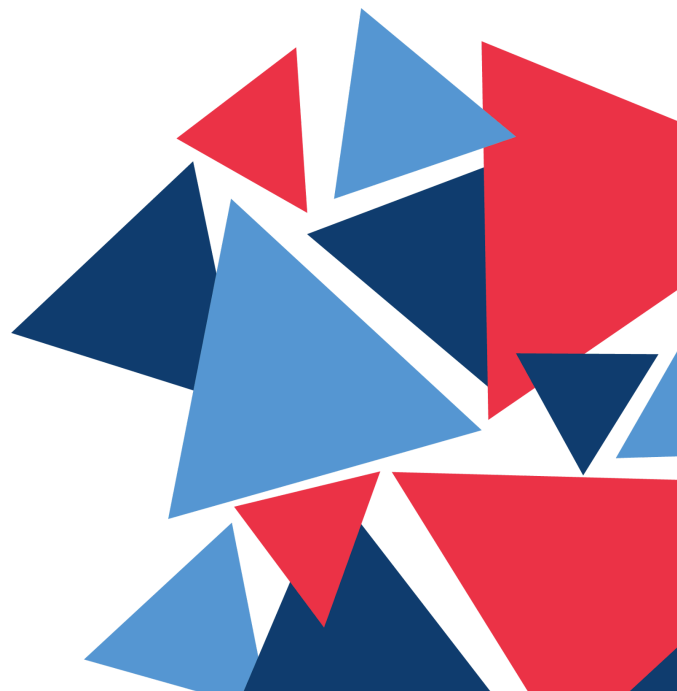




# Závěrečná zpráva

Přesun úřadů do regionů

České priority



26. 8. 2024

Autoři (abecední pořadí):

Jan Kleňha

Klára Spilková

Kateřina Tisová

Lucie Jungwiertová



Zdeněk Rosenberg

Vedoucí projektu a kontaktní osoba:

Jan Kleňha (jan.klenha@ceskepriority.cz)

# Přesun úřadů do regionů

## Cíle projektu

-  Vytvořit a otestovat **system multikriteriálního hodnocení relokace** vybraných úřadů
-  Otestovat system **hodnocení potenciálních nákladů a přínosů** relokace Generálního ředitelství ČD do Pardubic

## Multikriteriální analýza

Metodický přístup zahrnoval definování kritérií, jejich rešerši u jednotlivých institucí doplněnou o informace z rozhovorů s vedoucími pracovníky, dále vytvoření **metodiky pro kvantitativní i kvalitativní posouzení vhodnosti a náročnosti** přesunu jednotlivých úřadů a vytvoření metodiky pro výběr konkrétního města pro přesun.

Následně byl sestaven **expertní panel**, který zahrnoval 9 odborníků s širokým expertním záběrem, reflektujícím rozličné, pro tematiku přesunů úřadů relevantní oblasti. Členové panelu nejprve individuálně hodnotili kritéria, poté se zúčastnili workshopu, během kterého porovnávali a diskutovali svá hodnocení. Cílem bylo dát prostor vyjasnění zejména extrémních hodnot a diskuse argumentů pro a proti přesunu konkrétních institucí. Experti nakonec měli možnost svá hodnocení revidovat. **Metodický přístup byl aplikován pilotně a zahrnuje řadu limitů**, které mohly ovlivnit výslednou podobu výstupů analýzy a které je nutné brát na vědomí.

Výstupy multikriteriální analýzy pracují s informacemi o jednotlivých úřadech získanými z desk research a hloubkových rozhovorů se zaměstnanci hodnocených úřadů, zahrnují obecné posouzení důležitosti kritérií (agenda, zaměstnanci, budova, klienti, partneři), indikativní srovnání vhodnosti a náročnosti přesunu jednotlivých institucí a argumenty expertního panelu pro a proti jejich přesunu.

Tyto argumenty byly formulovány specificky pro jednotlivé úřady, řada z nich je však obecně přenositelná na přesuny prakticky jakéhokoli úřadu z centra do regionu.

## Realizace projektu

- [České priority](#) pro Institut moderní politiky [iSTAR](#)
- Duben - srpen 2024

## Instituce zapojené v MKA



## Výstupy z multikriteriální analýzy

Z obecných poznatků expertního panelu při hodnocení relokací institucí do regionů lze vyzdvihnout zejména následující:

