a předpisy.

Otevřenost a transparentnost

Cílem je zajistit, aby veřejná správa byla transparentní. Orgány a úřady musí dodržovat platné právní předpisy a stanovené postupy při vydávání rozhodnutí. Je třeba zajistit přístup veřejnosti ke všem informacím, které nejsou utajeny z důvodu stanovených zákonem (např. ochrana soukromí nebo dodržování pravidel při zadávání veřejných zakázek). Kromě toho jsou občanům zpřístupněny i informace o různých výsledcích, rozhodnutích veřejných politik a výkonech činností politik, což přispívá k efektivnější činnosti úřadů.

Právní stát

Tento přístup je základním pilířem právního státu a zabezpečuje důvěru občanů ve veřejné instituce. Zaměřuje se na respektování zákonů a soudních rozhodnutí ze strany místních úřadů. Veškerá pravidla a právní předpisy musí být akceptovány podle zákonem stanovených postupů, a to nepředpojatě a bez ohledu na osobní zájmy.

Etické chování

Princip je orientován na etiku a odpovědné chování ve veřejné správě. Celospolečenské blaho je vždy preferováno před individuálními zájmy jednotlivců nebo skupin. Jsou vytvořena a uplatňována účinná opatření a mechanismy za účelem prevence a potlačení korupčních praktik. Pokud dojde ke střetu zájmů, kdy jednotlivci či skupiny upřednostňují své osobní zájmy, které by mohly ovlivnit rozhodnutí ve veřejném zájmu, pak se musí tyto protichůdné aktivity včas oznámit a dotyčné osoby se musí zdržet své účasti na rozhodování.

Kompetence a kapacita

Tato zásada je klíčovým prvkem v rozvoji kvality ve veřejné správě se snahou dosáhnout efektivních a účinných výsledků. Osoby vykonávající správu se neustále učí a zdokonalují své profesionální dovednosti, aby mohly lépe plnit své úkoly a dopracovaly se požadovaných cílů. Vytvářeny jsou efektivní a praktické metody, které mají sloužit k přeměně dovedností na dosažení lepších výsledků.

Inovace a otevřenost změnám

Jedná se o inovativní přístup, který má přispět k řešení problémů a zlepšit poskytování veřejných služeb. Snahou je najít nové a efektivní postupy k vyřizování záležitostí, které povedou k účinnějšímu dosahování cílů. Vyjadřuje ochotu vyzkoušet nové programy a projekty a následně se poučit ze zkušeností ostatních, aby bylo možné vyhodnotit jejich účinnost a úspěšnost. Budují se vhodná prostředí, která podporují inovace a změny ve veřejné správě.

Udržitelnost a dlouhodobá orientace

Tento princip se zaměřuje na dlouhodobou udržitelnost a zabezpečení potřeb budoucích vývojových etap lidstva. Soudobá veřejná politika bere ohled na požadavky a zájmy příštích generací. Neustále se zohledňuje udržitelnost komunity, která zahrnuje ekonomickou, ekologickou a sociální stabilitu. Veřejná rozhodnutí usilují o internalizaci veškerých nákladů. Kromě toho se nepříznivé záležitosti nepřevádějí na příští generace. Současná veřejná politika se orientuje na požadavky místní komunity s ohledem na udržitelný růst a budoucí prosperitu.

Pro budoucí plánování a rozhodování je také brán ohled na historické, kulturní a sociální faktory, které mají vliv na občany žijící na daném území.

Zdravé finanční řízení

Účelem toho přístupu je zajistit odpovědné a transparentní hospodaření s finančními prostředky ve veřejné správě a usilovat o spravedlivý a vyrovnaný udržitelný rozvoj. Poplatky za využívání veřejných služeb musí být nastaveny tak, aby nepřevyšovaly cenu služeb a zároveň aby nesnižovaly poptávku po nich. Při nakládání s finančními prostředky je dodržována obezřetnost, aby uzavírání smluv, čerpání půjček a odhalování zdrojů, výnosů či rezerv probíhalo efektivně a rozumně. Ve spolupráci s veřejností se sestavují víceleté rozpočtové plány, což má pomoci zvýšit transparentnost a umožnit zapojení občanů do rozhodovacích procesů. Cílem je dále včas identifikovat a řídit rizika spojená s finančními operacemi. V případě kooperace soukromého a veřejného sektoru je nezbytné, aby tato rizika byla sdílena. Místní úřad se aktivně zapojuje na opatřeních, která podporují solidaritu mezi obcemi, eliminaci rizik a spravedlivé rozdělení přínosů a zátěží.

Lidská práva, kulturní diverzita a sociální soudržnost

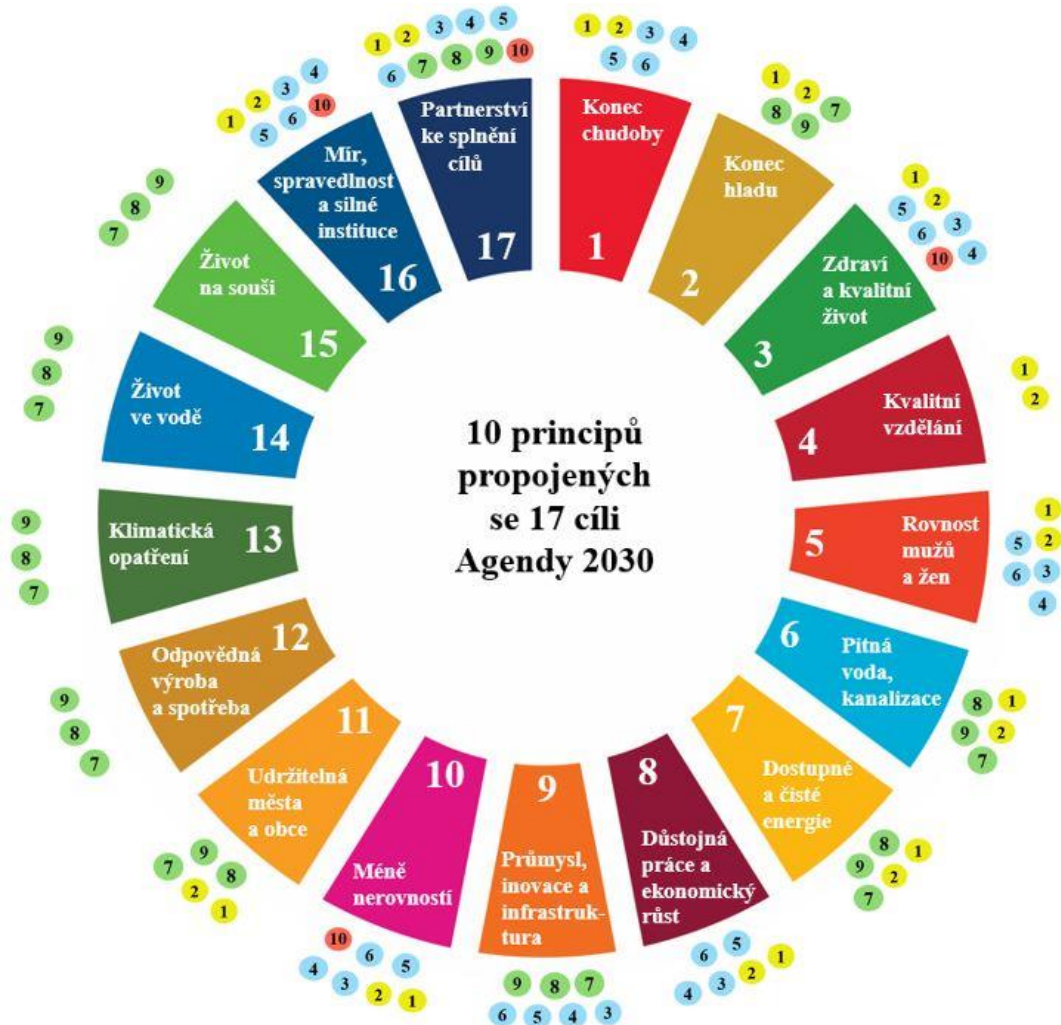
Princip se zabývá politikou místní samosprávy, přičemž klade důraz na respektování spravedlnosti, rovnosti a solidarity s cílem vybudování inkluzivní a nestranné společnosti. Taková místní samospráva se zaměřuje na dodržování a ochranu lidských práv v různých oblastech a na potlačování diskriminace. Dále se snaží zajistit kulturní rozmanitost, aby všichni obyvatelé měli možnost participace na veřejném dění a necítili se společensky vyloučení. Kromě toho aktivně podporuje sociální soudržnost a usiluje o začlenění znevýhodněných skupin obyvatel v podobě programů a projektů orientovaných na vzdělání, zaměstnanost či zlepšení životních podmínek. V neposlední řadě usiluje o zpřístupnění základních služeb všem sociálním vrstvám, zejména však pro ty nejslabší a nejchudší členy.

Odpovědnost

Zde je poukázáno na odpovědnost, transparentnost a ochranu občanských práv ve veřejné správě. Individuální i kolektivní subjekty podílející se na veřejném rozhodování nesou plnou zodpovědnost za výkon své činnosti. Pro zajištění transparentnosti jsou rozhodnutí hlášena a vysvětlena veřejnosti. Pokud je však zjištěna jejich nesprávnost nebo nesoulad se zákony či předpisy, mohou být sankcionována. Dále jsou opatřeny účinné ochranné prostředky a mechanismy, které umožňují občanům podat stížnost či zažádat o nápravná opatření, pokud došlo k porušení jejich práv ze strany úředního jednání. (Council of Europe, 2008)

2.3.3 Principy udržitelnosti

Jak již bylo v kapitole 1.2.2 zmíněno, udržitelný rozvoj se obecně člení na 3 pilíře (tj. environmentální, ekonomická a sociální udržitelnost). Existuje 10 principů udržitelnosti definovaných Organizací spojených národů, jež se pojí k 17 cílům *Agendy 2030*, které se zavázala plnit většina členských zemí. Níže uvedený obrázek č. 2 znázorňuje přehled těchto 17 cílů a k nim je podle čísel v kroužku přiřazeno 10 principů udržitelnosti.



Obrázek 2: 17 cílů Agendy 2030 s 10 principy udržitelnosti

Zdroj: vlastní zpracování podle SDG Services (2020)

Na obrázku č. 3 jsou uvedeny vysvětlivky k výše barevně označeným číslům v kroužku, které reflektují 10 principů udržitelnosti a jež jsou přiřazeny k 17 cílům *Agendy 2030*. Podle barev se principy člení na 4 hlavní oblasti, kterými jsou lidská práva, práce, životní prostředí a protikorupční oblast. (SDG Services, 2020)

10 principů udržitelného rozvoje podle Agendy 2030

- Lidská práva**
 - 1 Podporovat a respektovat ochranu mezinárodně vyhlášených práv
 - 2 Nebýt spoluvíníkem porušování lidských práv

- Práce**
 - 3 Podporovat svobodu sdružování a účinné uznání práva na kolektivní vyjednávání
 - 4 Podporovat odstranění všech forem nucené a povinné práce
 - 5 Podporovat účinné zrušení dětské práce
 - 6 Podporovat odstranění diskriminace v zaměstnání a povolání

- Životní prostředí**
 - 7 Podporovat preventivní přístup k environmentálním vyzývatelům
 - 8 Podniknout iniciativy na podporu větší odpovědnosti vůči životnímu prostředí
 - 9 Podporovat rozvoj a šíření technologií šetrných k životnímu prostředí

- Protikorupční**
 - 10 Boj proti korupci ve všech jejích formách včetně vydírání a úplatkářství

Obrázek 3: Legenda k 10 principům udržitelnosti podle 4 hlavních oblastí

Zdroj: vlastní zpracování podle SDG Services (2020)

2.3.4 Principy efektivního vládnutí pro udržitelný rozvoj

V roce 2018 byl schválen dokument zvaný *Principy efektivního řízení pro udržitelný rozvoj*, který vydal Výbor expertů pro veřejnou správu (CEPA), jenž je orgánem OSN. Nejedná se o závazný dokument, nýbrž o pouhé doporučení členským zemím. Obsahem je souhrn jedenácti dobrovolných principů, které jsou rozděleny do 3 hlavních kategorií. Tyto principy slouží na podporu budování efektivních institucí veřejné správy, aby byly schopny dosáhnout 17 cílů udržitelného rozvoje *Agendy 2030*.

Principy orientované na účinnost

- Kompetence – pro efektivní chod veřejných institucí je třeba, aby disponovaly dostatečnými odbornými znalostmi, prostředky a nástroji pro plnění svých pravomocných úkolů. Toho lze dosáhnout například školením státních zaměstnanců, prostřednictvím strategického řízení lidských zdrojů nebo využíváním e-governmentu.

- Řádná tvorba politik – účelem je soudržnost veřejných politik, které se opírají o pravdivá a prokazatelná fakta, což umožňuje dosáhnout stanovených cílů. Taktickým řešením je realizovat strategické plánování zahrnující prognózy, využívat statistické, monitorovací a hodnotící systémy, sdílet data a poznatky mezi různými institucemi.
- Spolupráce – představuje klíčový princip pro řešení společných záležitostí orgánů na všech úrovních vlády. Rovněž je důležitá i kooperace veřejných institucí s nestátními aktéry. Strategie spočívá v partnerství s různými zainteresovanými stranami, využívání síťového propojení či zvýšení informovanosti o 17 cílech udržitelného rozvoje obsažených v *Agendě 2030*.

Principy orientované na odpovědnost

- Integrita – povinností úředníků je, aby plnili své úkoly čestně, spravedlivě a na základě morálních zásad. Dosáhnout toho lze dodržováním etických kodexů úředníků, zákazem úplatkářství, podporou protikorupčních politik či zajištěním spravedlivého odměňování státních zaměstnanců.
- Transparentnost – je nezbytná pro podporu odpovědného jednání ze strany veřejných institucí. Snahou je zajistit otevřený přístup k informacím, podpořit aktivní zveřejňování dat, informací či zpřístupnění některých registrů (např. vlastníků).
- Nezávislý dohled – pro podporu důvěry vlády je nezbytné, aby orgány jednaly nestranně. Docílit toho mohou dodržováním zákonů, nezávislými audity či prostřednictvím přezkumů rozhodnutí soudy nebo jinými oprávněnými orgány.

Principy orientované na inkluzi

- Nenechat nikoho za sebou – rovnost a důstojnost jsou zásadní pro to, aby lidé mohli rozvíjet svůj potenciál. K tomu je třeba, aby veřejné politiky zohledňovaly všechny sociální skupiny a jejich potřeby. Cílem je provádět monitorování a přezkum, zajistit sociální rovnost ve společnosti apod.
- Zákaz diskriminace – tento princip se týká respektování a ochrany lidských práv a základních svobod pro všechny. Důraz je kladen především na rovnost v přístupu k veřejným službám. Mezi standardní postupy patří podpora genderové rovnosti, poskytování veřejných služeb v různých jazycích či zajištění různorodosti profesí ve veřejném sektoru.
- Participace – umožňuje, aby se všechny politické skupiny účastnily záležitostí, které se jich přímo týkají. Zapojením získají možnost ovlivnit výsledky rozhodnutí a celé

politiky. Tato zásada má dopad na efektivitu fungování státu. Dosáhnout toho lze prostřednictvím svobodných voleb, participativního rozpočtování, zapojení veřejnosti a komunit poskytováním konzultací a společných diskusí.

- Subsidiarita – tento princip apeluje na to, aby centrální úřady řešily pouze ty záležitosti, které nezvládnout vykonat úřady na místní a regionální úrovni. Mezi standardní postupy patří zabezpečení víceúrovňového řízení, podpora městské správy nebo posílení místních kapacit k lepšímu zvládnání úkolů.
- Mezigenerační spravedlnost – princip je zaměřen na zajištění prosperity a kvalita života lidí. Důležitá jsou proto opatření státu na podporu rovnováhy mezi potřebami krátkodobého a dlouhodobého charakteru, a to současných i budoucích generací. Tohoto principu lze dosáhnout správou ekosystémů, zajištěním dlouhodobého plánování či hodnocením vlivu na trvale udržitelný rozvoj. (United Nations, 2019)

2.4 Provázanost principů dobré správy s principy udržitelnosti

Jak již bylo v kapitole 1.3 zmíněno, do koncepce veřejné správy pronikají prvky udržitelnosti. Znamená to, že veřejné instituce a orgány přijímají a uplatňují postupy, které podporují dlouhodobou ekonomickou, sociální a environmentální udržitelnost. Implementace udržitelnosti do dobré správy je pro dlouhodobý rozvoj společnosti a zároveň ochranu životního prostředí žádoucí.

Z tohoto důvodu jednotlivé státy usilují o integraci udržitelnosti do veřejné správy, která se v praxi provádí několika způsoby. Jedním z nich je vydání národních právních předpisů, nařízení a vyhlášek. Nejčastěji se jedná o přijetí zákonů na ochranu životního prostředí, energetiky, ovzduší apod. Vedle toho členské státy EU implementují i některé mezinárodní právní předpisy do národní legislativy (Dernbach a Mintz, 2011). Nejnovějším unijním právním rámcem je klimatický zákon z roku 2021 na podporu klimatické neutrality, který přijala většina členských zemí (Evropský parlament a Rada EU, 2021). Další možností je ratifikace mezinárodních strategických rámců a dohod, viz kapitoly 2.2.1 a 2.2.2. Současně většina zemí vypracovává národní strategické dokumenty a plány, prostřednictvím kterých integrují udržitelnost do různých oblastí veřejné správy (United Nations, 2015). Na místní úrovni to jsou pak konkrétní projekty a programy obcí, které promítají udržitelnost do územního plánování a rozvoje (Úřad vlády ČR, 2017).

3 METODOLOGIE A DATA

Pro lepší přehlednost bylo vytvořeno workflow schéma, které specifikuje jednotlivé kroky (viz obrázek č. 4).



Obrázek 4: Workflow

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci metodiky byla vhodnou analytickou metodou pro tuto práci zvolena obsahová analýza kombinovaná s komparativní analýzou. Spojení právě těchto dvou metod poskytne komplexní pohled na integraci udržitelnosti do dobré správy v obou zkoumaných zemích na základě strategických dokumentů.

Obsahová analýza slouží pro identifikaci a průzkum daných výrazů či témat obsažených v pozorovaných datech. Spočívá v systematickém a objektivním zkoumání a porozumění údajů v textu. Nejčastěji se využívá pro rozbor dokumentů, kdy usnadňuje tříditi větší množství dat pro potřeby další analýzy (Luo, 2019; QuestionPro, b. r.; Columbia, b. r.). Pro účely této práce

je vhodná v tom, že ze strategických dokumentů umožní lépe vyhledat a vytřídit zkoumané oblasti dobré správy a udržitelnosti a k nim přiřadit dílčí cíle, jejich podcíle a následná řešení.

Komparativní analýza je metoda, která umožňuje porovnávat dvě či více zkoumaných prvků a zjistit jejich podobnosti a odlišnosti. Na základě toho lze získat informace o aktuálním stavu. Nejprve je třeba zvolit a zdůvodnit vhodné členy pro komparaci. V tomto případě výběr členské země EU k ČR. Dalším krokem je identifikace prostředků pro sběr dat, tedy výběr relevantních strategických dokumentů týkajících se dobré správy a udržitelnosti obou zemí. Následně je třeba zvolit kritéria pro porovnání, která jsou zřejmá z obsahové analýzy, tj. společné okruhy. Ty jsou získány shodnými oblastmi udržitelnosti a oblastmi dobré správy. Dále bude probíhat samotný proces kvalitativní komparace společných okruhů obou zkoumaných zemí. (Urmita; Dovetail, b. r.)

Zdrojem dat pro analýzu této práce jsou různé národní strategické dokumenty a plány obou zkoumaných zemí a jedna mezinárodní strategie kterou je *Agenda 2030*, jež je společná pro všechny členské země OECD. Tyto národní dokumenty se orientují buď na oblast cílů veřejné správy, nebo na dlouhodobou udržitelnost, nebo jsou univerzální a zahrnují oba tyto koncepty. Vydávají je příslušná ministerstva nebo jiné státní instituce dané země. Relevantní strategické dokumenty ČR a zvolené země budou blíže rozebrány v následující kapitole 4.2. Ty, které se zaměřují na cíle a reformy dobré správy, jsou převážně vydávány odbory ministerstev vnitra. Dokumenty orientované na udržitelnost zase nejčastěji spadají do kompetence ministerstev životního prostředí, ministerstev pro místní rozvoj, ministerstev financí apod. Často se však tyto strategické koncepce vzájemně prolínají a jsou vydávány ve spolupráci těchto ústředních orgánů státní správy.

Fáze tvorby profilů obou zkoumaných zemí spočívá v projekci udržitelnosti do dobré správy. Na základě relevantních strategických dokumentů jsou provázáním shodných oblastí orientovaných na udržitelnost a dobrou správu získány společné okruhy. Tedy každý z těchto okruhů specifikuje to, jak se udržitelnost odráží v principech dobré správy. Navíc tyto okruhy jsou shodné pro obě zkoumané země, aby se mohly v dalších kapitolách práce porovnávat.

Dalším krokem jsou rozhovory vedené s odborníky z praxe z obou zkoumaných zemí, jimiž jsou ministerští úředníci z odborů v oblasti veřejné správy. Na základě těchto rozhovorů byly od respondentů získány nové poznatky o tom, jakým způsobem veřejná správa funguje v praxi a zda se udržitelnost určitým způsobem odráží ve veřejné správě. Díky tomu bude zjištěna shoda, neshoda nebo alespoň určitá podobnost s výsledky výzkumu práce. Pro srovnání s ČR

bylo zvoleno Slovensko (dále jen SR), přičemž volba této země pro komparaci je blíže zdůvodněna v kapitole č. 4.1.

Rozhovor s českým ministerským úředníkem je založen na formě **polostrukurovaného rozhovoru**. Jedná se o typ kvalitativního výzkumu, který je postaven na okruhu předem připravených základních otázek či témat ze strany tazatele. Zároveň rozhovor probíhá dostatečně flexibilně, aby byl ponechán prostor pro reakce na odpovědi a pro případné doplňující otázky obou zúčastněných stran. Díky této formě sběru dat získá tazatel nové poznatky od respondenta, které se během rozhovoru objeví a umožní tak rozšířit znalosti o zkoumaném tématu (George, 2022). Rozhovor se slovenskou ministerskou úřednicí proběhl formou **strukurovaného rozhovoru**. Tento typ kvalitativního sběru dat je založen na předem stanovených otázkách pokládané respondentovi. Dotazy jsou seřazeny a kladeny ve stanoveném pořadí, a to bez možnosti podávat doplňující otázky (George a Merkus, 2022).

V rámci rozhovoru byl za ČR osloven Mgr. et Mgr. Petr Schlesinger z Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy, jenž spadá pod Ministerstvo vnitra ČR (dále jen MV ČR). Tento odborník z praxe se spolu s dalšími experty podílel na formulování koncepce *Klientsky orientovaná veřejná správa 2030*, z níž se vycházelo v analýze této práce. Rozhovor proběhl dne 5.6.2024 telefonicky formou polostrukurovaného rozhovoru (viz příloha D). Respondentovi byly dotazy zaslány předem prostřednictvím e-mailu. Během rozhovoru respondent odpovídal na tyto dotazy a byly mu kladeny doplňující otázky. Témata byla zaměřena na české strategické dokumenty jako *Klientsky orientovaná správa* a *Strategický rámec – Česká republika 2030*, způsob vyhodnocování plnění cílů uvedených v těchto dokumentech nebo otázky směřovaly na digitalizaci, participaci či správu obcí, jež jsou výsledkem společných okruhů projekce udržitelnosti do dobré správy v této práci. V úvodu pan Schlesinger zmínil, že on i jeho kolegové jsou obeznámeni s 12 principy dobré správy definovanými Radou Evropy a že princip dobré správy je předmětem Charty základních práv občanů EU. Dále doplnil, že souhrn těchto principů je součástí českého právního řádu. Při vypracování *Klientsky orientované správy* on ani jeho kolegové nevycházeli z principů dobré správy. Tato koncepce je reakcí na aktuální problémy v ČR, které je potřeba řešit v následujících letech. Pokud by však určitá záležitost či problém byly absencí některého principu dobré správy v právním řádu, budou tam začleněny. V případě tvorby této koncepce však žádný nedostatek nenalezli. Z toho plyne, že zkoumání obecné problematiky dobré správy probíhalo paralelně s tvorbou koncepce, a tudíž nešlo o začleňování jednotlivých opatření udržitelnosti do kontextu principů dobré správy. (Schlesinger, 2024)

Za SR byla oslovena vedoucí Oddelenie modernizácie štátnej správy a samosprávy a Odboru modernizácie a koordinácie verejnej správy Ministerstva vnútra Slovenskej republiky (dále jen MV SR) paní Mgr. Veronika Lakatošová. Rozhovor proběhl formou strukturovaného rozhovoru, kdy byly respondentce zaslány předem připravené otázky na e-mail, které dne 20.6.2024 zaslala vyplněné zpět (viz příloha E). Rovněž bylo zjištěno, že při vypracování *Operačného programu – Efektívna verejná správa* bylo vycházeno zejména z aktuálních potřeb na Slovensku, nikoli z 12 principů dobré správy (Lakatošová, 2024).

Vzhledem k tomu, že z rozhovoru s českým odborníkem z praxe z odboru v oblasti veřejné správy vyplynulo, že se udržitelností při sestavování cílů a opatření při tvorbě *Klientsky orientované správy* nezabývají, nebyly proto konzultovány konkrétní výsledky výzkumu (Schlesinger, 2024). Obdobě z tohoto důvodu byly kladeny podobné dotazy i slovenské odborníci z praxe (Lakatošová, 2024). Výsledky rozhovorů doplňují profily obou zemí.

Na závěr této analýzy bude provedena komparace profilů obou zkoumaných zemí. Ze společných okruhů budou identifikovány společné cíle a opatření. Zároveň budou zjištěny i specifické cíle a opatření, které jsou pro každou zemi typické.

4 ANALÝZA VYBRANÝCH PRINCIPŮ DOBRÉ SPRÁVY A UDRŽITELNOSTI

4.1 Volba členské země EU pro porovnání s ČR

Vhodným členským státem EU pro porovnání principů dobré správy a udržitelnosti s Českou republikou bylo zvoleno Slovensko. Jedním z důvodů výběru této země je geografické hledisko, neboť ČR a SR jsou vnitrozemské sousední státy střední Evropy s přibližně podobnou rozlohou a klimatickými podmínkami. Dalším aspektem jsou historické podobnosti a souvislosti. Oba národy, které se po rozpadu federace v roce 1993 staly samostatnými subjekty, sdílejí společnou historii. Podstatným rysem je to, že mají velmi podobné politické systémy a strukturu státu. ČR i SR jsou parlamentními republikami se zastupitelskou demokratickou formou vlády. Hlavami států jsou prezidenti, kteří spolu s vládou mají výkonnou moc a státní režim je založen na liberalismu. Přesto, že se veřejná správa u obou států dělí na dvě složky, kterými jsou státní správa a samospráva, existují určité rozdíly v organizaci a fungování mezi jednotlivými úrovněmi a orgány. Dalším společným znakem je členství ve stejných mezinárodních organizacích, jakou jsou EU, OSN, NATO, OECD, MMF, WHO, WTO apod. (European Commission, b. r.). V souvislosti s tím jsou oba tyto členské státy EU povinny přejímat a implementovat různé strategické dokumenty a právní předpisy do svého vnitrostátního práva. Potýkají se tak s podobnými výzvami v ekonomické, sociální, politické, environmentální oblasti ale i v mnoha dalších. Z hlediska dobré správy a udržitelnosti se jedná například o modernizaci a digitalizaci veřejné správy, zajištění přístupu ke kvalitním službám, změny v rámci klimatu, ochranu přírody či udržitelnou energetiku. Díky tomu lze zkoumat rozdílnost obou zemí v prioritizaci a aplikaci těchto výzev v praxi. To může poskytnout důležité poznatky o jejich schopnosti dodržovat mezinárodní standardy a závazky v oblasti veřejné správy a udržitelnosti. (United Nations, 2015)

4.2 Strategické dokumenty v obou zemích

Následující kapitoly poskytnou přehled o strategických dokumentech, současném stavu a perspektivách veřejné správy v České republice a na Slovensku. V rámci těchto strategických dokumentů budou identifikovány klíčové oblasti, které každá země řeší a usiluje o jejich naplnění. To pomůže lépe porozumět, jak tyto zásady ovlivňují směřování veřejné správy v obou zemích, jenž mají dopad na celkový rozvoj společnosti.

Veřejné správy členských zemí včetně ČR a SR se neustále potýkají s výzvami, které je třeba řešit a vyžadují proto soustředěnou a koordinovanou odezvu. V posledních letech byly politiky

těchto států zasaženy nepříznivými událostmi jako pandemie Covid-19 a válka na Ukrajině. Další problematikou v rámci EU jsou dlouhodobé požadavky na udržitelný rozvoj a změny klimatu. Jde zejména o potřebu akcelerace zelené transformace v oblasti snížení emisí oxidu uhličitého. Kvůli rostoucí inflaci, vyšším životním nákladům a obavám ze sociálních nerovností klesla spokojenost občanů s poskytováním veřejných služeb a také jejich důvěra v orgány veřejné správy. Pro obnovení a posílení loajality a překonání těchto nepříznivých dopadů by měly pomoci nové reformy veřejné správy v rámci EU. Ty jsou orientovány na podporu efektivity činnosti úředníků, zlepšení mechanismů vládnutí v oblasti digitalizace a změny klimatu (viz *ComPact* v kapitole 2.3) (OECD, 2023a). K těmto krokům byly vydány různé mezinárodní a národní dlouhodobé plány a rozvojové koncepce. V následující podkapitolách jsou uvedeny a popsány české a slovenské strategické dokumenty, které zahrnují principy dobré správy a udržitelnosti.

4.2.1 Česká republika

Česká republika řeší v posledních letech změny zejména v oblasti modernizace veřejné správy a zkvalitnění poskytovaných služeb svým občanům. Rovněž usiluje o celkovou efektivitu ve smyslu snížení byrokracie, podpory digitalizace a zvýšení transparentnosti. Součástí těchto inovací je také důraz na dlouhodobou udržitelnost. Ta začala pronikat do veřejné správy v ČR již na přelomu 20. a 21. století. Jedním z prvních dokumentů, které tuto skutečnost podkládají, byla *Strategie udržitelného rozvoje ČR* z roku 2004, kterou přijala tato země od EU. Jejím účelem bylo poukázat na případné komplikace, které by mohly vzniknout při navázání ČR na udržitelný rozvoj. Obsahuje zároveň také opatření pro situace, kdy by mohly nastat nepříznivé dopady v souvislosti s jeho implementací ale i postupy, jak jim předcházet (Rada vlády ČR pro udržitelný rozvoj, 2004).

V posledních letech byly na podporu udržitelnosti a realizaci reforem veřejné správy vydány tyto následující strategické dokumenty:

Strategický rámec – Česká republika 2030

V roce 2017 vydala vláda ČR národní strategický rámec *Česká republika 2030*, který se zaměřuje na dlouhodobé cíle v oblasti udržitelného rozvoje. Byla sestavena tak, aby byla v souladu se 17 cíli *Agendy 2030* a jejím plány (viz příloha B). To znamená, že podporuje implementaci globálních cílů na národní úrovni a zároveň je upraven specifickým potřebám ČR. Účelem je zvýšit kvalitu života v celé společnosti a zároveň usiluje o to, aby byly naplněny

všechny cíle a požadavky podporující dlouhodobý udržitelný rozvoj. Strategický rámec je členěn celkem na 6 oblastí:

- lidé a společnost,
- hospodářský model,
- odolné ekosystémy,
- obce a regiony,
- globální rozvoj,
- dobré vládnutí. (Úřad vlády ČR, 2017)

Klientsky orientovaná veřejná správa 2030

Koncepce *Klientsky orientovaná veřejná správa 2030* je národní iniciativa, která slouží jako rámec pro realizaci reformy veřejné správy v ČR. Byl vypracován Odborem strategického rozvoje a koordinace veřejné správy Ministerstva vnitra ČR v roce 2019. Vychází z dokumentu *Strategický rámec Česká republika 2030* a je provázán s dalšími strategickými plány na nichž se podílel Úřad vlády ČR a ostatní ministerstva. Tato koncepce definuje přístupy na podporu kvality života lidí a posílení efektivity veřejných orgánů za účelem zvýšení prosperity země v nadcházejícím desetiletí. Hlavní inovací této strategie je přiblížení veřejné správy blíže svým občanům tím, že se na ně zaměří jako na své klienty. Jedná se o významný posun oproti tradičnímu modelu, kdy se veřejné orgány orientovaly především na vlastní byrokratické procesy. Doposud byly potřeby občanů zanedbávány, v důsledku čehož se zvýšila nespokojenost a klesla jejich důvěra v úřady i ochota vzájemné spolupráce. *Klientsky orientovaná správa* se proto soustřeďuje na zájmy obyvatelstva a usiluje o vstřícnější, transparentnější a kvalitnější přístup. Určuje klíčové oblasti pro rozvoj veřejné správy a zároveň k nim nadefinovala několik cílů, které mají být do roku 2030 naplněny.

Účelem je ovlivnit růst a modernizaci země směrem k vyrovnanému ekonomickému, sociálnímu a environmentálnímu vývoji s ohledem na potřeby a kvalitu života budoucích generací, tzn. ve směru udržitelného rozvoje. Koncepce reaguje jak na aktuální problémy v oblasti veřejné správy, tak na její obnovu a trendy. Významnou inovací, kterou přináší, je zavedení nového kompetenčního zákona. Nepůjde o pouhou novelu dosavadního právního předpisu z roku 1969, nýbrž o zavedení zcela nového legislativního aktu. Dále koncepce připravuje transformaci v oblasti delegace pravomocí obcí v přenesené působnosti nebo se zaměřuje na podporu zcela nových přístupů ve veřejné správě. Kromě toho klade důraz na zabezpečení současných a potenciálních hrozeb prostřednictvím podpory digitalizace, rychlejšího a efektivnějšího chodu veřejné správy a posílení složek krizového řízení.

Vzhledem k tomu, že se jedná o dlouhodobou strategii, která má probíhat v letech 2021–2030, budou zpravidla během tohoto období vydány tři *Akční plány*. Ty mají poskytovat průběžné zprávy o postupu a vyhodnocování naplněných cílů. Součástí těchto *Akčních plánů* mají být i přílohy. Jednou z nich je *Indikátorová soustava* obsahující seznam indikátorů, jež monitorují a hodnotí naplnění dílčích cílů.

Koncepce zahrnuje celkem 5 klíčových oblastí dobré správy, kterými jsou:

- dostupné a kvalitní služby,
- efektivní systém veřejné správy,
- efektivní instituce veřejné správy,
- kompetentní lidské zdroje,
- informovaní a účastníci se občané. (Ministerstvo vnitra ČR, 2019)

Na základě rozhovoru s českým ministerským úředníkem bylo potvrzeno, že tato koncepce je klíčovým dokumentem ČR v oblasti veřejné správy do roku 2030. (Schlesinger, 2024)

Národní koncepce realizace politiky soudržnosti v ČR po roce 2020

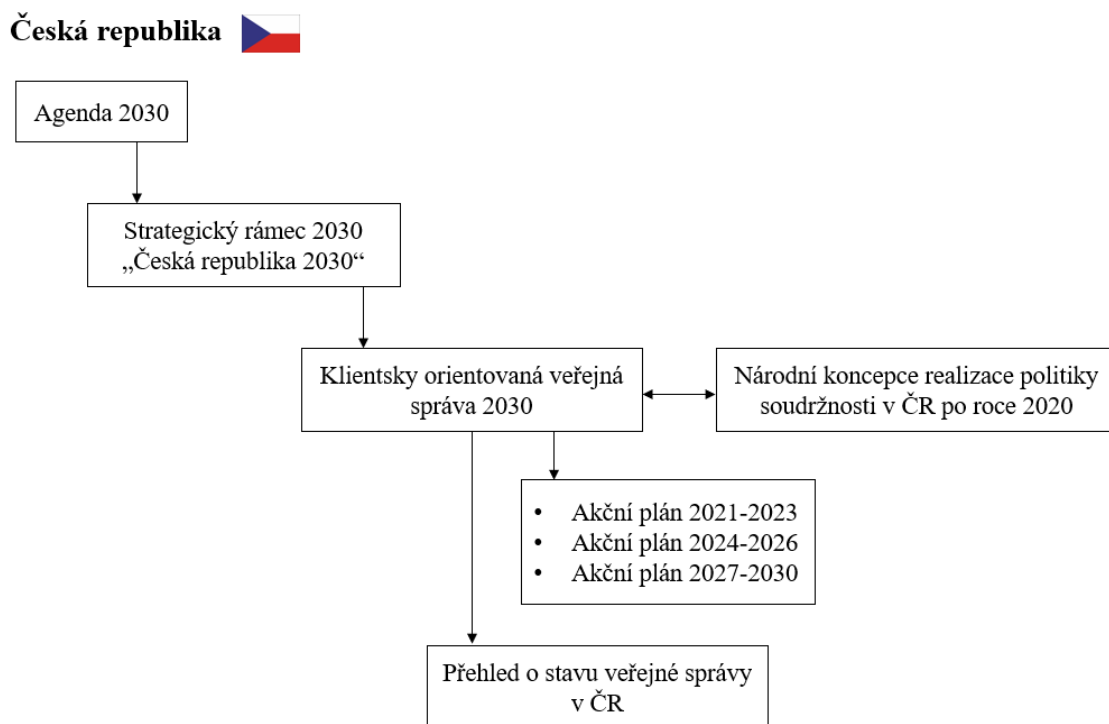
Jedná se o strategický dokument vydaný v roce 2019, který vypracoval Národní orgán pro koordinaci spadající pod Ministerstvo pro místní rozvoj. Jeho obsahem jsou sektorové a průřezové oblasti pro financování v následujících letech. Stanovuje proto rámec pro efektivní využívání finančních zdrojů z fondů EU. Zaměřuje se na podporu vyváženého rozvoje regionů a zlepšení ekonomické a sociální soudržnosti v rámci EU. Definuje také hlavní cíle pro udržitelný rozvoj ČR, zlepšení kvality života a podpory digitalizace v oblasti veřejné správy. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2019)

Souvisí s *Klientsky orientovanou veřejnou správou 2030*, neboť oba tyto dokumenty se zaměřují na stejné cíle. Společně usilují o zvýšení kvality života občanů a zefektivnění veřejné správy. Přestože se soustřeďují na společné výzvy, každý na ně cílí z jiného úhlu pohledu.