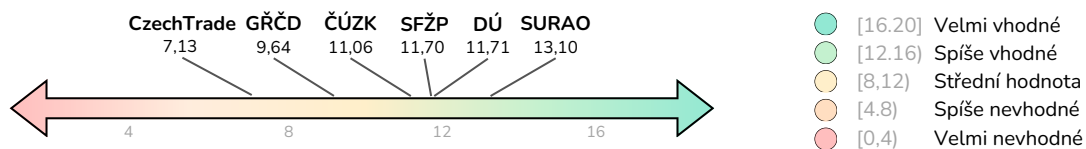
- Umístění institucí odpovídá nejen lokalizaci v hlavním městě, ale také centrální poloze a má své **historické a logistické opodstatnění**.
- Z pohledu vhodnosti relokace je klíčová **povaha agendy** (kontrola rutinních činností vs. kreativní činnosti vyžadující osobní kontakt; regulační působení vs. potřeba kooperace).
- Zvyšující se míra **digitalizace** a intenzivnější **dopravní napojení** mohou minimalizovat nevýhody relokací.
- Relokace může mít silný **symbolický význam** (decentralizace rozhodování a přesun instituce blíže k problémům).
- Při uvažování o přesunu je třeba zohlednit **relativní atraktivitu zaměstnavatele** v Praze vs. v regionu, socioekonomický status současných a potenciálních zaměstnanců (zejména s ohledem na odbornost).
- Při přesunu je třeba počítat s **rezistencí elit** a rizikem ztráty know-how, to zároveň může vést k zavedení inovativních přístupů a zefektivnění fungování úřadu.
- Je třeba zohledňovat **česká specifika** (nízká ochota se stěhovat, nízká nezaměstnanost, ale i krátké vzdálenosti, dobrá dostupnost aj.).
- V případě existence **regionálních poboček** a přesunu pouze centrály lze očekávat **minimální dopad na klienty**.

# Přesun úřadů do regionů

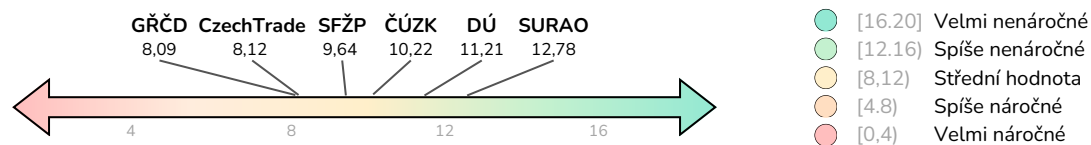
Souhrnné hodnocení se u všech úřadů pohybovalo **blízko středních hodnot**, žádný přesun úřadů tedy **nebyl hodnocen jako výrazně méně/více vhodný nebo méně/více krátkodobě náročný**. Komparativně nejhodnější a nejméně náročně na přesun nicméně vyšla Správa úložišť radioaktivního odpadu a Drážní úřad. Naopak více náročně a méně vhodné jsou podle expertů CzechTrade a Generální ředitelství Českých drah.

Tyto výstupy MKA **nelze chápat jako finální doporučení pro přesun konkrétních úřadů, ale jen jako prvotní indikaci toho, jaké úřady dává největší smysl podrobovat dalším krokům v celkovém analytickém procesu** (tzn. identifikovat nejhodnější cílový region, provést analýzu nákladů a přínosů, a poté ideálně i studii proveditelnosti).

## Indikativní expertní hodnocení dlouhodobé vhodnosti relokační



## Indikativní expertní hodnocení krátkodobé náročnosti relokační



S ohledem na vysokou komplexitu tématu a velké zjednodušení při převedení hodnocení na číselnou podobu je **nevhodné** jakákoliv jednotlivá tvrzení, údaje nebo grafy z této studie prezentovat bez důsledného vysvětlení kontextu a doplňujících informací. Jinak vzniká vysoké riziko, že budou tyto parciální výstupy chybně interpretovány.