Přehled o stavu veřejné správy v České republice

Jedná se o analytický dokument vydaný v roce 2023, na jehož vypracování se podílela mezinárodní organizace OECD. Hodnotí stav veřejné správy ČR a na základě toho vydává příslušná doporučení pro její zlepšení. Zkoumá kapacity, schopnosti a dovednosti veřejného sektoru v zemi, jež jsou důležité pro efektivní fungování, poskytování služeb a realizaci potřebných reforem. Tento *Přehled* by měl být v souladu s cíli koncepce *Klientsky orientované veřejné správy 2030*, neboť se také zaměřuje především na digitalizaci, spolupráci na centrální a místní úrovni, strategické vedení, participaci občanů a posílení jejich důvěry. Rovněž

podněcuje účastníky veřejných orgánů k realizaci reforem veřejné správy, které mají přispět k efektivnímu a kvalitnímu fungování. Dále zkoumá a hodnotí reakce ČR na výzvy související s pandemií Covid-19 a její připravenost na další případné nepříznivé události. V důsledku toho vydává doporučení, které má posílit a zefektivnit chod veřejné správy. (OECD, 2023b)



Obrázek 5: Hierarchie českých strategických dokumentů

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený obrázek č. 5 znázorňuje hierarchii vztahů a vzájemnou provázanost mezi jednotlivými strategickými dokumenty. Jednostranné šipky znamenají, že z nadřazeného dokumentu vychází další dokument, oboustranná šipka zase reflektuje provázanost dokumentů, které jsou na stejné úrovni a mohou se doplňovat.

4.2.2 Slovenská republika

Stejně jako v ČR a ostatních členských státech začala být i na Slovensku udržitelnost implementována do veřejné správy na počátku 90. let minulého století (Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR, 2018). K tomu slovenská vláda vydala několik národních strategických dokumentů a přijala i několik mezinárodních strategických dokumentů. Oproti ČR má Slovensko více strategických dokumentů orientovaných spíše na udržitelný rozvoj.

Národná stratégia regionálneho a územného rozvoja

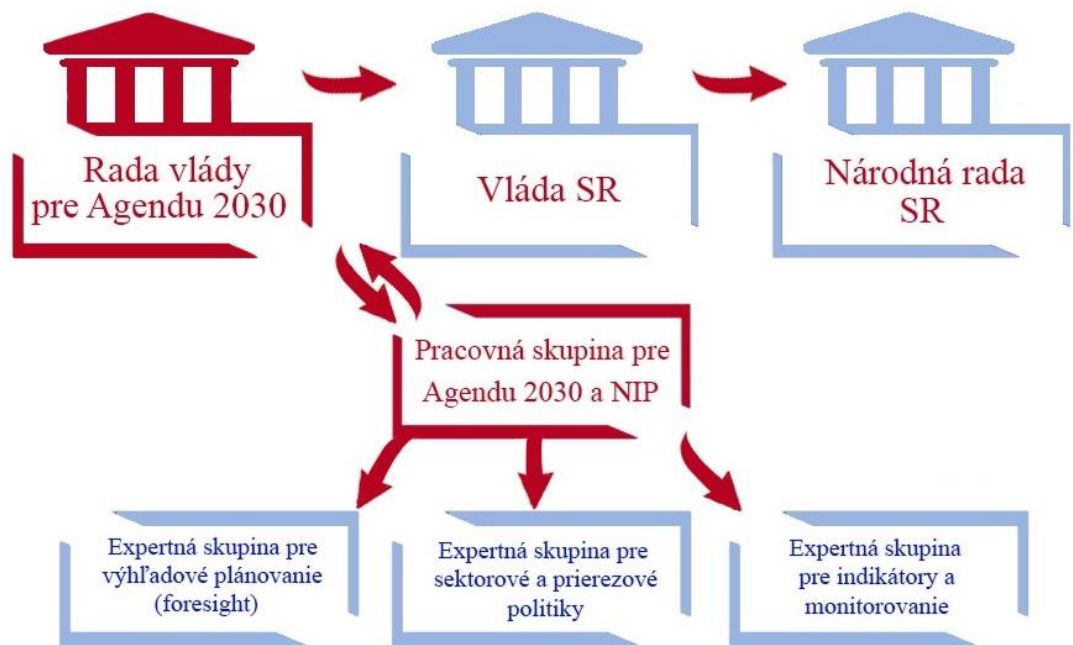
Jedná se o národní strategický dokument z roku 2015, který se zaměřuje na regionální a územní rozvoj SR. Vznikl na základě zákona č. 539/2008 Sb. o podpore regionálneho rozvoja, jenž stanovuje rámec a podmínky pro účinnější řízení a realizaci regionální politiky. *Národná stratégia* představuje středně až dlouhodobý dokument, jehož účelem je propojit požadavky regionálních a odvětvových politik, přičemž zohledňuje i mezinárodní trendy. Dále přispívá k udržitelnému rozvoji, neboť stanovuje cíle a priority nezbytné pro ekonomický růst a sociální soudržnost. Kromě toho řeší regionální rozdíly v zemi. (Úrad vlády SR, 2017)

Návrh národných priorit implementácie Agendy 2030

Slovensko se stejně jako ostatní členské země OSN zaválo k plnění 17 cílů *Agendy 2030*. Na základě toho byl vypracován *Návrh národných priorit implementácie Agendy 2030*, jenž byl v roce 2018 schválen usnesením vlády Slovenské republiky. Slouží jako hlavní rámec pro koordinaci slovenské národní politiky s globálními cíli. Jeho dílčí priority jsou v souladu s mezinárodní praxí a se zásadami participace, transparentnosti a inkluze. Zahrnuje opatření na podporu udržitelného rozvoje země a stanovuje systematický postup a klíčové priority pro naplňování cílů *Agendy 2030* (viz příloha C). (Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR, 2018)

Součástí tohoto dokumentu je také institucionální rámec, který zahrnuje příslušné aktéry, kteří se podílejí na plnění cílů *Agendy 2030*, jsou jimi:

- Národní rada SR – je nejvyšší zákonodárný orgán SR, který je odpovědný za přijímání zákonů. V návaznosti na *Agendu 2030* a tento *Návrh* schvaluje národní priority a může vyžadovat pravidelné podávání zpráv o pokroku v plnění cílů.
- Rada vlády pre Agendu 2030 pre udržateľný rozvoj – jedná se o řídicí orgán, který vznikl usnesením slovenské vlády v roce 2017. Sdružuje všechny aktéry podílející se na národních prioritách. Na základě výsledků monitoringu poskytuje doporučení na zlepšení a rovněž plní funkci poradenského orgánu. Je zodpovědná za plnění cílů *Agendy 2030* Vládě SR, které pravidelně podává zprávy o dosažených výsledcích a ta je následně interpretuje Národní radě SR.
- Pracovní skupina pre Agendu 2030 – je pracovním orgánem Rady vlády pre *Agendu 2030*, jehož členy jsou různé expertní skupiny a zástupci analytických skupin ministerstev. Zodpovídá za integraci projektů orientovaných na udržitelný rozvoj. (Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR, 2018)



Obrázek 6: Hierarchie vzťahů mezi orgány

Zdroj: Návrh postupu vnútroštátnej implementácie Agendy 2030

Výše uvedený obrázek č. 6 znázorňuje hierarchii vzťahů mezi orgány zapojených do implementace priorit *Návrhu*, a tedy plnění cílů *Agendy 2030* na Slovensku.

Zelenšie Slovensko – Stratégia environmentálnej politiky SR do roku 2030

Neboli *Envirostratégia 2030* je slovenský strategický dokument, ktorý vstupuje do výše zmiňovaného *Návrhu Vizie a stratégie rozvoja Sloveska*. Zahrnuje opatrení pro vypořádání se s různými i nepříznivými výzvami v oblasti životního prostředí. Obsahuje také plány a doporučení pro zlepšení ochrany přírody, boje proti klimatickým změnám, eliminaci skleníkových plynů a podpory udržitelné energetiky. Tento dokument byl vydán v roce 2020 a na jeho vypracování se podílel Inštitút environmentálnej politiky a odborníky z různých oblastí. Obsahuje celkem 14 cílů shrnutých do 3 oblastí. Jsou jimi:

- udržitelné hospodaření s přírodními zdroji a jejich ochrana,
- klimatické změny a ochrana ovzduší,
- environmentálně šetrné hospodářství. (Ministerstvo životného prostredia SR, 2019)

Moderné a úspešné Slovensko

Dalším souvisejícím dokumentem je slovenský národní plán reforem *Moderné a úspešné Slovensko*. Na jeho vypracování se podílelo Ministerstvo financií ve spolupráci s dalšími veřejnými institucemi a odborníky z veřejného a soukromého sektoru. Byl vydán v roce 2021 slovenskou vládou. Snaží se prostřednictvím reforem a investic shrnutých do několika oblastí

nasměrovat Slovensko, které mají přispět k modernizaci a udržitelnému rozvoji. Účelem je zlepšit kvalitu života občanů a celé společnosti prostřednictvím podpory digitalizace, inovací v různých oblastech a usiluje o zvýšení efektivnosti veřejné správy.

Zahrnuje těchto 8 hlavních oblastí, kterými jsou:

- fiskální reformy,
- environmentální ekonomika,
- trh práce a sociální udržitelnost,
- vzdělávání,
- věda, výzkum a inovace,
- zdraví,
- veřejné instituce,
- digitalizace. (Ministerstvo financí SR, 2020)

Návrh Vize a strategie rozvoje Slovenska do roku 2030

Na základě sloučení dokumentů *Návrhu národných priorit implementácie Agendy 2030* a *Národné stratégie regionálneho a územného rozvoja* vznikl strategický dokument *Návrh Vize a strategie rozvoje Slovenska*. Podobně jako vydala ČR národní dokument *Strategický rámec – Česká republika 2030* na základě *Agendy 2030*, vypracovalo i Slovensko analogickou národní koncepci a plán rozvoje. Jedná se o *Návrh národných priorit implementácie Agendy 2030* zvaný také jako *Slovensko 2030*, který byl roku 2020 vydán Ministerstvem investicí, regionálního rozvoje a informatizácie SR (dále jen MIRRI). Představuje klíčový implementační plán pro plnění cílů *Agendy 2030* a úloh obou zmíněných dokumentů.

Zahrnuje hlavní plánované výzvy shrnutých do 4 integrovaných rozvojových programů:

- ochrana a rozvoj přírodních, lidských a kulturních zdrojů,
- inovativní a udržitelné hospodářství,
- kvalita života pro všechny,
- víceúrovňové řízení blíže k občanům. (Ministerstvo investicí, regionálního rozvoje a informatizácie SR, 2021)

Plán obnovy a odolnosti SR

Je velmi obsáhlý strategický dokument, který navazuje na vizi *Moderné a úspešné Slovensko*. Zaměřuje se především na obnovu a posílení slovenské ekonomiky. Zahrnuje reformy a investice, jež mají být do roku 2026 realizovány. Byl vydán v roce 2021 a na jeho vypracování se podílel Úřad vlády Slovenskej republiky ve spolupráci s Ministerstvem financí SR a dalšími

veřejnými orgány. V roce 2023 prošel aktualizací, přičemž byl rozšířen o další oblasti. *Plán* obecně reaguje na některé výzvy jako jsou ekonomické důsledky pandemie Covid-19, ale i na dlouhodobější nedostatky a absence reform země. Obsahuje doporučení na podporu ekonomického růstu a opatření na budoucí nečekané události.

Slovensko se potýká s řadou změn, které přináší buď pozitivní, nebo negativní dopady. Díky migraci obyvatelstva dochází k nepříznivým změnám demografické struktury v oblasti trhu práce. Příčinou je odchod výkonných občanů a příchod cizinců obsazující nízkokvalifikované pozice. Dále se SR potýká s technologickými změnami jako je digitalizace, automatizace, potřeba kybernetické bezpečnosti a využívání umělé inteligence. Tím roste i potřeba specializovaných IT pracovníků a zaškolování současných zaměstnanců. V neposlední řadě jde o změny v oblasti klimatu jako jsou extrémní výkyvy teplot nebo přírodní katastrofy.

Od těchto změn se odrážejí níže uvedené 3 globální cíle SR, které jsou podobné 3 pilířům udržitelnosti:

- Moderní stát – souvisí se zmiňovanými migračními změnami a snahou o získání vysoce kvalifikovaných občanů. Snahou SR je vytvořit moderní, příznivé a atraktivní prostředí pro přilákání a udržení odborníků v zemi, což se vztahuje k sociální udržitelnosti.
- Inovativní ekonomika – je spojena s technologickými změnami. Snahou je zajistit dlouhodobý ekonomický růst a podpořit zaměstnanost. Důležitá je rovněž modernizace, která spočívá v digitalizaci a automatizaci. Ekonomický rozvoj a technologický pokrok lze provázat s ekonomickou udržitelností.
- Zdravá země – je ovlivněna klimatickými změnami a investicemi do ochrany životního prostředí. Důležitá je i prevence před přírodními katastrofami. Podpora a ochrana přírodních zdrojů jsou klíčové pro environmentální udržitelnost.

Důležitou roli při dosahování těchto globálních cílů sehrává veřejná správa. *Plán* je zaměřen na 6 klíčových oblastí, kterými jsou:

- zelená ekonomika,
- kvalitní vzdělávání,
- věda, výzkum a inovace,
- podpora zdraví,
- efektivní veřejnou správu a digitalizaci,
- REPowerEU. (Úrad vlády SR, 2023)

Programové vyhlásenie vlády Slovenskej republiky 2023-2027

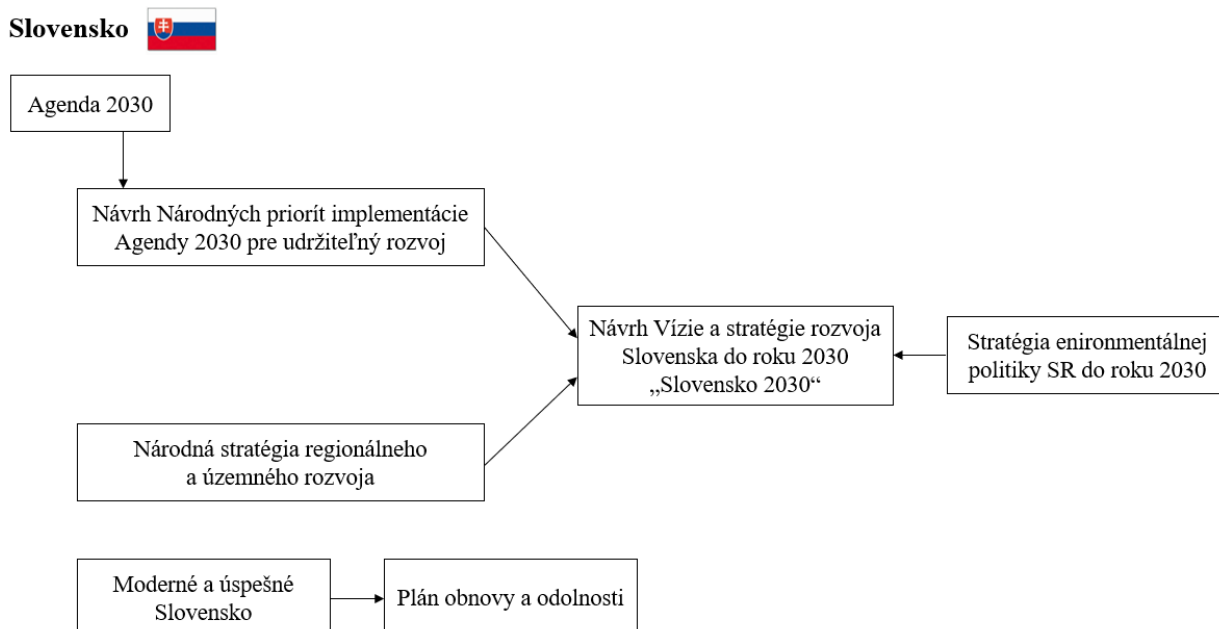
Jedná se o veřejné prohlášení, kterým se vláda SR zavazuje řídit při plnění svých politických záměrů vůči svým občanům a zahraničním partnerům v následujících pěti letech. Tento dokument byl vydán na začátku roku 2023 jako reakce na nedostatky předchozí slovenské vlády z roku 2020. Nová vláda se zaměří se na ekonomické, sociální a politické aspekty, které doposud nepříznivě ovlivňovaly SR a bude usilovat o její zlepšení, aby si získala větší důvěru občanů. Mezi hlavní cíle patří posílení právního a sociálního státu, modernizace země, podpora ekonomického růstu či snížení státního dluhu. (Vláda SR, 2023)

Operačný program Efektívna verejná správa 9.0 verze

Tato slovenská programová strategie byla schválena slovenskou vládou a Evropskou komisí v roce 2014 a následně v roce 2023 prošla aktualizací. Je zaměřena na podporu kvality a efektivity fungování orgánů státní správy, územní samosprávy, ale i mimovládním organizacím či dalším zainteresovaným stranám. Slouží také k identifikaci rozdílů a řešení nepříznivých situací uvnitř veřejné správy. Byla navržena tak, aby odpovídala národním a evropským legislativním požadavkům a potřebám. Hlavním cílem *Operačného programu* je poskytovat služby svým občanům rychle, levně a kvalitně. Podobně jako česká *Klientsky orientovaná veřejná správa 2030* se i tento zaměřují na transparentní a proklientsky zaměřenou veřejnou správu. (Ministerstvo vnútra SR, 2023)

Národný program reforiem Slovenskej republiky 2024

Národný program reforiem je strategický plán, který každý rok vydává slovenské Ministerstvo financí. Představuje souhrnný přehled o provedených a plánovaných reformách a opatřeních vlády pro rozvoj této země. Vychází z doporučení Rady EU pro SR a je navržen tak, aby plnil jeho cíle a pokyny. Snahou je přizpůsobit politiku a reformy státu v souvislosti s evropskými potřebami a standardy. Zároveň tento *Národný program reforiem* informuje o pokroku v plnění cílů *Agendy 2030 pro udržitelný rozvoj*. (Ministerstvo financií SR, 2024)



Obrázek 7: Hierarchie slovenských strategických dokumentů

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 7 znázorňuje vztahy a vzájemnou provázanost mezi některými níže popsányi klíčovými strategickými dokumenty zaměřenými na veřejnou správu a udržitelnost na Slovensku. Uvedeny jsou pouze ty, které jsou provázané s některými dalšími dokumenty. Jednostranné šipky znamenají, že z nadřazeného dokumentu vychází další dokument, oboustranná šipka zase reflektuje provázanost dokumentů, které jsou na stejné úrovni a mohou se doplňovat.

4.3 Tvorba profilů obou zkoumaných zemí

V následujících podkapitolách je provedena projekce udržitelnosti do dobré správy na základě relevantních strategických dokumentů obou porovnávaných zemí. Tímto způsobem jsou získány profily ČR a SR. Pro srovnání obou zemí je potřeba nejprve identifikovat společné okruhy, ve kterých dobrá správa reflektuje udržitelnost. Získání společných okruhů bylo provedeno z českých strategických dokumentů *Klientsky orientovaná veřejná správa 2030* a *Česká republika 2030*. Ze slovenských strategií to jsou *Operačný program – Efektívna verejná správa*, *Programové vyhlásenie vlády 2023-2027*, *Plán obnovy*, *Návrh Vízie a stratégie udržateľného rozvoja Slovenskej republiky – Slovensko 2030* a *Zelenšie Slovensko*. V rámci těchto okruhů jsou jednotlivé přístupy porovnávány a získány na základě obou oblastí. Jsou jimi:

- transparentnost,
- participace a inkluze,

- digitalizace a inovace,
- vzdělávání,
- environmentální udržitelnost,
- fyzická dostupnost veřejných služeb,
- správa obcí.

4.3.1 Česká republika

V České republice tvoří základní rámec pro principy udržitelnosti dokument *Strategický rámec – Česká republika 2030* a pro principy dobré správy dokument *Klientsky orientovaná veřejná správa 2030* (Schlesinger, 2024). Pro vyhodnocení, jakým způsobem se principy udržitelnosti, které jsou pro ČR relevantní, odrážejí v principech dobré správy, je provedena analýza těchto dokumentů a identifikované společné oblasti jsou sjednoceny do výše definovaných okruhů.

Transparentnost

V oblastech *České republiky 2030* Globální rozvoj a Dobré vládnutí se vyskytuje požadavek na transparentnost veřejných institucí. Ten je přímo převzatý z *Agendy 2030* a promítá se do několika oblastí *Klientsky orientované správy*. Princip transparentnosti proniká do řešení digitalizace veřejné správy, díky které jsou umístěny všechny dokumenty, reporty, zprávy a další informace na jednom portálu a viditelně přístupné k nahlédnutí občanům. Dále má být tento princip podpořen rostoucí mírou automatizace některých činností veřejné správy, kdy mimo efektivnějších procesů má být velké množství dat k dispozici přímo v elektronické podobě pro potřeby analýzy a ke zveřejnění.

Princip transparentnosti se odráží také ve strategickém cíli č. 5 – Informování a účastníci se občané vycházející z *Klientsky orientované správy*. Zde se plánuje mj. zlepšit míru a způsoby komunikace institucí veřejné správy s občany. Ke sdělování informací mají proto být využity různé komunikační kanály. Pro úředníky, kteří jsou ve styku s veřejností, má vzniknout metodika popisující např. způsob srozumitelné komunikace s veřejností, podobu informačních materiálů. (Úřad vlády ČR, 2017; Ministerstvo vnitra ČR, 2019)

Participace a inkluze

V dokumentu *Česká republika 2030* je kladen důraz především na rozvoj jednoho z principů demokracie – účast občanů na provádění veřejné správy. Cílem je zapojení občanů do veřejného vládnutí, jejich participace při přijímání rozhodnutí, schvalování legislativních dokumentů, veřejných diskusích apod. Snahou bude rovněž získat názory zainteresovaných stran ze stran profesní či expertní veřejnosti. Na základě rozhovoru s odborníkem z praxe bylo zjištěno, že

úzký okruh občanů měl možnost se podílet na tvorbě koncepce *Klientsky orientovaná správa* formou vyplněného dotazníku zveřejněného na webových stránkách MV ČR (Schlesinger, 2024).

Odrazem těchto snah je v *Klientsky orientované správě* strategický cíl Informování a účastníci se občané. Cílem je vytvořit institucemi veřejné správy vhodné podmínky pro občany, aby měli možnost účastnit se na procesech veřejné správy a také aby byli informováni o různých možnostech participace. V plánu je proto vytvořit informativní materiály a distribuovat je různými komunikačními kanály mezi širokou veřejnost.

Princip inkluze občanů je zde zabezpečen zajištěním rovného přístupu k veřejným službám všem občanům včetně sociálně nebo zdravotně znevýhodněných, a to prostřednictvím budování bezbariérových veřejných institucí, aktivního vydávání přehledných informací o veřejných službách či prostřednictvím digitalizace čímž se zvýší dostupnost veřejných služeb. (Úřad vlády ČR, 2017; Ministerstvo vnitra ČR, 2019)

Digitalizace a inovace

Snahu zajistit dostupné a kvalitní veřejné služby všem občanům lze nalézt v několika oblastech *České republiky 2030*, kterými jsou Lidé a společnost a Obce a regiony. V nich je uvedeno, že pro kvalitní život občanů je nezbytné, aby veřejné služby byly pro občany dostupné na všech úrovních veřejné správy a aby byly rovnoměrně rozmístěné po celém území státu. Rovněž je potřeba dbát na dostatečnou a v čase rostoucí kvalitu těchto služeb. Jedním z bodů je také poskytování včasných a dostatečných sociálních služeb rodinám se specifickými potřebami pro prevenci chudoby.

Projekcí této oblasti do *Klientsky orientované správy* jsou vybraná řešení a opatření ze strategického cíle s názvem Pro klienta dostupné a kvalitní služby veřejné správy, který je rozdělen do dvou specifických cílů: Zlepšit kvalitu služeb poskytovaných veřejnou správou a Zajistit optimální dostupnost služeb. Na základě rozhovoru s odborníkem z praxe bylo zjištěno, že digitalizace přispívá ke zvýšení kvality a udržitelnosti. Přesto, že je tato investice nákladná, měla by do budoucna být velkým přínosem (Schlesinger, 2024).

Hlavním řešením prvně jmenovaného specifického cíle je digitalizace veřejné správy, která by měla přinést mj. jak lepší dostupnost, tak kvalitu veřejných služeb. Snahou je vytvořit analýzy a návrhy pro možnost umístění veřejných služeb do jednoho portálu (eGovernment) spolu s pro klienty vstřícnými informacemi o nich, elektronizace procesů, hodnocení služeb veřejné správy

občany apod. Úředníci by proto měli absolvovat specializovaná školení na téma odpovídajícího přístupu vůči občanům, tedy klientům.

Další ze společných oblastí je oblast inovací, která je v dokumentu *Česká republika 2030* akcentována ve smyslu přípravy systematického provádění inovací ve veřejné správě. S tím rovněž souvisí potřeba sběru a analýzy kvalitních a reprezentativních dat. Ta by měla být pravidelná, systematická a v jistých oblastech propojená s jednotným portálem veřejné správy (eGovernment).

Tyto snahy jsou reflektovány v *Klientsky orientované správě* návrhem vzniku systému, který má umožnit pravidelný vznik analýz vedoucích k navrhování a uskutečňování inovací. V plánu je rovněž vytvořit základ pro využití automatizace či AI v oblasti vybraných agend veřejné správy. (Úřad vlády ČR, 2017; Ministerstvo vnitra ČR, 2019)

Vzdělávání

V dokumentu *Česká republika – 2030* v okruhu vzdělávání jsou plánovány změny v oblastech od mateřských škol až po školy vysoké a výzkumné ústavy. Mezi reformy týkající se mateřských a základních škol se řadí např. modernizace vzdělávacích osnov a větší objem výuky s využitím digitálních technologií pro zvýšení digitální gramotnosti dětí. U středních škol je podpora zaměřená na zapojení zdravotně či sociálně znevýhodněných studentů a aplikace nástrojů, které by měly zabránit předčasnému ukončení školní docházky. Z modernizovaných školních knihoven mají být vytvořena vzdělávací centra. V oblasti vysokých škol a výzkumných ústavů se pozornost zaměřuje na zvýšení konkurenceschopnosti pomocí koncentrace kapacit. Internacionalizace vysokých škol by měla přilákat studenty ze zahraničí a zvýší se otevřenost českých vysokých škol. Podporovány mají být mezinárodní výzkumy a účasti v projektech programu Horizont Evropa. (Úřad vlády ČR, 2017)

V dokumentu *Česká republika 2030* je uvedeno, že pracovníci by se měli vzdělávat v rámci celé své agendy, v komunikačních schopnostech, strategickém řízení a plánování a v analytických dovednostech. Plánována je rovněž spolupráce s vysokými školami a získávání zkušeností ze zahraničí.

Reflexe těchto cílů do cílů *Klientsky orientované veřejné správy* je provedena prostřednictvím několika specifických cílů. Společným prvkem je pořádání školení pro rozvoj analytických dovedností pracovníků veřejné správy a zvýšení povědomí pracovníků o důležitosti získávání těchto znalostí a dovedností.

Samostatnou kapitolou odrážející tyto cíle je strategický cíl Kompetentní lidské zdroje. Jejím obsahem je zajištění systémového vzdělávání zastupitelů, vzdělávání pracovníků územně samosprávných celků v závislosti na jejich působnosti, vytvoření jednotného plánu vstupního vzdělávání, zavedení povinnosti složení zkoušky zvláštní odborné způsobilosti, elektronická databáze složených vzdělávacích modulů atd. V ČR existuje centralizovaná vzdělávací platforma sLearning poskytující sjednocené průřezové okruhy pro úředníky české veřejné správy. (Úřad vlády ČR, 2017; Ministerstvo vnitra ČR, 2019)

Environmentální udržitelnost

Důležitou oblastí průniku udržitelnosti do dobré správy je ochrana životního prostředí. Environmentální udržitelnost se odráží v principech dobré správy v několika cílech a opatřeních. Již výše zmíněná digitalizace má přinést mj. i efekt šetrnosti vůči životnímu prostředí v tom smyslu, že by mělo dojít k úspoře papírů a díky elektronizaci procesů veřejné správy by měli občané mít možnost vyřizovat své záležitosti online a nebudou tak muset fyzicky dojíždět na úřad. Dalším aspektem je podpora zvyšování energetické účinnosti budov, která má přinést úsporu energie potřebné k vytápění či klimatizování, zavádění úsporného LED osvětlení.

Dále podpora aktivit v hospodářství, které je šetrné k životnímu prostředí. Sem spadá např. podpora třídění odpadu, usměrnění veřejných zakázek k elektromobilitě v městské dopravě a využívání recyklátů ve stavebnictví. Součástí zeleného hospodářství je i podpora ekologického zemědělství, místních farmářů a bio produktů.

Veřejná správa rovněž má podpořit projekty zaměřené na ochranu přírody, vodních toků či zelených ploch ve městech. (Úřad vlády ČR, 2017; Ministerstvo vnitra ČR, 2019)

Fyzická dostupnost veřejných služeb

Pro specifický cíl *Klientsky orientované správy* týkající se optimální fyzické dostupnosti veřejných služeb bude zavedeno opatření, díky kterému by se měla snížit zátěž obcí prvního typu. Jejich agenda má být podle *Koncepce* přenesena na obce druhého typu, tedy obce s rozšířenou působností. Pro zlepšení dostupnosti veřejných služeb mají být dále využívány např. pobočky pošty v nákupních centrech a další místa určená pro kontakt občanů s veřejnou správou, tzv. CzechPointů. Mělo by také pomoci zrušení místní příslušnosti u případů, kde je to vhodné a posílení center, která jsou v ohniscích dojížděkových proudů občanů, zejm. v aglomeracích. Optimalizace kapacit těchto center má být provedena na základě analýzy dat od mobilních operátorů o skutečném pohybu občanů.

Obecně zlepšení dostupnosti a kvality veřejných služeb přispěje ke zvýšení kvality života občanů, snížení nerovnosti ve společnosti a také k ochraně životního prostředí díky efektivnějšímu a hustšímu rozmístění míst styku veřejné správy s veřejností. (Úřad vlády ČR, 2017; Ministerstvo vnitra ČR, 2019)

Správa obcí

Další oblastí *České republiky 2030*, která je reflektována *Klientsky orientovanou správou*, je správa obcí, jejich působnost a spolupráce. V oblasti Obce a regiony lze nalézt doporučení, pro zajištění dostatečné spolupráce obcí za účelem lepšího provádění přenesené působnosti. Na vyšších úrovních je zmíněna také síťová spolupráce krajských, městských i obecních úřadů a přenos zkušeností mezi nimi.

V rámci strategického cíle Efektivně fungující systém veřejné správy strategického dokumentu *Klientsky orientovaná správa* je navrženo opatření, díky kterému by měl být kladen důraz na lepší řízení přenesené působnosti. V současné době je zde identifikován problém nejednotnosti výkonu správy napříč ČR, který má být řešen zejména restrukturalizací kompetencí jednotlivých úrovní institucí veřejné správy, jak bylo zmíněno v předchozím bodě. Celý tento problém spolu s nedostatečnou komunikací mezi obcemi má být v rámci provádění opatření z *Klientsky orientované správy* analyzován příslušným útvarům. Návrhem je proto využít analogie mezi správním obvodem obce třetího typu a úrovní mikroregionu pro výkon určitých funkcí veřejné správy na úrovni obcí třetího typu a jejich vzájemné spolupráce. *Klientsky orientovaná správa* zde reflektuje rovněž návrh, aby obce s rozšířenou působností metodicky podporovaly obce ve svém správním obvodu.

Potřeba stanovit odpovídajícím způsobem kompetence obcí v rámci principu subsidiarity, které budou odpovídat jejich skutečným kapacitním a kompetenčním možnostem definovaná ve *Strategickém rámci*, se odráží ve specifickém cíli Posílit řídicí a koordinační mechanismy dokumentu *Klientsky orientovaná správa*. Zde je uveden existující problém, že vlivem zastaralosti kompetenčního zákona (z roku 1969) dochází k nejednoznačnosti kompetencí a k jejich duplicitě. Plánována je rozsáhlá analýza těchto jevů, kdy na jejím konci bude doporučení k novelizaci či vydání nového kompetenčního zákona. Za účelem zajištění dostatečné kapacity a kompetencí pro výkon veřejné správy malých obcí je navrženo vytváření center sdílených služeb, kde mají být tyto kapacity a kompetence koncentrovány, čímž by mělo dojít rovněž k nárůstu efektivity veřejné správy a kvality poskytovaných služeb.

Dále jsou uvedeny plány pro rozvoj jak pohraničních regionů, tak jejich kooperace se sousedními státy. Podporou budování a oprav dopravní infrastruktury, renovace historických budov a památek má být posílen cestovní ruch a přeshraniční spolupráce.

Poslední podoblastí správy obcí je potřeba koordinovat schvalování a řízení projektů vzhledem k místním potřebám. To je považováno za efektivnější způsob řešení než přílišná unifikace a centralizace této oblasti, které byly uvedeny v dokumentu *Česká republika 2030*. Tato potřeba je v *Klientsky orientované správě* reflektována tím, že mají být vydány minimální požadavky na projektové řízení ve veřejné správě, které mají definovat projektovou kancelář, metodiku, průběžné sledování stavu projektů, rizik apod. (Úřad vlády ČR, 2017; Ministerstvo vnitra ČR, 2019)

Na základě rozhovoru s odborníkem z praxe bylo zjištěno, že prostřednictvím evaluace organizované OECD v roce 2022 byly identifikovány dva problémy z této oblasti. Jsou jimi velký počet obcí v ČR a nedostatečná spolupráce a sdílení dat mezi orgány. Tyto problémy mají být předmětem aktualizované verze koncepce *Klientsky orientované správy*. (Schlesinger, 2024)

4.3.2 Slovenská republika

Identifikace a popis projekce principů udržitelnosti do veřejné správy v SR byla založena na analýze relevantních strategických dokumentů, kterými jsou *OP Efektívna verejná správa*, *Programové vyhlásenie vlády 2023-2027*, *Plán obnovy*, *Návrh Vizie a stratégia udržateľného rozvoja Slovenskej republiky – Slovensko 2030* a *Zelenšie Slovensko (Stratégia environmentálnej politiky Slovenskej republiky do roku 2030)*. Tyto dokumenty obsahují dostatek potřebných informací k provedení analýzy, avšak jejich rozdělení na dokumenty týkající se čistě dobré správy a dokumenty týkající se udržitelnosti zde nebylo možné, protože se tyto cíle v jednotlivých dokumentech prolínají. Oblasti dobré správy v SR, které obsahují rovněž rozměr udržitelnosti, jsou níže popsány v předem definovaných společných okruzích. (Ministerstvo životného prostredia SR, 2019; Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR, 2021; Ministerstvo vnútra SR, 2023; Vláda SR, 2023; Úrad vlády SR, 2023)

Transparentnosť

Potřeba zvýšení transparentnosti ve veřejné správě v SR byla identifikována v několika oblastech v dokumentech *Operačný program – Efektívna verejná správa*, *Návrh Vizie a stratégia udržateľného rozvoja Slovenskej republiky – Slovensko 2030* a *Programové*

vyhlásenie vlády 2023-2027. Jednou z nich je zvyšování transparentnosti procesů a rozhodnutí veřejné správy, které se uskuteční prostřednictvím optimalizace procesů, jejich elektronizace a zpřístupnění dat online, což by dále mělo vést k možnostem lepší analýzy kvality poskytovaných služeb a jejich dostupnosti. Transparentnějším by se měl rovněž stát výběr zaměstnanců veřejné správy a uplatňování zásad pro schvalování, přiřazení a monitoring veřejných zakázek. Zlepšení by se mělo týkat také předvídatelnosti rozhodnutí institucí veřejné správy díky uplatňování principu transparentnosti v prostředí spravující podmínky a pravidla pro podnikatelskou sféru či schvalování a zveřejňování právních předpisů. (Ministerstvo investiční, regionálního rozvoje a informatizácie SR, 2021; Ministerstvo vnútra SR, 2023; Vláda SR, 2023)

Důležitou funkci v projekci principů udržitelnosti do principů dobré správy v SR má rovněž boj proti korupci, který byl identifikován v dokumentu *Programové vyhlásenie vlády 2023-2027*. Snížení míry korupce by mělo vést k efektivnějšímu využívání veřejných prostředků a transparentnosti rozhodování institucí veřejné správy. To může přilákat investory, podpořit podnikatele a vytvořit nová pracovní místa a zvýšit kvalitu veřejných služeb. Boj proti korupci má rovněž posílit důvěryhodnost právních rozhodnutí, což může mít vliv na sociální udržitelnost v zemi. (Vláda SR, 2023)

Naplňování obou těchto cílů na úrovni veřejné správy by mohlo přispět jak k sociální, tak ekonomické udržitelnosti. Podmínky občanů ve vztahu k veřejné správě by se měly stát rovnějšími, což přispěje k jejich důvěře ve veřejné instituce. (Ministerstvo investiční, regionálního rozvoje a informatizácie SR, 2021; Ministerstvo vnútra SR, 2023; Vláda SR, 2023)

Participace a inkluze

Dalším okruhem, kde pronikají principy udržitelnosti do principů dobré správy, je oblast participace občanů. Ta by měla být uskutečňována prostřednictvím podílení se občanů na tvorbě veřejných politik a strategií, otevřených diskusí a dalších aktivit, které by měly posílit základ pro sociální soudržnost a udržitelný rozvoj s ohledem na budoucí generace. Tento okruh se vyskytuje v dokumentech *Slovensko 2030, Operačný program – Efektívna verejná správa* a *Plán obnovy*. (Ministerstvo investiční, regionálního rozvoje a informatizácie SR, 2021; Ministerstvo vnútra SR, 2023; Úrad vlády SR, 2023)

Na základě rozhovoru s odborníkem z praxe bylo zjištěno, že se občané mohou podílet i na přípravě některých národních strategických dokumentů nelegislativní povahy, a to v rámci připomínkového řízení (Lakatošová, 2024).