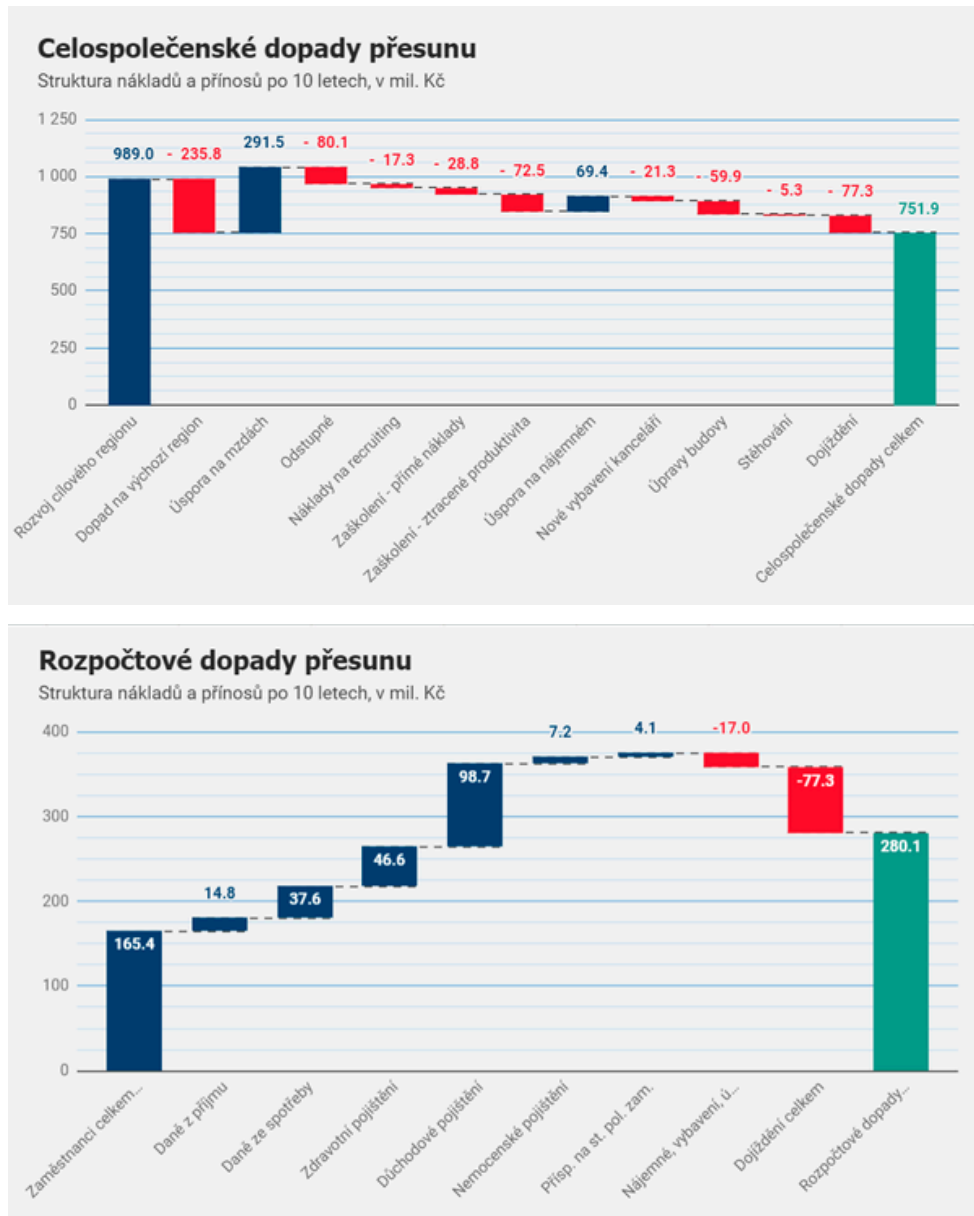
## Analýza nákladů a přínosů

Předkládaná Analýza nákladů a přínosů (Cost-benefit analýza, CBA) staví na zahraniční rešerši a veřejně dostupných zdrojích doplněných několika údaji od zaměstnanců dotčených institucí. Kompletní a plně interaktivní výpočet ukazuje, jak případné změny hodnot klíčových parametrů ovlivní který výsledek. **Odhadovaný celkový dopad přesunu je celkově kladný pro čtyři monetizované dopady.**

Zásadní roli hraje více míst dodatečně vytvořených v cílovém regionu než ztracených na původním místě následkem přesunu, dále více ušetřených prostředků na mzdy než celkové náklady spojené s potřebou získat nové zaměstnance (recruiting, školení, odstupné). Náklady spojené s budovami a dojížděním pro celkový výsledek zásadní roli nemají.

Pro několik podstatných parametrů je **míra nejistoty stále značná**, zejména odhadované počty míst zaniklých na původním místě dodatečně synergickým efektem, kterým se věnuje analýza citlivosti, a nákladnost nutných úprav nově pronajatých prostor. Hlavní omezení předkládané analýzy je, že **CBA je pouze částečná a neobsahuje důležitý, avšak prakticky neodhadnutelný, dopad na efektivitu a kvalitu chodu přesunutých institucí**, ale pouze dočasnou ztrátu produktivity spojenou se zaškolováním. CBA je doplněna o důslednou analýzu rozpočtových dopadů přesunu.

# Přesun úřadů do regionů



S ohledem na vysokou komplexitu tématu a velké zjednodušení při převedení hodnocení na číselnou podobu je **nevhodné** jakákoliv jednotlivá tvrzení, údaje nebo grafy z této studie prezentovat bez důsledného vysvětlení kontextu a doplňujících informací. Jinak vzniká vysoké riziko, že budou tyto parciální výstupy chybně interpretovány.

## Aplikovatelnost zjištění

V rámci MKA byla identifikována a aplikována zásadní kritéria pro volbu úřadů k přesunu a v rámci CBA vyčísleny odhady hlavních dopadů (kromě kvality práce přesunutého úřadu). Tyto výsledky ale samy o sobě neříkají, zda či které úřady přesunout. Jsou však návodné pro potenciální analýzy proveditelnosti zaměřené na agendu a provozní chod institucí, trh práce v nové lokaci, vhodné prostory, ubytovací kapacity a další identifikované faktory.

V závěrečných doporučeních je popsán metodický postup, který je vhodné následovat při budoucím systematickém zvažování přesunů. Dále je popsáno několik alternativních variant k celkovým přesunům úřadů, které by také mohly podpořit rozvoj regionů (například podpora decentralizace nebo částečné přesuny). Nakonec je zmíněno několik dalších praktických metodických doporučení pro budoucí analytickou práci na toto téma.

## Seznam zkratek

<b>AMPVA</b>	Úřad pro veterinární léčiva a pesticidy v Austrálii
<b>AV ČR</b>	Akademie věd České republiky
<b>BEACON</b>	Bentonite Mechanical Evolution
<b>CBA</b>	Cost-benefit analýza / Analýza nákladů a přínosů
<b>CT</b>	CzechTrade
<b>ČD</b>	České dráhy
<b>ČEZ</b>	České energetické závody
<b>ČÚZK</b>	Český úřad zeměměřický a katastrální
<b>ČVUT</b>	České vysoké učení technické
<b>DÚ</b>	Drážní úřad
<b>ECM</b>	Entity in Charge of Maintenance / Subjekt odpovědný za údržbu (vlakový provoz)
<b>ETCS</b>	European Train Control System / Evropský vlakový zabezpečovací systém)
<b>EU</b>	Evropská unie
<b>EURAD</b>	European Joint Programme on Radioactive Waste Management
<b>EVR</b>	European Vehicle Register / Evropský registr železničních vozidel
<b>FTE</b>	Forum Train Europe (mezinárodní organizace zaměřená na železniční dopravu)
<b>GŘ ČD</b>	Generální ředitelství Českých drah
<b>ICT</b>	Informační a komunikační technologie
<b>IGD-TP</b>	Implementing Geological Disposal of Radioactive Waste - Technology Platform
<b>IS DMVS</b>	Informační systém digitální mapy veřejné správy
<b>MKA</b>	Multikriteriální analýza
<b>NEA/OECD</b>	Nuclear Energy Agency OECD / Agentura pro jadernou energii při OECD
<b>OECD</b>	Organisation for Economic Co-operation and Development/
<b>RK&amp;M</b>	Records, Knowledge, and Memory (iniciativa v rámci správy jaderného odpadu)
<b>SÚRAO</b>	Správa úložišť radioaktivních odpadů
<b>UK</b>	Univerzita Karlova
<b>ÚJV Řež</b>	Ústav jaderného výzkumu Řež
<b>URF Network</b>	Underground Research Facility Network / Síť výzkumných podzemních zařízení

## Obsah

<b>1. Úvod</b>	<b>6</b>
<b>2. Kontextové informace a záměr studie</b>	<b>7</b>
<b>3. Zahraniční zkušenosti s relokacemi úřadů</b>	<b>8</b>
3.1 Dopady relokací	8
3.1.1 Dopady na region	9
3.1.2 Dopady na relokovaný úřad	11
3.1.3 Faktory, které mohou podpořit úspěšný přesun	16
<b>4. Metodický přístup</b>	<b>17</b>
4.1 Multikriteriální analýza	17
4.1.1 Definování kritérií	17
4.1.2 Rešerše kritérií u jednotlivých úřadů	18
4.1.3 Rozhovory se zaměstnanci	18
4.1.4 Vytváření metodiky	19
4.1.5 Expertní panel	21
4.1.6 Metodika pro výběr města pro přesun	23
4.1.7 Limity	25
4.2 Analýza nákladů a přínosů	29
4.2.1 Obecný úvod k analýze nákladů a přínosů	29
4.2.2 Specifika analýzy při aplikaci na přesuny	30
4.2.3 Dopady přesunu	31
4.2.3.1 Regiony	31
4.2.3.2 Zaměstnanci	37
4.2.3.3 Budovy	38
4.2.3.4 Dojíždění	39
4.2.4 Limity	40
<b>5. Výstupy z multikriteriální analýzy přesunu úřadů</b>	<b>41</b>
5.1 Váhy jednotlivých kritérií	41
5.2 Aplikace multikriteriální analýzy na vybrané úřady	45
5.2.1 Czech Trade	45
5.2.2 Český úřad zeměměřický a katastrální	53
5.2.3 Drážní úřad	62
5.2.4 Generální ředitelství ČD	68

5.2.4.1 Přesun GŘ ČD do Pardubic	76
5.2.5 Správa úložišť radioaktivního odpadu	78
5.2.6 Státní fond životního prostředí	85
5.3 Výsledky Multikriteriální analýzy	92
<b>6. Výstupy z analýzy nákladů a přínosů</b>	<b>93</b>
6.1 Výpočty jednotlivých dopadů hypotetického přesunu	93
6.1.1 Regiony	93
6.1.2 Zaměstnanci	94
6.1.2.1 Právní otázky přesunu úřadů	96
Služební poměr končí již marným uplynutím doby zařazení mimo službu.	98
6.1.3 Budovy	98
6.1.4 Dojíždění	100
6.2 Dopady na rozpočet	101
6.2.1 Shrnutí zohledněných faktorů a postupu	101
6.2.2 Výpočet rozpočtových dopadů	102
6.3 Výsledky analýzy nákladů a přínosů	106
6.4 Analýza citlivosti	109
<b>7. Metodická shrnutí a doporučení</b>	<b>112</b>
7.1 Doporučený proces budoucího hodnocení relokací	112
7.2 Alternativní možnosti	113
7.3 Možné metodické úpravy	115
<b>Seznam zdrojů</b>	<b>116</b>



## 1. Úvod

Relokace úřadů<sup>1</sup> z center do regionů je důležitým politickým tématem v mnoha zemích. Mezi cíle, kterým má takový krok posloužit, patří například snaha o větší decentralizaci, podpora rozvoje regionů vytvořením nových pracovních míst, zajištění kvalitních pracovních příležitostí pro kvalifikované osoby mimo hlavní město a metropolitní oblasti, větší identifikace se státem či snížení nákladů na provoz úřadů. Kromě toho může mít přesun pracovních míst veřejného sektoru i další multiplikační pozitivní efekty, jako je vytvoření nových pracovních míst v soukromém sektoru, zvýšení kvality služeb či nárůst populace v dané oblasti.