Prostřednictvím sociální inkluze by mělo dojít k začlenění a integraci komunit včetně sociálně znevýhodněných osob do společnosti, což má zlepšit jejich přístup k veřejným službám. Jejich ekonomickou inkluzí by mělo být také podpořeno jejich působení v ekonomice země, jak uvádí dokumenty *Programové vyhlášení vlády 2023-2027* a *Slovensko 2030*. (Ministerstvo investiční, regionálního rozvoje a informatizácie SR, 2021; Vláda SR, 2023)

Pomocí těchto opatření mají být posíleny principy udržitelnosti jako je rovnost občanů, spravedlnost či snižování chudoby. (Ministerstvo investiční, regionálního rozvoje a informatizácie SR, 2021; Ministerstvo vnútra SR, 2023; Vláda SR, 2023; Úrad vlády SR, 2023)

Digitalizace a inovace

Oblast digitalizace a inovací je dalším příkladem, jak principy dobré správy reflektují principy udržitelnosti v SR. Jak již bylo zmíněno, celá veřejná správa prochází procesem digitalizace, což zvyšuje kvalitu a dostupnost veřejných služeb, efektivnější výkon veřejné správy a lepší transparentnost procesů, dokumentů a dat. Digitalizace veřejných služeb se vyskytuje převážně v analyzovaných dokumentech *Slovensko 2030* a *Plán obnovy*. Digitalizace agend veřejné správy rovněž by měla snížit spotřebu papíru a potřebu osobního dojíždění na úřady. Procesem částečné digitalizace má projít také systém vzdělávání, kdy by mělo být vzdělání přístupnější a mělo by také dojít ke zlepšení digitální gramotnosti obyvatel. Jedním z nástrojů digitálního vzdělávání by se měl stát e-learning, který je obsažen v dokumentech *Slovensko 2030* a *Programové vyhlášení vlády 2023-2027*. (Ministerstvo investiční, regionálního rozvoje a informatizácie SR, 2021; Vláda SR, 2023; Úrad vlády SR, 2023)

Stát rovněž plánuje podporu inovací, které by měly mít dopad na snížení uhlíkové stopy a environmentálně příznivější ekonomiku a udržitelnost, což bylo identifikováno v dokumentech *Slovensko 2030* a *Zelenšie Slovensko*. Dle dokumentů *Slovensko 2030* a *Programové vyhlášení vlády 2023-2027* mají být podpořeny start-upy a malé a střední podniky především v oblasti zelených technologií a inovací. Oblast inovací souvisí také s podporou v oblasti vysokých škol a výzkumných ústavů, jak bylo podrobněji uvedeno v předchozím okruhu. (Ministerstvo životného prostredia SR, 2019; Ministerstvo investiční, regionálního rozvoje a informatizácie SR, 2021; Vláda SR, 2023; Úrad vlády SR, 2023)

Na základě rozhovoru s odborníkem z praxe bylo zjištěno, že digitální transformace je také realizována podle priorit definovaných národním dokumentem *Stratégia digitálnej transformácie Slovenska 2030*, který vydalo MIRRI SR. Tento dokument vychází z inovativních technologií, globálních megatrendů a rovněž z *Agendy 2030*. Navazujícím dokumentem této národní strategie je *Akční plán*, který se zaměřuje na snížení emisí ve veřejné správě. (Lakatošová, 2024)

Vzdělávání

Často zmiňovanou oblastí je transformace vzdělávacího systému na všech úrovních (od mateřských škol až po vysoké školy). Stát usiluje o podporu předprimárního vzdělání pro děti od 5 let věku a nárok na místo v mateřské školce.

Vzdělávací systém na úrovni základních a středních škol by měl být více inkluzivní, aby dokázal srovnat startovací pozice dětí ze zdravotních nebo sociálních důvodů. Zaveden má být systém mentoringu, aby se zabránilo předčasnému ukončení školní docházky. Tyto oblasti se vyskytují v dokumentech *Slovensko 2030* a *Programové vyhlásenie vlády 2023-2027*. (Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR, 2021; Vláda SR, 2023)

Reforma, která by se měla dále týkat vysokých škol a výzkumných ústavů, je obsažena v dokumentech *Slovensko 2030* a *Programové vyhlásenie vlády 2023-2027*. Důraz je zde kladen na zvýšení jejich kvality, internacionalizace a profilování. V plánu je nastavit systém tak, aby dokázal lépe připravit studenty pro uplatnění v praxi a zvýšil jejich digitální dovednosti. Zpřísněním akreditačních podmínek má dojít ke spojování menších škol, fakult a oborů a koncentrací vědeckých kapacit by se měla zvýšit kvalita škol, neboť naroste jejich atraktivita a konkurenceschopnost. (Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR, 2021; Vláda SR, 2023)

Rovněž jsou zde snahy o podporu výzkumu v oblasti dekarbonizace průmyslu a dalších oblastí týkajících se ochrany životního prostředí identifikované v dokumentu *Slovensko 2030*. Snahou bude větší spolupráce mezi soukromým sektorem a akademickou a výzkumnou sférou. (Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR, 2021)

Investice do vzdělávání je pro dlouhodobý udržitelný rozvoj klíčová. Systém kvalitního vzdělávání by měl generovat odborníky, kteří by měli posílit oblast inovací. Absolventi by tak měli být připravenější pro uplatnění na trhu práce, čímž by mělo dojít k poklesu nezaměstnanosti a posílení ekonomické udržitelnosti. Ve školách má být rovněž kladem důraz na zvýšení digitálních dovedností studentů, které jsou nezbytné v dnešním moderním digitálně

propojeném světě. V oblasti vzdělávání úředníků je kladen důraz především na zvyšování jejich digitálních dovedností, což souvisí s digitalizací slovenské veřejné správy. Dále se podpora zaměřuje na zvyšování kvalifikace úředníků v oblasti jednání s občany (tzv. soft skills). (Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR, 2021; Vláda SR, 2023)

Environmentální udržitelnost

Důležitou oblastí průniku udržitelnosti do dobré správy v SR je ochrana životního prostředí, neboť té je ve slovenských strategických dokumentech věnována značná pozornost. Prostřednictvím využívání moderních technologií, daňového systému a státní podpory mají být minimalizovány negativní dopady lidské činnosti na životní prostředí (např. podporou elektromobility, nízkoemisních zón, podporou start-upů se zaměřením na recyklaci odpadů, daňovým zatížením na vypouštění negativních externalit, podporou pro zvýšení energetické účinnosti budov a rodinných domů a dalšími opatřeními, které mají vést k environmentální udržitelnosti a transformaci ekonomiky na nízkouhlíkovou). Tato oblast se vyskytuje převážně v dokumentu *Zelenšie Slovensko*. (Ministerstvo životného prostredia SR, 2019)

Jak je uvedeno v dokumentech *Zelenšie Slovensko* a *Slovensko 2030*, zavedením příslušných zákonů a předpisů mají být chráněny ekosystémy, lesy, vodní toky a biodiverzita života. Prostřednictvím principu transparentnosti by mělo být možné sledovat racionální využívání přírodních zdrojů, měření jejich kvality a pomocí participace občanů na veřejných politikách tvořit právní předpisy v oblasti ochrany životního prostředí. Podpořena má být rovněž osvěta i opatření pro podporu recyklace a opětovné využívání přírodních zdrojů.

Přínosem výše uvedených aktivit má být nejen zvýšená ochrana životního prostředí, integrace oběhové ekonomiky a posílení environmentální udržitelnosti, ale také zlepšení životních podmínek občanů a vytvoření nových pracovních míst. (Ministerstvo životného prostredia SR, 2019; Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR, 2021)

Fyzická dostupnost veřejných služeb

Slovensko se dále zaměřuje v dokumentech *Slovensko 2030*, *Programové vyhlásenie vlády 2023-2027* a *Zelenšie Slovensko* na zlepšení fyzické dostupnosti veřejných služeb a na zvýšení kvality veřejné dopravy, což by mělo přispět k environmentální udržitelnosti. Dále mají být provedeny investice do dopravní infrastruktury mezi regiony i v jejich rámci. To by mělo vést ke kratším a pohodlnějším cestám do měst, kde jsou veřejné služby a instituce situovány. Pozornost se má zaměřit mj. na rozšíření sítě sociálních zařízení a komunitních center.

(Ministerstvo životného prostredia SR, 2019; Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR, 2021; Vláda SR, 2023)

Správa obcí

V rámci oblasti správy obcí je dle slovenských strategických dokumentů *Slovensko 2030*, *Programové vyhlásenie vlády 2023-2027* a *Zelenšie Slovensko* plánované vytvoriť rámec pro seskupování menších obcí do územních celků, které mají poskytovat souhrnně veřejné služby občanům. Má tak dojít k optimálnímu rozdělení kapacit a rovněž je plánováno posílení kapacit a efektivnější rozdělení kompetencí mezi úrovně veřejné správy.

Dále je uvažována podpora kooperace obcí za účelem sdílení zkušeností. Spolupráce by měla fungovat jak mezi jednotlivými obcemi, tak regiony. Zmíněna je i kooperace pohraničních regionů i přeshraniční spolupráce za účelem zkvalitnění a rozšíření mezistátní infrastruktury, obnovy památek a turistických tras.

Výše zmíněné strategie a plány mají vést k dostupnějším a kvalitnějším veřejným službám, efektivnější veřejné správě a jsou v souladu se všemi pilíři udržitelnosti. (Ministerstvo životného prostredia SR, 2019; Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR, 2021; Vláda SR, 2023)

4.4 Komparace profilů obou zkoumaných zemí

V předchozích kapitolách byly vytvořeny profily obou zkoumaných zemí z hlediska projekce principů udržitelnosti do principů dobré správy. Byly identifikovány a analyzovány klíčové strategické dokumenty a vytvořeny okruhy, kde k projekci principů udržitelnosti do principů dobré správy dochází. Lze konstatovat, že obě země mají tato témata podrobně rozpracovaná, řídí se nadnárodními dokumenty a mají nastavené strategie a opatření v závislosti na konkrétních podmínkách dané země. U každého z okruhů budou identifikovány společné cíle a opatření, pokud existují a rovněž specifické oblasti, které budou specifické pro každou zemi.

Transparentnost

O zvýšení transparentnosti veřejné správy aktivně usilují obě porovnávané země. Společným rysem těchto snah obou zemí je digitalizace veřejné správy, díky které dochází k elektronizaci procesů, online dostupnosti potřebných informací o veřejných službách nebo například ke zřízení a provozu jednoho webového portálu pro komunikaci občana s veřejnou správou.

Dalším aspektem digitalizace veřejné správy u obou zemí je sběr dat o veřejných službách a procesech pro využití při řízení kvality těchto služeb a pro další analytické účely. Data

o veřejných financích, veřejných zakázkách jsou veřejně umístěna na příslušných webových portálech a přístupná občanům. Povinné zveřejňování veřejných zakázek a smluv by mělo vést k lepší kontrole a transparentnosti veřejných zakázek a podmínek jejich přidělování a schvalování. Transparentci podporuje i umístění registrů smluv online.

Dále je podporována participace občanů u procesů připomínkování novel zákonů nebo rozpočtů, které jsou založeny na principu transparentnosti. Výše zmíněné oblasti se vyskytují v dokumentech *Česká republika 2030, Klientsky orientovaná správa, Operační program – Efektivna verejná správa a Programové vyhlásenie vlády 2023-2027*. (Úřad vlády ČR, 2017; Ministerstvo vnitra ČR, 2019; Ministerstvo vnútra SR, 2023; Vláda SR, 2023)

Obecně lze konstatovat, že obě země aktivně aplikují princip transparentnosti do veřejné správy tím, že podporují digitalizaci veřejné správy, elektronizaci procesů, transparentní zveřejňování veřejných smluv a shromažďují velké množství dat. Rovněž je v ČR a SR snaha o zvýšení dostupnosti i kvality veřejných služeb. Nicméně, přestože je shromažďováno velké množství dat, jejich potenciál není u obou zemí prozatím naplno využit z různých důvodů, jako např. nedostatku odborníků pro jejich analýzu, nepropojenost databází institucí veřejné správy nebo byrokratické překážky.

Rozdíl v přístupu obou zemí k principu transparentnosti je v důrazu na konkrétní oblasti. ČR se více zaměřuje na proklientský přístup k občanům, na zvýšení analytických kapacit veřejné správy pro práci s otevřenými daty a na participaci občanů u připomínkování novel zákonů. SR zase naopak cílí na vyšší boj proti korupci prostřednictvím transparentnosti či povinné zveřejňování více informací k veřejným zakázkám. (Úřad vlády ČR, 2017; Ministerstvo vnitra ČR, 2019; Ministerstvo vnútra SR, 2023; Vláda SR, 2023)

Participace a inkluze

Česká republika i Slovensko se zaměřují v rámci okruhu participace a inkluze na účast občanů do rozhodovacích procesů, např. při schvalování rozpočtů, výběrů projektů pro podporu či připomínkování dokumentů ke schválení. Ty lze nalézt v dokumentech *Česká republika 2030, Klientsky orientovaná správa, Operační program – Efektivna verejná správa, Slovensko 2030, Plán obnovy a Programové vyhlásenie vlády 2023-2027*. Občané jsou v obou zemích informováni o možnostech participace prostřednictvím více komunikačních kanálů. V ČR se osvěta odehrává nejvíce prostřednictvím sociálních sítí a webových stránek a workshopů. V SR více s využitím národních informačních kampaní, rozhlasu a tradičních médií. Obě země rovněž využívají k šíření informací o možnostech participace neziskové organizace.

K začleňování občanů přistupují rovněž obě země obdobně, kdy jednou z hlavních oblastí je rovný přístup ke vzdělávání a zaměstnání, aby byly zajištěny stejné možnosti vzdělání a získání práce pro všechny občany bez ohledu na jejich ekonomickou nebo sociální situaci, pohlaví, dobu nezaměstnanosti. Oba státy se rovněž věnují začleňování sociálně či zdravotně znevýhodněných skupin do společnosti prostřednictvím podpory inkluzivních projektů a odstraňováním fyzických či digitálních bariér v přístupu k veřejným službám. Identifikováno bylo několik zaměření, kde se politika inkluze mezi oběma zeměmi mírně liší. Např. podpora komunit a komunitních služeb a začleňování Romské komunity do společnosti na Slovensku, zatímco v ČR je kladen větší důraz na zaměstnanost sociálně a zdravotně znevýhodněných skupin. (Úřad vlády ČR, 2017; Ministerstvo vnitra ČR, 2019; Ministerstvo investic, regionálního rozvoje a informatizácie SR, 2021; Ministerstvo vnútra SR, 2023; Úřad vlády SR, 2023; Vláda SR, 2023)

Digitalizace a inovace

Procesem digitalizace prochází systém veřejné správy v ČR i v SR a jsou uvedeny v dokumentech *Česká republika 2030, Klientsky orientovaná správa, Slovensko 2030 a Plán obnovy*. Jedním ze společných dopadů je vyšší dostupnost a kvalita služeb veřejné správy, kdy veřejné služby se stávají dostupnější a procesy veřejné správy efektivnější. Digitalizace a elektronizace dokumentů a procesů souvisí také se zvýšením transparentnosti veřejné správy, jak bylo uvedeno výše. Dochází k usnadnění a urychlení mnoha procesů, jako např. získání stavebního povolení, sociálních dávek. Občané mohou najít důležité informace, dokumenty a stav procesů, kterých se účastní, na jednom portálu, v ČR na portálu *Portál občana* a na Slovensku na portálu *slovensko.sk*. Díky digitalizaci dochází také ke sběru velkého množství dat z veřejné správy, která jsou dále využívána k různým analýzám za účelem zvýšení efektivity a kvality veřejné správy v obou zemích. (Úřad vlády ČR, 2017; Ministerstvo vnitra ČR, 2019; Ministerstvo investic, regionálního rozvoje a informatizácie SR, 2021; Úřad vlády SR, 2023)

Inovace jsou v obou porovnávaných zemích podporovány v kontextu participace a transparentnosti, konkrétně při vytváření podmínek občanům pro připomínkování schvalování projektů či legislativních dokumentů, zejména v strategiích *Česká republika 2030, Klientsky orientovaná správa, Slovensko 2030 a Programové vyhlásenie vlády 2023-2027*. Jsou stavebním kamenem pro digitalizaci veřejné správy, která právě inovace využívá. Mimo digitalizaci jsou podporovány inovace v oblasti zvýšení energetické efektivity budov, podpory recyklace a zelených technologií. Obě země také podporují vzdělávání na vysokých školách a výzkumných ústavech, které se stávají zdrojem inovací a nových technologií.