Relokace však může mít i řadu dopadů negativních. Jedná se zejména o náklady přímo s přesunem spojené a pak hlavní relokaci provázející rizika: kvalita a rychlost nabírání nových zaměstnanců v regionech, a především ohrožení kvality a hladkosti chodu samotného úřadu a propojených institucí. Její úspěch je do značné míry závislý na výběru místa, na které má být úřad relokován. Rozhodnutí o relokaci je primárně rozhodnutím politickým, které je ale vhodné podložit tam, kde je to možné, dostupnými poznatky, daty a systematickými analýzami.

Kapitoly [2](#) a [3](#) jsou věnovány kontextualizaci a shrnutí současných poznatků o této problematice. V kapitole [4](#) popisujeme vytvořený systém multikriteriálního hodnocení/analýzy (MKA) a následně hodnocení nákladů a přínosů (*cost-benefit analysis*, CBA) stěhování do center regionálního významu. V kapitolách [5](#) a [6](#) představujeme výsledky pilotního testování tohoto postupu. V závěrečné kapitole [7](#) pak reflektujeme aplikaci těchto přístupů, shrnujeme navrhovaný proces a doplňujeme ho o konkrétní doporučení pro budoucí aplikace.

---

<sup>1</sup> Zpráva operuje s pojmy “úřad” a “instituce”, kterými je v textu myšlena i obchodní společnost vlastněná státem.

## 2. Kontextové informace a záměr studie

Projekt “Přesun úřadů do regionů” byl realizován think-tankem [České priority](#) pro [Institut moderní politiky iSTAR](#). Realizace projektu probíhala od dubna do srpna 2024. Předkládaná závěrečná zpráva představuje hlavní výstup z tohoto projektu. Hlavními cíli projektu bylo:

- 1) Vytvořit a otestovat systém **multikriteriálního hodnocení** relokace vybraných úřadů
- 2) Otestovat systém hodnocení potenciálních **nákladů a přínosů** relokace vybraného úřadu

Tyto názorné aplikace sloužily pro ověření a ilustraci navrženého metodického postupu. Cílem projektu tedy bylo vytvořit hodnocení hypotetického přesunu vybraných institucí, nikoliv hodnocení skutečně zvažovaných přesunů.

Seznam zahrnutých institucí vznikl na straně zadavatele a opírá se o dřívější úvahy STAN směřující k přesunu úřadů, komunikované veřejně.<sup>2</sup> **Výběrem ze širšího seznamu potenciálních kandidátů na zařazení do analýzy, s výhledem na vývoj metodiky MKA bylo cílem zahrnout různé typy institucí.** Postup výběru byl dále ovlivněn například očekávanou dostupností informací o jednotlivých úřadech. Finální seznam je uveden v následující tabulce, kde je současně patrná vazba na konkrétní cíl projektu.

Úřad	Realizován 1. cíl	Realizován 2. cíl
Czech Trade (CT)	✓	
Český úřad zeměměřický a katastrální (ČÚZK)	✓	
Drážní úřad (DÚ)	✓	
Generální ředitelství Českých drah (GŘ ČD)	✓	✓
Správa úložišť radioaktivního odpadu (SÚRAO)	✓	
Státní fond životního prostředí (SFŽP)	✓	

<sup>2</sup> Stěhování, jaké Česko nezažilo. Starostové chtějí z Prahy přesunout přes dvacet úřadů, <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/starostove-chteji-prestehovat-pres-dvacet-uradu-z-prahy-vyti/r~586077845ab011e9b2a00cc47ab5f122/> (staženo 12. srpna 2024).

### 3. Zahraniční zkušenosti s relokacemi úřadů

V rámci rešerše bylo identifikováno několik případů relokace úřadů jak v Evropě, tak mimo ni. Přemístění konkrétních úřadů do regionů, které nebylo součástí systematictějších iniciativ, bylo zaznamenáno například v USA, Austrálii a Německu.

Naopak systematické kroky v relokaci úřadů historicky pozorujeme například ve Velké Británii, kde proběhly dvě významné vlny přesunů: v letech 2003-2010 bylo přesunuto přibližně 25 000 pracovních míst (Faggio, 2019) a v letech 2020-2027 je plánován přesun dalších 22 000 míst, přičemž dosud bylo přesunuto více než 18 000 míst (Cabinet Office, 2024). V Dánsku bylo v letech 2015-2023 přesunuto přibližně 8 000 míst (Fakta-ark: Status på Bedre Balance I og II, n.d.), v Norsku v letech 2002-2007 více než 900 míst (Asplan Viak, 2009a) a ve Švédsku v letech 2004-2020 bylo v regionech vytvořeno nebo relokováno přibližně 4 000 nových míst (Riksrevisionen, 2023). Jižní Korea v letech 2011-2017 přesunula celkem 52 808 míst (Lee et al., 2023).

#### 3.1 Dopady relokací

Dopady těchto relokací jsou analyzovány ve vědeckých člancích nebo evaluacích vydávaných výzkumnými organizacemi v daných zemích. Pro účely této kapitoly jsme pracovali s rešerší 32 dřívějších přesunů v zahraničí (zejména Norsko, Švédsko, Dánsko, Austrálie a USA).

V některých případech, například v Norsku, byla evaluace dopadů přislíbena vládou, aby bylo možné vyhodnotit úspěšnost jejich iniciativ (Asplan Viak, 2009a). Evaluace pro skandinávské země poskytovaly detailnější pohled na zkoumané dopady relokací úřadů, tyto evaluace ovšem nemapují vždy stejné dopady, což činí komparativní posouzení úspěšnosti relokací a jejich hodnocení obtížným. Jakkoli je vždy určující konkrétní kontext země / regionu, a zkušenosti tedy nelze automaticky převádět do jiných zemí, přesto považujeme poučení se ze zahraničí za velmi cenné.

S ohledem na zadání studie členíme dopady specificky na region a danou instituci. Soustředíme se pouze na přijímací region, jelikož dopad na region, odkud se instituce stěhuje, je oblastí, která není v odborné literatuře příliš zmapovaná.

Například se odborné studie téměř nevěnují vlivu přesunu úřadů na úbytek pracovních míst v původním regionu, přestože dopad relokací na trh práce v přijímacím regionu je zkoumanou otázkou (Faggio, 2019; Faggio et al., 2019; Becker et al., 2018; Lee et al., 2023; Asplan Viak,

2009a). Blízkým tématem, které bylo částečně zkoumáno, je vliv hromadného propouštění na lokální trh práce, včetně zániku dalších pracovních míst navazujících na propouštění zaměstnanců (Jofre-Monseny et al., 2018; Gathmann et al., 2018; vom Berge & Schmillen, 2023). Tyto studie však vychází z průmyslového kontextu a netýkají se veřejného sektoru.

Konkrétní dopady relokací, kterým se tato kapitola věnuje, jsou uvedeny v následující tabulce, popsány a vysvětleny jsou níže.

Dopady relokací	
Dopad na region	Dopad na relokovaný úřad
Dopad na trh práce	Náklady na přesun
Dopad na lokální ekonomiku	Provozní náklady
Dopad na vybavenost regionu	Dopad na produktivitu
	Dopad na fluktuaci
	Dopad na síťování, fungování úřadu v ekosystému daného oboru
	Dopad na know-how

Zároveň v této kapitole popisujeme několik faktorů, které mohou podpořit úspěšný přesun: přesun více úřadů do jedné lokality, ownership a aktivní zapojení úřadu do procesu rozhodování o vlastní relokaci, a také jasná a důsledná komunikace v průběhu celého procesu přesunu.

### 3.1.1 Dopady na region

#### Dopad na trh práce

*Relokace mohou vést k vzniku nových pracovních míst v soukromém sektoru, velikost tohoto efektu se liší*

Relokace mohou vést k vytvoření nových pracovních míst v soukromém sektoru tím, že se zvýší poptávka po službách (multiplikační efekt). Tento pozitivní dopad relokací na region je zaznamenán ve více studiích (Faggio, 2019; Faggio et al., 2019; Becker et al., 2018; Lee et al., 2023; Asplan Viak, 2009a). Ve všech zmíněných studiích je efekt pozitivní, ale velikost tohoto efektu se liší. V některých případech však tento efekt může být alespoň částečně zapříčiněn efektem přesídlení (**displacement effect**), při kterém se služby ze vzdálenějších oblastí přesunují blíže k relokovaným úřadům v důsledku zvýšené poptávky po službách, nedochází tedy ke vzniku nových míst, jen k jejich přemístění. Po započítání efektu přesídlení pak tedy může být výsledný dopad výrazně nižší (např. Faggio, 2019).

Velikost multiplikačního efektu zkoumají i další studie, které však analyzují dopad zaměstnanosti ve veřejném sektoru na místní trhy práce, nikoliv dopad relokací. Tyto studie (Faggio & Overman, 2014; Senftleben-König, 2014; Jofre-Monseny et al., 2018; Auricchio et al., 2017) přichází i s protichůdnými výsledky. Celkový efekt podle nich může být jak pozitivní (Jofre-Monseny et al., 2018), tak i negativní (Senftleben-König, 2014). Výsledný negativní efekt může být důsledkem efektu vytěsňování (**crowd-out effect**), kdy zvyšování cen bydlení či mezd v lokalitě relokace způsobí snížení zaměstnanosti ve výrobním odvětví.

Vztah mezi multiplikačním efektem, efektem vytěsňování a efektem přesídlení je detailněji popsán v kapitole 4.2.3.

#### *Relokace mohou posílit lokální trhy práce a přispět k jejich diverzifikaci*

Pozitivní vliv relokací na lokální trhy práce, jako je jejich posílení a větší diverzifikace, byly zaznamenány například v rámci švédských (Riksrevisionen, 2023), dánských (Schmidt et al., 2021) i norských (Asplan Viak, 2009a) přesunů úřadů. Riksrevisionen (2023) udává, že sice často šlo o velmi malý dopad, ale v několika regionech, kam vláda přemístila více pracovních míst, to znamenalo značný rozdíl.