Mimo spoustu společných oblastí tohoto okruhu zde existují rozdíly v pojetí u obou zemí. Zatímco v ČR je kladen důraz na větší decentralizaci digitálních platform veřejné správy jako např. Portál občana, datové schránky, CzechPointy, Moje daně a další, v SR je snahou integrovat většinu veřejných služeb do jednoho portálu *slovensko.sk*. Výhodou decentralizace digitálních služeb je větší flexibilita, a naopak centralizace je výhodná svou jednoduchostí pro občany. V oblasti inovací lze spatřit rozdíl v zaměření podpory inovací, kdy v ČR jsou podporovány více technologické projekty a startupy a funguje zde široká spolupráce univerzit s veřejným sektorem, zatímco v SR je větší důraz na projekty zaměřující se na sociální podnikání. (Úřad vlády ČR, 2017; Ministerstvo vnitra ČR, 2019; Ministerstvo investicí, regionálneho rozvoja a informatizácie SR, 2021; Vláda SR, 2023)

Vzdělávání

V oblasti vzdělávání úředníků jako jednoho z faktorů kvality veřejné správy lze spatřit rozdíly v zaměření v ČR a v SR. České instituce veřejné správy mají centrální platformu pro digitální vzdělávání úředníků (sLearning), která poskytuje standard průřezových témat určených k vzdělávání. Naproti tomu Slovensko nemá obdobnou centralizovanou platformu a nové vzdělávací okruhy jsou prezentovány formou individuálních reformních balíčků. Přestože na Slovensku je již také patrná snaha o proklientský přístup úředníků, v českých strategických dokumentech je tento přístup více zdůrazňován a konkretizován. Z komparace je patrné, že přestože obě země volí odlišné postupy v procesu vzdělávání úředníků veřejné správy, dochází k naplňování cílů udržitelnosti v ČR i v SR tím, že průběžným vzděláváním úředníci získávají lepší povědomí o cílech udržitelnosti jako např. transparentnosti, odpovědnosti či všech třech pilířích udržitelného rozvoje. Zmínky o této oblasti lze nalézt v dokumentech *Česká republika 2030, Klientsky orientovaná správa, Slovensko 2030 a Programové vyhlásenie vlády 2023-2027*. (Úřad vlády ČR, 2017; Ministerstvo vnitra ČR, 2019; Ministerstvo investicí, regionálneho rozvoja a informatizácie SR, 2021; Vláda SR, 2023)

Při zaměření se na vzdělávání občanů od mateřských škol až po vysoké školy a výzkumné ústavy mají obě země podobné strategie. Na všech úrovních by mělo dojít k modernizaci osnov vzdělávání a zvýšení využívání digitálních technologií při výuce. Pozornost by se měla věnovat mj. inkluzivnímu vzdělávání, aby všichni žáci a studenti měli rovný přístup k příležitostem a vzdělávání. V oblasti vysokých škol je plánováno v obou zemích koncentrovat vědecké kapacity a internacionalizovat prostředí vysokých škol, aby došlo k nalákání studentů ze zahraničí a dále podpořit práce na mezinárodních projektech a projektech z programu Horizont Evropa. Rozdílné rysy lze spatřit v zaměření Slovenska na zvýšení počtu dětí předškolního

vzdělávání a kapacity mateřských škol. Naopak ČR ve sféře středních škol plánuje modernizovat knihovny a vytvořit z nich vzdělávací centra. Výše uvedené kroky u obou zemí podporují dlouhodobé zvyšování povědomí dětí a studentů o principech udržitelnosti, pomáhají vytvářet technologicky vyspělé inovace, šetřit životní prostředí využíváním digitálních technologií či rovnost v přístupu ke vzdělání pro všechny. Výše uvedené oblasti lze rovněž nalézt v dokumentech *Česká republika 2030, Klientsky orientovaná správa, Slovensko 2030 a Programové vyhlásenie vlády 2023-2027*. (Úřad vlády ČR, 2017; Ministerstvo vnitra ČR, 2019; Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR, 2021; Vláda SR, 2023)

Environmentální udržitelnost

Ve strategických dokumentech *Česká republika 2030, Klientsky orientovaná správa, Slovensko 2030 a Zelenšie Slovensko* lze nalézt hned několik oblastí zaměřených na environmentální udržitelnost. Společná je snaha obou zemí o zadávání takových veřejných zakázek, které přispějí k udržitelnosti v oblasti ochrany životního prostředí, dále je zmiňována důležitost osvěty v této oblasti. Obě země spojují také oblast inovací a modernizace s environmentální udržitelností, kdy je modernizace aplikována ve formě zvyšování energetické účinnosti budov, instalace úsporného LED osvětlení.

Rozdílné je u obou zemí pojetí osvěty a vzdělávání, kdy v ČR je spíše uvažováno v dlouhodobém horizontu ve sféře veřejné správy a firem, zatímco SR cílí s osvětou na širokou veřejnost. SR dále zmiňuje již konkrétní projekty zaměřené na ochranu životního prostředí, jako např. projekty na výstavbu vodovodů a kanalizací v obcích, kde nejsou vystavěné, dále projekty zaměřené na odpadové hospodářství, cirkulární ekonomiku či likvidaci nelegálních skládek. ČR takto konkrétní projekty nezmiňuje, přispívá ale prostřednictvím metodik pro předběžná hodnocení dotačních politik, aby bylo zjištěno, jestli jsou v souladu s environmentální udržitelností. (Úřad vlády ČR, 2017; Ministerstvo vnitra ČR, 2019; Ministerstvo životného prostredia SR, 2019; Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR, 2021)

Fyzická dostupnost veřejných služeb

Obě porovnávané země se v tomto okruhu zaměřují na zachování či zlepšení fyzické dostupnosti úřadů pro občany, kteří nevyužijí možnosti komunikovat s úřady elektronicky. Nicméně přístup obou zemí je v tomto okruhu spíše odlišný.

Podle dokumentů *Česká republika 2030 a Klientsky orientovaná správa* se ČR zaměřuje spíše na rušení místní příslušnosti ve všech případech, kde je to možné. Dále na optimalizaci

rozmístění a kapacit míst určených pro kontakt s veřejnou správou a veřejných institucí podle skutečných potřeb. Reálný pohyb obyvatelstva bude vyhodnocován na základě dat od mobilních operátorů. To přispěje k environmentální udržitelnosti tím, že dojde ke snížení fyzického dojíždění občanů na úřady prostřednictvím dopravních prostředků a tím ke snížení emisí. (Úřad vlády ČR, 2017; Ministerstvo vnitra ČR, 2019)

Oproti tomu SR má na základě dokumentů *Zelenšie Slovensko, Slovensko 2030* a *Programové vyhlásenie vlády 2023-2027* odlišné strategie. Zaměřuje se především na zkvalitnění dopravní infrastruktury pro zlepšení přístupu všech obyvatel k veřejným službám. Rovněž je plánováno v této souvislosti zvýšení kvality, dostupnosti a atraktivity veřejné dopravy. (Ministerstvo životného prostredia SR, 2019; Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR, 2021; Vláda SR, 2023)

Správa obcí

Pro okruh správy obcí lze jmenovat společný přístup obou zemí v oblasti podpory spolupráce mezi obcemi za účelem zvýšení efektivity a kvality veřejné správy. Dále jsou zde snahy o restrukturalizaci kompetencí jednotlivých úrovní veřejné správy, jako např. efektivnější a jasnější vymezení úkolů státní správy vs. místní samosprávy, popř. mezi úrovněmi v rámci místní samosprávy. Dalším společným bodem je podpora pohraničních oblastí, investice do jejich infrastruktury a napojení na infrastrukturu sousedních států. Obě země také usilují o společné projekty s regiony u sousedních států. Tyto zmínky jsou uvedeny v dokumentech *Česká republika 2030, Klienty orientovaná správa Zelenšie Slovensko, Slovensko 2030* a *Programové vyhlásenie vlády 2023-2027*.

Přestože je meziobecní spolupráce podporována, v ČR je podporována bez nutnosti začlenění menších obcí do větších celků, v SR je plánováno přímo motivovat menší k obce ke spojení do větších jednotek. V oblasti podpory pohraničních regionů a spolupráce se sousedními státy ČR využívá stávající právní úpravu, zatímco SR za těmito účely vytváří legislativní změny. V souvislosti s přeshraniční spoluprací, mimo podpory projektů na obnovu historických památek a turistických tras SR navíc podporuje společné projekty, které se týkají ekonomické spolupráce v kontextu udržitelnosti. Implementací výše uvedených opatření by mělo dojít k efektivnějšímu využívání zdrojů a lepší fyzické dostupnosti veřejných služeb, které by tak mohly být lépe přístupné pro všechny sociální skupiny obyvatel. (Úřad vlády ČR, 2017; Ministerstvo vnitra ČR, 2019; Ministerstvo životného prostredia SR, 2019; Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR, 2021; Vláda SR, 2023)

5 SHRNU TÍ PROVEDENÉHO VÝZKUMU, DISKUSE VÝSTUPŮ A FORMULACE ZÁVĚRŮ

V níže uvedené Tabulce 1 je provedeno shrnutí komparace obou zemí z hlediska reflexe udržitelnosti do dobré správy. Ve druhém sloupci jsou uvedeny společné oblasti obou zemí, ve třetím a čtvrtém jsou potom vypsány specifické cíle a opatření pro každou zemi.

Tabulka 1: Shrnutí komparace obou zkoumaných zemí

Okruh	Společné pro ČR a SR	Specifické pro ČR	Specifické pro SR
Transparentnost	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalizace a elektronizace procesů • Povinné zveřejňování veřejných zakázek • Sběr dat 	<ul style="list-style-type: none"> • Proklientský přístup • Snaha o zvýšení analytických kapacit 	<ul style="list-style-type: none"> • Povinné zveřejňování více informací k veřejným zakázkám • Zaměření se na boj proti korupci
Participace a inkluze	<ul style="list-style-type: none"> • Účast občanů u schvalování dokumentů, rozpočtů, projektů apod. • Rovný přístup ke vzdělání a zaměstnání • Bezbariérový přístup k veřejným službám (fyzicky i digitálně) 	<ul style="list-style-type: none"> • Informovanost skrze sociální sítě a webové portály • Zaměstnanost zdravotně a sociálně znevýhodněných skupin 	<ul style="list-style-type: none"> • Informovanost skrze spíše tradiční komunikační kanály • Podpora komunit
Digitalizace a inovace	<ul style="list-style-type: none"> • Informace, procesy a veřejné služby na online portálech • Sběr dat • Zvyšování energetické účinnosti budov, zelených technologií, recyklace odpadu 	<ul style="list-style-type: none"> • Decentralizace webových portálů veřejné správy • Podpora technologických projektů, startupů • Spolupráce univerzit s veřejným sektorem 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralizace služeb veřejné správy online • Podpora projektů zaměřených na sociální inkluzi

	<ul style="list-style-type: none"> • Podpora VŠ a výzkumných ústavů 		
Vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> • Zvyšování kvalifikace úředníků • Modernizace osnov vzdělávání na MŠ, ZŠ, SŠ i VŠ • Větší důraz na vzdělávání s využitím digitálních technologií • Inkluzivní vzdělávání • Internacionalizace VŠ, snaha přilákat zahraniční studenty, koncentrace vědeckých kapacit • Podpora účasti na mezinárodních projektech a projektech programu Horizont Evropa 	<ul style="list-style-type: none"> • Centrální vzdělávací platforma pro vzdělávání úředníků • Modernizace knihoven SŠ a jejich přeměna na vzdělávací centra 	<ul style="list-style-type: none"> • Vzdělávací moduly jako balíčky • Vyšší podíl dětí předprimárního vzdělávání • Zvýšení kapacit MŠ
Environmentální udržitelnost	<ul style="list-style-type: none"> • Veřejné zakázky se zaměřením na udržitelnost • Osvěta • Modernizace a inovace pro lepší environmentální udržitelnost (energetická efektivita budov, instalace LED osvětlení atd.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vzdělávání v dlouhodobém horizontu v oblasti veřejné správy a firem • Předběžná hodnocení dotačních politik vzhledem k environmentální udržitelnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Vzdělávání široké veřejnosti • Mnoho konkrétních projektů

Fyzická dostupnost veřejných služeb	<ul style="list-style-type: none"> • Zvyšování fyzické dostupnosti veřejných služeb 	<ul style="list-style-type: none"> • Rušení místní příslušnosti • Optimalizace rozmístění veřejných institucí a míst pro kontakt s veřejnou správou na základě analýzy skutečného pohybu obyvatel 	<ul style="list-style-type: none"> • Zlepšení dopravní infrastruktury • Zvýšení atraktivity veřejné dopravy
Správa obcí	<ul style="list-style-type: none"> • Podpora meziobecní spolupráce • Snaha o jasnější a efektivnější vymezení kompetencí na všech úrovních veřejné správy • Podpora pohraničních regionů a jejich spolupráce s přílehlým státem 	<ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce obcí bez nutnosti jejich spojování • Stávající právní rámec na podporu pohraničních oblastí a spolupráce se sousedními státy • Podpora obnov památek a budování turistických tras v pohraničí 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivace obcí ke spojování do větších celků • Legislativní změny pro podporu pohraničních oblastí a jejich spolupráce se sousedními státy • Podpora navíc přeshraničních projektů zaměřených na udržitelnost

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky č. 1 je tedy patrné, že v definovaných společných okruzích mají obě porovnávané země mnoho společných bodů. ČR i SR se shodují v základních cílech a opatřeních, přičemž specifické body pro každou zemi zvláště odrážejí důraz na odlišné oblasti vzhledem k aktuálním podmínkám dané země.

Z analýzy plyne, že ČR v porovnání se SR klade větší důraz na proklientský přístup veřejné správy. Zaměřuje se mj. na aktivní využívání analýzy dat pro efektivní rozmístění kontaktních míst veřejné správy pro občany, aby byla zajištěna jejich optimální dostupnost. Tu podporuje rovněž digitalizací mnoha veřejných služeb prostřednictvím různých webových portálů. Občané jsou informováni o možnostech dosahování veřejných služeb pomocí mnoha moderních komunikačních kanálů. Oblast osvěty v rámci environmentální udržitelnosti je

řešena především na úrovni vzdělávání úředníků. Dále ČR cílí na spolupráci obcí bez tlaku na jejich spojování.

SR se oproti tomu soustředí na zajišťování dostupnosti veřejných služeb po celém území včetně venkovských lokalit jak pomocí jednotného webového portálu, tak i fyzicky. Občané jsou zde o možnostech veřejných služeb informováni spíše prostřednictvím tradičních komunikačních kanálů. Rovněž i SR se zaměřuje na osvětu široké veřejnosti v oblasti environmentální udržitelnosti. Kromě toho motivuje obce ke vzájemné spolupráci včetně jejich spojování.

Již na začátku rozhovoru s českým odborníkem z praxe bylo zjištěno, že ČR spíše sestavuje strategické dokumenty formálně v souladu s principy dobré správy, ale zejména na základě aktuálních potřeb státu, které je třeba řešit. Přesto jsou některé cíle a opatření stavěny tak, že korespondují s principy dobré správy a rovněž s principy udržitelnosti. Na základě rozhovoru bylo rovněž potvrzeno, že koncept *Klientsky orientovaná správa 2030* vycházela z *Agendy 2030*. Dále bylo doloženo, že pokud jsou cíle a opatření veřejné správy úspěšně splněny, jsou tím naplněny i principy dobré správy a udržitelnosti. (Schlesinger, 2024)

Za SR bylo prostřednictvím rozhovoru zjištěno, že udržitelnost je klíčovou součástí dobré a demokratické veřejné správy, která musí zohledňovat potřeby budoucích generací a předcházet přenášení problémů na ně. MV SR nemá jednotný postup pro tvorbu strategií, což vede k různým přístupům k integraci udržitelnosti. Strategické dokumenty vznikají na základě analýz ministerstev, politické vůle vlády nebo doporučení mezinárodních organizací a cílí na konkrétní změny. Ministerstvo investic SR pravidelně hodnotí pokrok v naplňování cílů udržitelného rozvoje podle indikátorů OSN ve spolupráci s dalšími ministerstvy a ústředními orgány státní správy. (Lakatošová, 2024)

ZÁVĚR

V této diplomové práci byly nejprve definovány klíčové pojmy jako dobrá správa v evropském a českém kontextu a dále udržitelnost a udržitelný rozvoj. Následně byla popsána moderní veřejná správa v EU, kde byly uvedeny inovativní přístupy spočívající v principech dobré správy definovaných Radou Evropy, principech udržitelnosti vycházejících z *Agendy 2030* a principech efektivního vládnutí, jež umožňují dosáhnout cílů této *Agendy 2030*. Dále byla provedena vlastní analýza na základě předem definované metodologie.

V rámci analýzy principů dobré správy a udržitelnosti v České republice a zvolené členské zemi EU, kterou bylo Slovensko, byly prozkoumány relevantní strategické dokumenty obou států. Byly získány klíčové oblasti pro udržitelnost a veřejnou správu, čímž byly určeny společné okruhy. Projekcí udržitelnosti do dobré správy byly vytvořeny profily obou zkoumaných zemí, které byly doplněny o výsledky rozhovorů vedených s ministerskými úředníky z ČR a SR. V závěru kapitoly byla provedena komparace společných okruhů obou zemí a získány jak společné, tak specifické cíle, které řeší každá země.

Pomocí komparativní analýzy bylo provedeno porovnání profilů obou zkoumaných zemí a identifikovány podobnosti a odlišnosti. Jak u České republiky, tak u Slovenska bylo možné pozorovat důraz na dostupnost veřejných služeb ve fyzické i digitální podobě, zvyšování efektivity veřejné správy a její transparentnost. Tlak byl vyvíjen zejména na spolupráci obcí u obou zkoumaných států. V případě Slovenska šlo také o jejich spojování. Participace občanů na veřejných politikách a rozhodnutích je dalším důležitým bodem spojujícím přístupy obou zemí. Naopak odlišnosti přístupu těchto států lze spatřovat spíše v oblastech zaměření v rámci jednotlivých oblastí a jsou dány mírou rozvoje veřejné správy, geografickými podmínkami, ekonomickou silou země atd. Specifickými cíli ČR jsou například využívání dat a zvyšování analytických kapacit veřejné správy pro optimální fyzické rozmístění kontaktních míst veřejné správy. Dále také důraz na proklientský přístup veřejné správy nebo informovanost a přiblížení veřejných služeb občanům různorodými komunikačními kanály. Slovensko se zase vymezuje podporou budování a rekonstrukce infrastruktury, aby byly veřejné služby dobře dostupné všem občanům. Zaměřuje se na osvětu široké veřejnosti v oblasti ochrany životního prostředí a podporu konkrétních projektů, které k ní přispívají.

Cílem diplomové práce byla analýza principů moderní veřejné správy v kontextu principů udržitelnosti. Předmětem výzkumu byly prvky dobré správy a udržitelnosti ve vybraném

prostředí a následně byly vytvořeny a komparovány profily dvou členských zemí EU. S podporou výstupů z rozhovorů s odborníky z praxe byly formulovány závěry.

Cíle předkládané práce byly splněny. Výsledky výzkumu potvrzují, že se udržitelnost odráží v principech dobré správy. Tyto oblasti byly získány pomocí obsahové analýzy českých a slovenských strategických dokumentů. Stanoveny byly společné okruhy obou zkoumaných zemí zahrnující transparentnost, participaci a inkluzi, digitalizaci a inovace, vzdělávání, environmentální udržitelnost, fyzickou dostupnost veřejných služeb a správu obcí. V rámci těchto společných okruhů lze identifikovat projekci udržitelnosti do strategických cílů dobré správy. Tato projekce je naplňována různými způsoby, které odrážejí možnosti a podmínky dané země.

POUŽITÁ LITERATURA

BELL, Simon a MORSE, Stephen, 2000. *Sustainability Indicators: Measuring the Immeasurable*. Journal of Rural Studies. DOI:10.1016/S0743-0167(99)00036-4.

BOLÍVAR, Manuel P. R., 2017. *Financial Sustainability in Public Administration. Exploring the Concept of Financial Health*. Springer Nature. ISBN 978-3-319-57962-7.

BÖRZEL, Tanja A.; PAMUK Yasemin a Andreas STAHN, 2008. *Good Governance in the European Union*. Freie Universität Berlin. Dostupné z:
https://www.polsoz.fu-berlin.de/polwiss/forschung/international/europa/partner-und-online-ressourcen/arbeitspapiere/2008-7-Boerzel_et_al_GoodGovernance.pdf. [cit. 2024-04-10].

BRUNDTLAND, Gro, 1987. *Report of the World Commission on Environment and Development. Our Common Future*. United Nations General Assembly document A/42/427.

CENTER OF EXCELLENCE FOR GOOD GOVERNANCE, 2018. *O Good Governance*. Online. Dostupné z: <https://goodgovernance.cz/o-good-governance/>. [cit. 2024-04-10].

COLUMBIA. *Content Analysis*. Online. Dostupné z:
<https://www.publichealth.columbia.edu/research/population-health-methods/content-analysis>. [cit. 2024-04-30].

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, 2001. *European Governance: A White Paper*. COM(2001) 428 final. Dostupné z:
[https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-AD\(2011\)009-e](https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-AD(2011)009-e). [cit. 2024-04-10].

COUNCIL OF EUROPE, 1950. *Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms*. Dostupné z:
https://www.echr.coe.int/documents/d/echr/Convention_ENG. [cit. 2024-03-29].

COUNCIL OF EUROPE, 2007. *Recommendation CM/Rec(2007)7 of the Committee of Ministers to member states on good administration*. Dostupné z: <https://rm.coe.int/16807096b9>. [cit. 2024-03-17].

COUNCIL OF EUROPE, 2008. *Strategy for Innovation and Good Governance at Local Level. Structures and procedures for awarding the European label*. Dostupné z: <https://rm.coe.int/1680746f16>. [cit. 2024-05-09].

ČERNÍN, Karel, 2019. *Principy dobré správy*. V Praze: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-300-8.

ČESKO, 1992. Zákon č. 17/1992 Sb. o životním prostředí. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1992, částka 4/1992.

ČESKO, 1999. Zákon č. 349/1999 Sb. o Veřejném ochránci práv. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1999, částka 111/1999.

ČESKO, 2004. Zákon č. 500/2004 Sb. Správní řád. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 174/2004.

DERNBACH, John C. a MINTZ, Joel A., 2011. *Environmental Laws and Sustainability: An Introduction*. Sustainability 3, no. 3: 531-540. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su3030531>. [cit. 2024-05-26].

DOVETAIL, 2023. *What is comparative analysis? A complete guide*. Online. Dostupné z: <https://dovetail.com/research/comparative-analysis/>. [cit. 2024-05-04].

EUROPEAN COMMISSION, 2008. *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on the Sustainable Consumption and Production and Sustainable Industrial Policy Action Plan*. COM(2008) 397 final. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/procedure/EN/197277>. [cit. 2024-04-28].

EUROPEAN COMMISSION, 2017. *Quality of Public Administration. A Toolbox for Practitioners*. DOI: 10.2767/593135. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8055&type=2&furtherPublications=no>. [cit:2024-05-07].

EUROPEAN COMMISSION, 2020a. *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A new Circular Economy Action Plan. For a cleaner and more competitive Europe*. COM(2020) 98. Dostupné z: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9903b325-6388-11ea-b735-01aa75ed71a1.0017.02/DOC_1&format=PDF. [cit. 2024-04-25].

EUROPEAN COMMISSION, 2022d. *Commission Staff Working Document on Common European Data Spaces*. Brusel. SWD(2022) 45. Dostupné z: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/staff-working-document-data-spaces>. [cit. 2024-05-06].

EUROPEAN COMMISSION, 2023a. *Enhancing the European Administrative Space (ComPAct)*. Brusel. Dostupné z: https://commission.europa.eu/document/9ecd5276-df34-41ec-a328-ad51d1190300_en. [cit. 2024-05-26].

EUROPEAN COMMISSION, 2023b. *PES Network Work Programme 2023-2023*. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=105&langId=en>. [cit. 2024-05-11].

EUROPEAN COMMISSION, 2023c. *TSI 2023 Flagship Technical Support Project. PACE. Public Administration Cooperation Exchange*. Dostupné z: https://reform-support.ec.europa.eu/pace-public-administration-cooperation-exchange_en. [cit. 2024-05-13].

EUROPEAN COMMISSION, 2023d. *Guidelines on Member States' adaptation strategies and plans*. Dostupné z: https://climate.ec.europa.eu/news-your-voice/news/building-climate-resilient-future-2023-07-26_en. [cit. 2024-05-16].

EUROPEAN COMMISSION. *International Organisations*. Dostupné z: <https://knowledge-centre-interpretation.education.ec.europa.eu/en/international-organisations>. [cit. 2024-06-23].

EUROPEAN COMMUNITIES COMMISSION, 1992. *Report on the implementation of the Resolution of the Council and of the Member States meeting in the Council on human rights, democracy and development, adopted on 28 November 1991*. SEC (92) 1915 final.

Dostupné z: <http://aei.pitt.edu/5443/>. [cit. 2024-04-10].

EUROPEAN COUNCIL, 2000. *Lisbon Strategy: An Action and Development Plan for the European Union*. Dostupné z: <https://www.eurofound.europa.eu/en/european-industrial-relations-dictionary/lisbon-strategy>. [cit. 2024-05-02].

EUROPEAN COURT OF AUDITORS, 2023. *Environmental Statement 2023*. Dostupné z: https://www.eca.europa.eu/ContentPagesDocuments/Environmental-management/Documents/ECA_Environmental_Statement_2023_EN.PDF. [cit. 2024-05-16].

EUROPEAN ENVIRONMENT AGENCY, 2024. *Climate change impacts, risks and adaptation*. Dostupné z: <https://www.eea.europa.eu/en/topics/in-depth/climate-change-impacts-risks-and-adaptation?activeAccordion=4268d9b2-6e3b-409b-8b2a-b624c120090d&activeTab=e3e6b879-fef4-4a88-9436-5f0064698270>. [cit. 2024-05-29].

EUROPEAN INVESTMENT BANK, 2023. *The state of local infrastructure investment in Europe EIB Municipalities Survey 2022-2023*. ISBN 978-92-861-5584-0. Dostupné z: <https://www.eib.org/en/publications/20230043-eib-municipalities-survey-2022>. [cit. 2024-05-02].

EUROPEAN PARLIAMENT, 2016. *Good Governance support in EU development policy*. DOI: 10.2861/811947. Dostupné z: https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/regi/dv/cdr89-2009_/cdr89-2009_en.pdf. [cit. 2024-04-10].

EUROPEAN UNION, 1992. *Treaty on European Union (Maastricht Treaty)*. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A11992M%2FTXT>. [cit. 2024-04-08].

EUROPEAN UNION, 1997. *Treaty of Amsterdam amending the Treaty on European Union, the Treaties establishing the European Communities and certain related acts*. Official Journal C 340. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:4301858>. [cit. 2024-04-08].

EUROPEAN UNION, 2012. *Charter of Fundamental Rights of the European Union*. Official Journal of the European Union, C 326. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A12012P%2FTXT>. [cit. 2024-05-20].

EUSTON, Stanley R. and GIBSON, William E., 1995. *The ethic of sustainability*. *Earth Ethics*, 6.16: 5-7.

EVROPSKÁ KOMISE, 2011a. *Sdělení Komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů. Plán pro Evropu účinněji využívající zdroje*. Brusel. KOM(2011) 571. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0571>. [cit. 2024-03-23].

EVROPSKÁ KOMISE, 2011b. *Sdělení Komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů. Inovace pro udržitelnou budoucnost – Akční plán pro ekologické inovace*. Brusel. KOM(2011) 899. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0899>. [cit. 2024-03-22].

EVROPSKÁ KOMISE, 2019. *Sdělení Komise Evropskému parlamentu, Evropské Radě, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů. Zelená dohoda pro Evropu*. Brusel. COM(2019) 640. Dostupné z: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0010.02/DOC_1&format=PDF. [cit. 2024-03-28].

EVROPSKÁ KOMISE, 2020b. *Nářízení Evropského parlamentu a Rady o evropské správě dat (akt o správě dat)*. Brusel. COM(2020) 767. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020PC0767>. [cit.2024-04-20].

EVROPSKÁ KOMISE, 2021. *Nařízení Evropského parlamentu a Rady, kterým se stanoví harmonizovaná pravidla pro umělou inteligenci (akt o umělé inteligenci) a mění určité legislativní akty Unie*. Brusel. COM(2021) 206. Dostupné z: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:e0649735-a372-11eb-9585-01aa75ed71a1.0002.02/DOC_1&format=PDF. [cit:2024-04-20].

EVROPSKÁ KOMISE, 2022a. *Prováděcí nařízení Komise (EU) 2022/1463 ze dne 5. srpna 2022, kterým se stanoví technické a provozní specifikace technického systému pro přeshraniční automatizovanou výměnu důkazů a uplatňování zásady „pouze jednou“ v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) 2018/1724*. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:32022R1463>. [cit:2024-05-07].

EVROPSKÁ KOMISE, 2022b. *Nařízení Evropského parlamentu a Rady o harmonizovaných pravidlech pro spravedlivý přístup k datům a jejich využívání (Akt o datech)*. Brusel. COM(2022) 68. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52022PC0068>. [cit:2024-04-20].

EVROPSKÁ KOMISE, 2022c. *Sdělení Komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů o posílené politice v oblasti interoperability veřejného sektoru. Propojení veřejných služeb, podpora veřejných politik a poskytování veřejných výhod směrem k „Interoperabilní Evropě“*. Brusel. COM(2022) 710. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52022DC0710>. [cit:2024-04-21].

EVROPSKÁ KOMISE. *Veřejná správa*. Dostupné z: https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/public-administration-and-governance_cs. [cit. 2024-04-25].

EVROPSKÝ PARLAMENT A RADA (EU), 2018. *Nařízení Evropského Parlamentu a Rady (EU) 2018/1999 ze dne 11. prosince 2018 o správě energetické unie a opatření v oblasti klimatu, kterým se mění nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 663/2009 a (ES) č. 715/2009, směrnice Evropského parlamentu a Rady 94/22/ES, 98/70/ES, 2009/31/ES, 2009/73/ES, 2010/31/EU, 2012/27/EU a 2013/30/EU, směrnice Rady 2009/119/ES a (EU)*

2015/652 a zrušuje nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 525/2013. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:32018R1999>. [cit. 2024-05-16].

EVROPSKÝ PARLAMENT A RADA (EU), 2021. *Nařízení Evropského Parlamentu a Rady (EU) 2021/1119 ze dne 30. června 2021, kterým se stanoví rámec pro dosažení klimatické neutrality a mění nařízení (ES) č. 401/2009 a nařízení (EU) 2018/1999 („evropský právní rámec pro klima“)*. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021R1119>. [cit. 2024-04-25].

EVROPSKÝ PARLAMENT A RADA (EU), 2022. *Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2022/2555 ze dne 14. prosince 2022 o opatřeních k zajištění vysoké společné úrovně kybernetické bezpečnosti v Unii a o změně nařízení (EU) č. 910/2014 a směrnice (EU) 2018/1972 a o zrušení směrnice (EU) 2016/1148 (směrnice NIS 2)*. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2555>. [cit. 2024-04-04].

EVROPSKÝ VEŘEJNÝ OCHÁNCE PRÁV, 2015. *Evropský kodex řádné správní praxe*. Evropská unie. ISBN 978-92-9212-681-0. Dostupné z: <http://www.ombudsman.europa.eu/>. [cit. 2024-04-16].

EVROPSKÝ VÝBOR REGIONŮ, 2019. *Usnesení Evropského výboru regionů – Zelená dohoda v partnerství s místními a regionálními orgány*. 2020/C 79/01. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019XR4351>. [cit. 2024-04-05].

GEORGE, Tegan. *Semi-Structured Interview | Definition, Guide & Examples*. Online. In: Scribbr. 2022. Dostupné z: <https://www.scribbr.com/methodology/semi-structured-interview/>. [cit. 2024-05-02].

GEORGE, Tegan a MERKUS, Julia. *Structured Interview | Definition, Guide & Examples*. Online. In: Scribbr. 2022. Dostupné z: <https://www.scribbr.com/methodology/structured-interview/>. [cit. 2024-06-18].

GRYGAR, Jiří, 2002. *Právo na dobrou správu. Justiční praxe*. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR. ISSN 1211-0825.

GUADAGNOLI, Giulia, 2022. *All EU Member States adopted the Strasbourg Declaration outlining the coordination strategy for public administrations*. Online. European Commission. Dostupné z: <https://joinup.ec.europa.eu/collection/open-source-observatory-osor/news/new-strasbourg-declaration>. [cit. 2024-04-21].

HECSER, Adriana a MOLITOR, Pia, 2022. *In-depth analysis. Technical Support Instrument: main features*. European Parliament. Dostupné z: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2021/659652/IPOL_IDA\(2021\)659652_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2021/659652/IPOL_IDA(2021)659652_EN.pdf). [cit. 2024-05-30].

HEINRICHS, Harald and LAWS, Norman, 2021. *Sustainable Public Administration. Sustainability*. 13(11):6382. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su13116382>.

HEMPEL, Lamont C., 2001. Conceptual and Analytical Challenges in Building Sustainable Communities. V MAZMANIAN, D. A. & KRAFT, M. E., 2009. *Towards Sustainable Communities, Second Edition. Transition and Transformations in Environmental Policy*. Cambridge. MIT Press. ISBN 978-0-262-51229-9.

HENDRYCH, Dušan, 2007. O organizačních předpokladech dobré správy. In: *Správní právo. Ročník XL*. Číslo/strana 4-5/201. Praha: Ministerstvo vnitra.

HENDRYCH, Dušan, 2009. *Správní právo: Obecná část*. 7. vyd. Praha: C. H. Beck. 837 s. ISBN 978-80-7400-049-2.

KOMISE EVROPSKÝCH SPOLEČENSTVÍ, 2009. *Sdělení Komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů. Začleňování udržitelného rozvoje do politik EU: Přezkum strategie Evropské unie pro udržitelný rozvoj za rok 2009*. Brusel. KOM(2009) 400. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009DC0400>. [cit. 2024-04-28].

- ICCROM. *12 Principles of Good Governance*. Online. Dostupné z: <https://ocm.iccrom.org/documents/12-principles-good-governance>. [cit. 2024-04-05].
- KOPRIĆ, Ivan a KOVAČ, Polonca, 2017. *European Administrative Space: Spreading Standards, Building Capacities*. NISPAcee Press. ISBN 978-80-89013-83-8.
- KŘÍŽ, Radko et al., 2013. *Udržitelný rozvoj a veřejná správa*. Žilina: Georg – Juraj Štefuň. 192 s. ISBN 978-80-8154-047-9.
- LAKATOŠOVÁ, Veronika, 2024. *Odborník z praxe*. Osobní rozhovor. 20. června 2024. Oddelenie modernizácie štátnej správy a samosprávy a Odbor modernizácie a koordinácie verejnej správy. Ministerstvo vnútra.
- LEUENBERGER, Deniz z. and BARTLE, John., 2009. *Sustainable Development for Public Administration*. M. E. Sharpe. ISBN 978-0-7656-2272-3.
- LUO, Amy. *Content Analysis / Guide, Methods & Examples*. Online. In: Scribbr. 2019. Dostupné z: <https://www.scribbr.com/methodology/content-analysis/>. [cit. 2024-05-30].
- MAIER, Karel; ČTYŘOKÝ, Jiří; VOREL, Jakub a FRANKE, Daniel, 2008. *Územní plánování a udržitelný rozvoj*. Praha: ABF – Arch. ISBN 978-80-86905-47-1.
- MINISTERSTVO FINANCIÍ SLOVENSKEJ REPUBLIKY, 2020. *Moderné a úspešné Slovensko*. Dostupné z: https://www.mfsr.sk/files/archiv/8/MaUS_NIRP2.pdf. [cit. 2024-04-29].
- MINISTERSTVO FINANCIÍ SLOVENSKEJ REPUBLIKY, 2024. *Národný program reforiem Slovenskej republiky 2024*. Dostupné z: <https://www.mfsr.sk/files/sk/financie/institut-financnej-politiky/strategicke-materialy/narodny-program-reforiem/npr-2024.pdf>. [cit. 2024-05-24].

MINISTERSTVO INVESTICIÍ, REGIONÁLNEHO ROZVOJE A INFORMATIZÁCIE SLOVENSKEJ REPUBLIKY, 2018. *Návrh národných priorit implementácie Agendy 2030*. Dostupný z: <https://mirri.gov.sk/wp-content/uploads/2018/10/N%C3%A1vrh-n%C3%A1rodn%C3%BDch-prior%C3%ADt-implement%C3%A1cie-Agendy-2030.pdf>. [cit. 2024-05-03].

MINISTERSTVO INVESTICIÍ, REGIONÁLNEHO ROZVOJE A INFORMATIZÁCIE SLOVENSKEJ REPUBLIKY, 2021. *Návrh Vízie a stratégie rozvoja Slovenska do roku 2030 - dlhodobá stratégia udržateľného rozvoja Slovenskej republiky – Slovensko 2030 – nové znenie*. Dostupné z: <https://mirri.gov.sk/wp-content/uploads/2021/01/SLOVENSKO-2030.pdf>. [cit. 2024-05-26].

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ, 2019. *Národní koncepce realizace politiky soudržnosti v ČR po roce 2020*. Dostupné z: https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/nkr-schvalena-verze.pdf. [cit. 2024-05-12].

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, 2008. „*Dobrá správa*“ v dokumentech *Rady Evropy*. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/dobra-sprava-v-dokumentech-rady-evropy.aspx>. [cit. 2024-04-10].

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, 2019. *Klientsky orientovaná veřejná správa 2030*. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx>. [cit. 2024-05-20].

MINISTERSTVO VNÚTRA SLOVENSKEJ REPUBLIKY, 2023. *Operačný program efektívna verejná správa 9.0*. Dostupné z: <http://www.reformuj.sk/wp-content/uploads/2023/11/Opera%C4%8Dn%C3%BD-program-Efekt%C3%ADvna-verejn%C3%A1-spr%C3%A1va-9.0.pdf>. [cit. 2024-05-09].

MINISTERSTVO ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA SLOVENSKEJ REPUBLIKY, 2019. *Zelenšie Slovensko – Stratégia environmentálnej politiky Slovenskej republiky do roku 2030*. Dostupné z: https://www.minzp.sk/files/iep/publikacia_zelensie-slovensko-sj_web.pdf. [cit. 2024-05-17].

Návrh postupu vnútroštátnej implementácie Agendy 2030. In: <https://agenda2030.statistics.sk>.
Dostupné z: https://agenda2030.statistics.sk/Agenda2030/wp-content/uploads/2020/02/vlastnymat_UV_350-2017.docx. [cit. 2024-04-30].

NOVÁČEK, Pavel, 2011. *Udržitelný rozvoj*. Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2795-9.

OECD, 1960. *Convention on the Organisation for Economic Co-operation and Development*. Paris: OECD. Dostupné z: <https://www.oecd.org/general/conventionontheorganisationforeconomicco-operationanddevelopment.htm>. [cit. 2024-04-29].

OECD, 2023a. *The Principles of Public Administration*. OECD, Paris. Dostupné z: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf>. [cit. 2024-03-31].

OECD, 2023b. *Přehled o stavu veřejné správy: Česká republika: Česká republika na cestě k modernější a efektivnější veřejné správě*. Paříž. OECD Publishing. ISBN 978-92-64-72575-1. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/2651546f-cs>. [cit. 2024-05-15].

ONGARO, Edoardo, 2018. *Public Administration in Europe: The Contribution of EGPA*. Springer. ISBN: 978-3-319-92856-2.

PAVLÍK, Marek; ŠIMKA Karel; POSTRÁNECKÝ Josef a POMAHAČ Richard, 2020. *Moderní veřejná správa: zvyšování kvality veřejné správy, dobrá praxe a trendy*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-048-9.

POMAHAČ, Richard, 2010. *Evropské veřejné právo*. 2. aktualiz, vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 252 s. ISBN 978-80-7357-516-8.

POMAHAČ, Richard; BAŤA, Robert; HANRDLICA, Jakub. a ŠPAČEK, David, 2012. *Veřejná správa*. V Praze: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-447-6.