#### *Relokace mohou být důležitou součástí toho, jak jsou činnosti úřadů dlouhodobě organizovány*

Ve Švédsku se vládní rozhodnutí o relokaci zdají být důležitou součástí toho, jak jsou činnosti úřadů dlouhodobě organizovány. Většina vládních pracovních míst byla zachována či navýšena v místech, kam je vláda umístila. Jen ve výjimečných případech došlo k poklesu počtu těchto pracovních míst (Riksrevisionen, 2023).

Systematické relokace vládních míst mimo centrum nicméně nutně nevedou k zvýšení podílu vládních pracovních míst v regionech oproti centru. Švédské (Riksrevisionen, 2023) a dánské (Balance Danmark, 2023) relokace ukazují, že jiné vládní iniciativy a další faktory mohou mít větší vliv na distribuci vládních míst. Přesuny vládních míst do regionů nicméně mohou alespoň zpomalit centralizační trend.

### **Dopad na lokální ekonomiku**

#### *Dopad relokací na lokální ekonomiku může být zanedbatelný*

Relokace nemusí vždy vyústit ve významnou podporu lokální ekonomiky. Tento benefit relokací zmiňuje například Carson (2008), nicméně švédské (Riksrevisionen, 2023) i norské (Asplan Viak, 2009a) relokace zaznamenaly pouze zanedbatelné regionální dopady. Riksrevisionen

(2023) ovšem dodává, že úřady měly pouze omezené možnosti nakupovat zboží a služby lokálně, což i z části přisuzuje podobě legislativy o zadávání veřejných zakázek. V rámci norských relokací se navíc některé úřady měly záměrně vyhýbat zapojení do regionálních aktivit, aby nebyly příliš úzce v kontaktu s místními dozorovanými subjekty. Relokovanými úřady byly totiž inspektoráty (Asplan Viak, 2009a).

### **Dopad na vybavenost regionu**

Některé aspekty relokací úřadů dosud nebyly podrobně zkoumány, například jejich vliv na kulturu v daném regionu. Tento dopad byl sice analyzován ve studii zaměřené na přesun německé federální vlády z Berlína do Bonnu, ke kterému došlo na začátku druhé světové války (Becker et al., 2018), nicméně další identifikované studie se tomuto tématu nevěnují. Odborná literatura se kulturou zabývá v jiných kontextech regionálního rozvoje. Někteří autoři (např. Becker et al., 2018; Besser et al., 2009) kulturu řadí mezi lokální vymoženosti (local amenities), avšak neexistuje shoda na tom, co všechno tento termín zahrnuje, a ne všichni autoři zahrnují kulturu do této kategorie. Stále je otázkou, jaký je vztah mezi lokálními vymoženostmi, růstem zaměstnanosti a růstem měst (Li et al., 2019). Otevřenou otázkou také zůstává, zda výběr místa pro stěhování jednotlivců ovlivňuje více pracovní příležitosti nebo lokální vymoženosti (Chen & Rosenthal, 2008). Literatura zabývající se tím, jak příchod nových zaměstnanců ovlivňuje lokální vymoženosti, je méně rozsáhlá.

### **3.1.2 Dopady na relokovaný úřad**

#### **Náklady na přesun**

*Náklady na přesun mohou být i výrazně vyšší, než je odhadováno*

Náklady na přesun jednoho pracovního místa mohou být vyšší, než se očekává (Faggio, 2019; Riksrevisionen, 2009; Asplan Viak, 2009a). Například náklady přesunu dvou švédských úřadů (Riksrevisionen, 2009) byly výrazně vyšší, než se původně uvažovalo, a zahrnovaly i ztráty produktivity úřady a další náklady spojené s přesunem, celkové náklady na jedno přesunuté místo byly o 53 % vyšší než byla cílová úroveň.

Většina úřadů v rámci norských relokací zaznamenala vyšší náklady než byly původně alokované prostředky, přičemž reálné náklady byly maximálně o 20 % vyšší. U tří ze šesti úřadů však došlo pouze k nárůstu nákladů o méně než 2 %. Náklady na přesun jednoho místa se také výrazně lišily v závislosti na daném úřadu, u některých úřadů byly i více než dvojnásobné oproti jiným, jakkoli

porovnatelnost je s ohledem na konkrétní kontext (časový i geografický) obtížná. Největšími položkami při norských relokacích (Asplan Viak, 2009a) byly:

- náklady na budovy (stavba, úpravy, nájem), které tvořily od 14 % až po 81 % všech nákladů,
- náklady na mzdy a odstupné dosahující 19 % až 61 % všech nákladů,
- náklady na reorganizaci a rekrutování tvořící 2 % až 24 % všech výdajů.

## Provozní náklady

### *Je otázkou, zda relokace přinesou úspory v provozních nákladech*

Relokace mohou vést ke snížení provozních nákladů relokovaných úřadů. Riksrevisionen (2023) uvádí, že v dlouhodobém horizontu budou náklady úřadů pravděpodobně nižší. Úspory po relokaci byly především na mzdách a nájmu, náklady na cestování se naproti tomu zvýšily. Tento pozitivní dopad relokací nicméně nebyl zaznamenán vždy. Například Asplan Viak (2009a) nenachází žádný důkaz, že by bylo levnější provozovat vládní dozorové orgány mimo Oslo. Analýza pěti relokovaných úřadů ukázala, že ve dvou případech se náklady sice snížily, nicméně ve třech dalších se naopak zvýšily.