POMAHAČ, Richard a HANRDLICA, Jakub, 2012. *Evropské správní právo*. V Praze: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-437-7.

QUAH, Euston and SCHUBERT, Renate, 2021. *Sustainability and Environmental Decision Making*. Springer. ISBN 978-981-15-9287-4.

QUESTIONPRO. *Content Analysis: What is it in Qualitative Studies?* Online. Dostupné z: <https://www.questionpro.com/blog/content-analysis/>. [cit. 2024-05-31].

RADA EVROPSKÉ UNIE, 2018. *Doporučení Rady ze dne 22. května 2018 o klíčových kompetencích pro celoživotní učení*. 2018/C 189/01. Dostupné z: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)). [cit. 2024-05-30].

RADA VLÁDY ČR PRO UDRŽITELNÝ ROZVOJ, 2004. *Strategie udržitelného rozvoje ČR*. Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/urad-vlady/strategie/strategie-udrzitelneho-rozvoje-cr-2004?typ=download>. [cit. 2024-06-04].

SDG SERVICES, 2020. *The Main Principle of Sustainability is the Common Good*. Online. Dostupné z: <https://www.sdg.services/principles.html>. [cit. 2024-05-30].

SCHLESINGER, Petr, 2024. *Odborník z praxe*. Osobní rozhovor. 5. června 2024. Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy. Ministerstvo vnitra.

SLÁDEČEK, Vladimír, 2011. *Zákon o Veřejném ochránci práv. Komentář, 2. vydání*. V Praze: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-158-1.

TOMOSZEK, Maxim, 2006. Principy dobré správy v zemích EU – srovnání. In: *Principy dobré správy. Sborník příspěvků přednesených na pracovní konferenci*. Masarykova Univerzita Brno. ISBN 80-210-4001-7.

TRONDAL, Jarle a PETERS, Guy, 2012. *The Rise of European Administrative Space: Lessons Learned*. ARENA Working Papers. Dostupné z: <https://ideas.repec.org/p/erp/arenax/p0324.html>. [cit. 2024-05-12].

UNITED NATIONS, 1976. *International Covenant on Civil and Political Rights*. Dostupné z: <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-civil-and-political-rights>. [cit. 2024-05-02].

UNITED NATIONS, 1992. *Rio Declaration on Environment and Development*. Rio de Janeiro: United Nations. Dostupné z: https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_CONF.151_26_Vol.I_Declaration.pdf. [cit. 2024-04-28].

UNITED NATIONS, 2015. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Dostupné z: <https://sdgs.un.org/2030agenda>. [cit. 2024-05-09].

URMITA, Liza. *Comparative Analysis: What It Is & How to Conduct It*. Online. In: QuestionPro. Dostupné z: <https://www.questionpro.com/blog/comparative-analysis/>. [cit. 2024-05-15].

ÚRAD VLÁDY SLOVENSKEJ REPUBLIKY, 2017. *Národná stratégia regionálneho a územného rozvoja Slovenskej republiky do roku 2030*. Dostupné z: https://www.nro.vicepremier.gov.sk/site/assets/files/1140/7075_vstupna-sprava_novej-strategie_rur-sr-do-roku-2030.pdf. [cit. 2024-05-06].

ÚRAD VLÁDY SLOVENSKEJ REPUBLIKY, 2023. *Plán obnovy*. Dostupné z: <https://www.planobnovy.sk/realizacia/dokumenty/>. [cit. 2024-04-29].

ÚŘAD VLÁDY ČR, 2017. *Strategický rámec Česká republika 2030*. ISBN 978-80-7440-188-6. Dostupné z: <https://www.cr2030.cz/wp-content/uploads/2023/01/Strategicky%CC%81-ra%CC%81mec-C%CC%8CR-2030.pdf>. [cit. 2024-04-29].

VLÁDA SLOVENSKEJ REPUBLIKY, 2023. *Programové vyhlásenie vlády SR na obdobie rokov 2023-2027 „Lepšie, pokojnejšie a bezpečne žiť“*. Dostupné z: <https://www.nrsr.sk/web/Dynamic/DocumentPreview.aspx?DocID=535376>. [cit. 2024-05-04].

WORLD BANK, 1992. *Governance and Development*. Washington, D.C

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Seznam 17 cílů <i>Agendy 2030</i>	95
Příloha B – Propojení oblastí <i>Strategického rámce – Česká republika 2030</i> s cíli <i>Agendy 2030</i>	96
Příloha C – Propojení oblastí <i>Návrhu národných priorit implementácie Agendy 2030</i> s cíli <i>Agendy 2030</i>	98
Příloha D – Diskuse s odborníkem z praxe v ČR	99
Příloha E – Diskuse s odborníkem z praxe v SR	102

PŘÍLOHA A

Seznam 17 cílů Agendy 2030

17 cílů Agendy 2030
1) Konec chudoby
2) Konec hladu
3) Zdraví a kvalitní život
4) Kvalitní vzdělání
5) Rovnost mužů a žen
6) Pitná voda, kanalizace
7) Dostupné a čisté energie
8) Důstojná práce a ekonomický růst
9) Průmysl, inovace a infrastruktura
10) Méně nerovností
11) Udržitelná města a obce
12) Odpovědná výroba a spotřeba
13) Klimatická opatření
14) Život ve vodě
15) Život na souši
16) Mír, spravedlnost a silné instituce
17) Partnerství ke splnění cílů

Zdroj: vlastní zpracování podle United Nations (2015)

PŘÍLOHA B

Propojení oblastí *Strategického rámce – Česká republika 2030* s cíli *Agendy 2030*

Oblasti <i>Strategického rámce – České republiky 2030</i>	Cíle <i>Agendy 2030</i>
Lidé a společnost	1) Konec chudoby 3) Zdraví a kvalitní život 4) Kvalitní vzdělání 5) Rovnost mužů a žen 8) Důstojná práce a ekonomický růst 10) Méně nerovností
Hospodářský model	1) Konec chudoby 6) Pitná voda, kanalizace 7) Dostupné a čisté energie 8) Důstojná práce a ekonomický růst 9) Průmysl, inovace a infrastruktura 10) Méně nerovností 12) Odpovědná výroba a spotřeba
Odolné ekosystémy	2) Konec hladu 6) Pitná voda, kanalizace 11) Udržitelná města a obce 13) Klimatická opatření 14) Život ve vodě 15) Život na souši
Obce a regiony	6) Pitná voda, kanalizace 7) Dostupné a čisté energie 9) Průmysl, inovace a infrastruktura 10) Méně nerovností 11) Udržitelná města a obce 12) Odpovědná výroba a spotřeba

	13) Klimatická opatření 16) Mír, spravedlnost a silné instituce 17) Partnerství ke splnění cílů
Globální rozvoj	16) Mír, spravedlnost a silné instituce 17) Partnerství ke splnění cílů

Zdroj: vlastní zpracování podle Úřadu vlády ČR (2017)

PŘÍLOHA C

Propojení oblastí *Návrhu národných priorit implementácie Agendy 2030* s cíli *Agendy 2030*

Oblasti <i>Návrhu národných priorit implementácie Agendy 2030</i>	Cíle <i>Agendy 2030</i>
Vzdělání pro důstojný život	4) Kvalitní vzdělání 8) Důstojná práce a ekonomický růst 10) Méně nerovností
Znalostní a environmentálně udržitelná ekonomika	7) Dostupné a čisté energie 8) Důstojná práce a ekonomický růst 9) Průmysl, inovace a infrastruktura 10) Méně nerovností 12) Odpovědná výroba a spotřeba
Snižování chudoby a sociální inkluze	1) Konec chudoby 2) Konec hladu 10) Méně nerovností
Udržitelná sídla, regiony a krajina	6) Pitná voda, kanalizace 7) Dostupné a čisté energie 11) Udržitelná města a obce 13) Klimatická opatření 15) Život na souši
Právní stát, demokracie a bezpečnost	5) Rovnost mužů a žen 16) Mír, spravedlnost a silné instituce
Dobré zdraví	3) Zdraví a kvalitní život 10) Méně nerovností

Zdroj: vlastní zpracování podle MIRRI SR (2018)

PŘÍLOHA D

Diskuse s odborníkem z praxe v ČR

Podle pana Schlesingera (osobní rozhovor, dne 5.6.2024) z Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy MV ČR:

Na otázku, **zda existují kromě koncepce *Klientsky orientované veřejné správy 2030* i další současné strategické dokumenty v oblasti veřejné správy, které by se odvíjely od principů dobré správy**, odpověděl pan Schlesinger, že nejsou. Existují různé resortní a průřezové strategie, avšak v současné době je *Klientsky orientovaná správa* nejširší dokument pro oblast veřejné správy.

Další dotaz směřoval na to, **zda a jakým způsobem se odráží udržitelnost do dobré správy**. Podle ministerského úředníka je sumář plánů a opatření často v souladu s dlouhodobými cíli a principy udržitelnosti. Pokud ty jsou splněny, tak veřejná správa směřuje k lepšímu, což zároveň vede i k lepší udržitelnosti a dobré správě, avšak ne vždy se podaří všechny cíle splnit.

Na základě diskuse bylo dále zjištěno, **jakým způsobem MV ČR integruje udržitelnost do svých strategií a politik**. Respondent odpověděl, že v úvodních částech svých koncepcí (mj. *Klientsky orientovaná správa*) MV ČR uvádí, že jsou zcela v souladu s cíli *Strategického rámce – Česká republika 2030*. O každém dokumentu pak probíhá připomínkové řízení, při němž každé ministerstvo zkoumá, zda tyto cíle nebyly opomenuty. V tomto případě zkoumání neproběhlo, avšak autoři koncepce tvrdí, že je v souladu se strategií.

Odpověď na otázku, která se týkala **způsobu, jakým MV ČR sleduje a vyhodnocuje plnění cílů stanovených ve strategických dokumentech, jako je *Agenda 2030* a *Klientsky orientovaná správa***, spočívá v několika aspektech. Struktura koncepce je členěna na strategické cíle, specifické cíle a jednotlivá opatření, která jsou dále členěna do agendy. Každá z těchto aktivit má své indikátory, které jsou obsaženy v indikátorové soustavě. Na základě *Akčního plánu* a této *Indikátorové soustavy* lze zjistit, zda se jednotlivé cíle plní nebo naopak neplní. Každoročně pak probíhá evaluace a jednou za 3 roky se hodnocení předkládá vládě ke schválení, která pokud uzná, že opatření byla splněna, tak dále již nejsou předmětem výzkumu. To následně vede k situaci, že jednotlivá opatření nejsou dostatečně diskutována, což může ovlivnit efektivitu celého procesu hodnocení. Problém podle OECD lze zde spatřovat v absenci určité instituce či autority, která by na plnění jednotlivých opatření v ČR dohlížela. Podle názoru respondenta je zde odchylka od principů dobré správy, které jsou v porovnání s tím, jaké důležitější záležitosti veřejná správa skutečně řeší, mnohem jednodušší.

Další dotaz byl směřován na to, **jak digitální transformace veřejné správy přispívá k udržitelnosti**. Podle odpovědi ministerského úředníka přispívá ke zvýšení kvality a tím pádem i k lepší udržitelnosti veřejné správy. Přestože bylo na její přechod vydán značný objem prostředků, je pro stát jistě velkým přínosem i do budoucna.

Vedle digitalizace byla následující otázka vztažena na participaci v souvislosti s koncepcí. Zjišťováno bylo, **zda občané ČR byly nějakým způsobem zapojeni do tvorby *Klientsky orientované správy***. Z rozhovoru vyplynulo, že se někteří občané podíleli na vypracování této koncepce. Nejednalo se o žádné velké šetření, ale během přípravy odpovědělo na dotazník několik desítek lidí.

Na doplňující dotaz, **jestli se jednalo o náhodný výběr lidí** bylo odpovězeno, že dotazník zveřejněný na webových stránkách vyplnil určitý okruh lidí, neboť z časových důvodů nebylo možné realizovat velké šetření. Na druhou stranu je koncepce stavěná na aktuálních potřebách v ČR, nikoli na požadavcích veřejnosti.

Poslední otázka byla zaměřena na *Akční plány*, jež jsou součástí dokumentu *Klientsky orientovaná správa*. Ty jsou vydávány přibližně každé 3 roky, přičemž první byl již vydán. Dotaz směřoval k tomu, **zda byly při vypracování *Akčního plánu* zjištěny nové poznatky, které by mohl následující dokument po roce 2030 řešit**. Na základě odpovědi bylo zjištěno, že v současné době byl již vydán druhý *Akční plán* na roky 2024-2026, avšak nebyl ještě zveřejněn. Podle pana Schlesingera bylo identifikováno přibližně 6 nových opatření, které budou do koncepce doplněny a dokument bude následně aktualizován. Původní *Klientsky orientovaná správa* tedy bude stále platit, pouze bude rozšířena o nová opatření. Dále respondent doplnil, že v minulých 2 letech probíhalo hodnocení veřejné správy organizací OECD. Na základě výsledků tohoto hodnocení nebyly zjištěny pouze nedostatky české státní správy, ale díky pozitivním výsledkům hodnocení ostatních států se od nich může Česká republika inspirovat.

Na doplňující dotaz, **v čem spočívalo toto hodnocení**, bylo odpovězeno, že ČR si najímá experty na hodnocení. Na základě různých informací, poznatků, dotazníků a osobních rozhovorů se tyto experti pokouší o nezávislý pohled. Pokud jsou podle ministerského úředníka při hodnocení zjištěny určité problémy, jsou předmětem ukázky nedostatku v širším kontextu pro ostatní země OECD.

Další doplňující dotaz byl, **zda si tyto experty najímá MV ČR**. Podle respondenta se jedná o velké projekty, které jsou hrazeny z evropských fondů, přičemž hlavním koordinátorem je MV ČR, která poptala evaluaci v dubnu 2024.

Následujícím doplňujícím dotazem bylo, **o jaké problémy se například jedná**. Dotazující odkazoval především na problémy uvedené v *Klientsky orientované správě*. Jedním z těchto nedostatků je špatná koordinace veřejné správy, kdy v ČR chybí centrum takové koordinace a nedostatečná spolupráce mezi ministerstvy. Dalším klíčovým problémem je nedostatečné využití a poskytování dat či velké množství obcí v České republice. Tyto problémy jsou součástí nových 6 zjištěných problémů a opatření, které budou uvedeny v aktualizované *Klientsky orientované správě*.

Diskuse byla doplněna poznatkem z výsledků práce, kdy bylo zjištěno, že **Slovensko nemá jednotný dokument kromě aktualizovaného *Operačního programu Efektívna verejná správa z roku 2023* a zahrnují cíle a opatření v oblasti veřejné správy do společných dokumentů zaměřených na udržitelný rozvoj**. Respondent souhlasil s nedostatky dalších slovenských koncepčních materiálů, kdy s příchodem nové vlády tvorba nových koncepčních dokumentů nenavazuje na dokumenty vlády předchozí. To pak ztěžuje naplňování dlouhodobých cílů a opatření na Slovensku.

PŘÍLOHA E

Diskuse s odborníkem z praxe v SR

Podle paní Lakatošové (osobní rozhovor, dne 20.6.2024) z Oddelenie modernizácie štátnej správy a samosprávy a Odboru modernizácie a koordinácie verejnej správy MV SR:

První dotaz směřoval ke **strategickému dokumentu *Operačný program – Efektívna verejná správa, zda bylo při jeho vypracování vycházeno z 12 principů dobré správy definovaných Evropskou radou nebo zda byl dokument vydán na základě aktuálních potřeb na Slovensku?*** Podle paní Lakatošové byl tento dokument OP EVS vytvořen na základě aktuálních potřeb Slovenska, přičemž byla zohledněna strategie *Európa 2020*.

Na otázku, **zda a jakým způsobem se odráží udržitelnost do dobré správy**, odpověděla respondentka, že udržitelnost je jedním z hlavních prvků dobré a demokratické veřejné správy. Je nezbytné, aby současné politiky na Slovensku přijímaly rozhodnutí s ohledem na potřeby budoucích generací.

Další dotaz směřoval k tomu, **jakým způsobem Ministerstvo vnútra na Slovensku integruje udržitelnost do svých strategií a politik**. Podle paní Lakatošové MV SR se neřídí jednotným postupem na tvorbu strategií a politik v rámci rezortu, neboť každý útvar integruje udržitelnost do svých strategií a politik různě nebo pokud to není možné, tak ji neintegruje vůbec.

Na základě diskuse bylo dále zjištěno, **podle čeho jsou identifikovány cíle ke strategickým dokumentům**. Respondentka uvedla, že strategické dokumenty mohou vznikat z různých důvodů jako je například potřeba změny identifikována věcným útvarem ministerstva na základě analýzy současné situace. Další důvodem pro vytvoření strategie může vycházet z politické vůle vlády, jenž je stanoveno v programovém prohlášení vlády. Podnětem mohou být také koncepční materiály a doporučení různých mezinárodních organizací. Tyto cíle podle respondentky slouží k dosažení změn, na základě kterých, byly materiály vytvořeny.

Dalším dotazem bylo, **jakým způsobem MV SR sleduje a vyhodnocuje plnění cílů stanovených ve strategických dokumentech jako Návrh Vize a strategie udržitelného rozvoje Slovenské republiky – Slovensko 2030**. Podle ministerské úřednice MIRRI ve spolupráci s MV SR a dalšími ústředními orgány státní správy vypracovává každé 2 roky *Zprávu o dosažených výsledcích v národních prioritách implementace Agendy 2030*. Ta hodnotí pokroky v plnění cílů udržitelného rozvoje *Agendy 2030* v SR na základě globálních indikátorů OSN. Respondentka dále uvedla, že MV SR je zodpovědné za 2 indikátory, ke

kterým vypracovává dílčí analytické vstupy a provádí vyhodnocení, do jaké míry příslušné odvětvové strategie, politiky, akční plány, související platná legislativa atd. reflektují dosažení cíle měřeného těmito indikátory OSN.

Z oblasti digitalizace byl dotaz směřován k tomu, **jak digitální transformace přispívá k udržitelnosti**. Respondentka uvedla, že MIRRI vypracovává *Stratégií digitálnej transformácie Slovenska 2030*, která stanovuje politiku a priority Slovenska v oblasti digitální transformace ekonomiky a společnosti. Inspirovaná je inovativními technologiemi, globálními megatrendy a rovněž vychází i z *Agendy 2030*. Na tuto strategii podle ministerské úřednice navazuje *Akční plán digitální transformace Slovenska na roky 2023–2026*, jenž zahrnuje kapitolu *Zelená a digitální transformace*. Jedním z cílů této kapitoly je snížení emisí CO₂ ve veřejné správě ve spojení s IKT sektorem. Konkrétními opatřeními jsou Analýza přechodu na zelené IKT a Koordinace aktivit v oblasti zelené a digitální transformace ve veřejné správě.

Poslední otázka byla zaměřena na oblast participace, konkrétně **zda jsou občané určitým způsobem zapojeni do tvorby národních strategických dokumentů**. Paní Lakatošová odpověděla, že se občané mohou podílet na přípravě dokumentů. Jedná se však o národní strategické dokumenty nelegislativní povahy v rámci připomínkového řízení.