Podle Lindegaard (2009) navíc nábor nových a mladších zaměstnanců vede ke snížení mzdových nákladů. A tedy provozní náklady mohou časem růst s přibývajícím počtem seniorních pracovníků, kterých je po přesunu nižší počet (Asplan Viak, 2009a). Během relokace navíc může docházet k extra nákladům spojených například s nutností personálního překrytí (Carson, 2008).

## Dopad na produktivitu úřadu

### *Relokace nejspíše povedou k dočasnému poklesu produktivity*

Relokace úřadů v zahraničí vedly k dočasnému poklesu produktivity daných úřadů (Riksrevisionen, 2009, 2023; Rambøll, 2017; Huldt, 2015; Asplan Viak, 2009a; Carson, 2008). Návrat na původní úroveň může trvat i několik let (Rambøll, 2017; Huldt, 2015; Riksrevisionen, 2009). Přesun může dočasně oslabit společenské funkce úřadu (Asplan Viak, 2009a) a snížit úroveň služeb (Rambøll, 2017; Carson, 2008). Jednou z hlavních příčin poklesu produktivity se zdá být velká obměna personálu, jelikož pouze malá část zaměstnanců bývá ochotná se přestěhovat spolu s úřadem.

Z dlouhodobého hlediska však úřady mají po relokaci příležitost změnit své fungování, což může vést k zvýšení produktivity (Carson, 2008; rozhovor s švédským úřadem).

#### *Relokace mohou představovat příležitost k zefektivnění fungování úřadu*

Přesun úřadu do nového regionu a s ním spojená obměna personálu může být příležitostí pro změnu zaseté praxe a zavedení efektivnějších pracovních postupů či urychlení změny v manažerských procesech (Carson, 2008, Riksrevisionen, 2009; informace z rozhovoru se švédským úřadem). Na jednom švédském úřadě, s jehož zástupcem byl veden rozhovor, po roce fungování od relokace zavedli zcela nový a efektivnější pracovní postup. Přeorientovali tým specialistů, najímali lidi s odlišnými kvalifikacemi a intenzivně pracovali na nových přístupech k řešení agendy. Procesy byly po relokaci zároveň digitalizované a tedy proces, který dříve trval 3 týdny, v současné době zvládají za 3 dny.

#### **Dopad na fluktuaci zaměstnanců**

##### *Relokací úřad pravděpodobně ztratí značný podíl svých zaměstnanců*

Z rešerše zahraniční literatury vyplynulo, že jen velmi málo zaměstnanců se při relokacích rozhodlo přesunout na nové pracoviště (Asplan Viak, 2009a; Carson, 2008; Huldt, 2015). Například norské relokace vedly ke ztrátě 75-90 % zaměstnanců (Asplan Viak, 2009a). Podobně v Dánsku mezi lety 2013-2019 úřady přišly přibližně o 75 % pracovníků (Schmidt et al., 2021). Mírnější ztráty byly zaznamenány například v Austrálii během 90. let, kdy relokace úřadu vedla k odchodu zhruba 38 % zaměstnanců (Lowrey, 2017).

Během přesunu některé úřady zaměstnancům nabízely možnost dojíždět do nové lokace, aby snížily fluktuaci zaměstnanců a udržely si zkušený personál (Asplan Viak, 2009a; Rambøll, 2017). Podrobnější informace o dojíždějících zaměstnancích naleznete v kapitole 4.2.3.4.

##### *Fluktuace zaměstnanců se po přesunu může snížit*

Přesun úřadu do regionu může vést v dlouhodobějším horizontu k nižší fluktuaci zaměstnanců (Riksrevisionen, 2023; Carson, 2008; rozhovor se švédským úřadem 2). Po relokaci měla většina švédských úřadů nízkou fluktuaci, přičemž výjimkou byly především úřady, které byly přesunuty nedávno (Riksrevisionen, 2023). Nízká fluktuace může přinést stabilitu, ale také vést ke stagnaci. Podle Riksrevisionen (2023) převážily v zkoumaných úřadech výhody. Důvodem pro delší setrvání na úřadu mohou být omezené pracovní příležitosti a v porovnání s odměnami v regionu lepší finanční podmínky v přesunutých institucích (rozhovor se švédským úřadem 2). Tento



přínos relokací však nebyl pozorován u norských úřadů (Asplan Viak, 2009a), které v době analýzy vykazovaly stejnou nebo vyšší fluktuaci ve srovnání se stavem před přesunem.

### **Dopad na síťování, fungování úřadu v ekosystému daného oboru**

#### *Komunikace s partnery a řízení v rámci celého úřadu může po relokaci fungovat dobře*

Nezdá se, že by relokace v zahraničí vedly k významnějším problémům v komunikaci s partnery či řízení celého úřadu v případě relokace části úřadu (Riksrevisionen, 2023; Asplan Viak, 2009a, rozhovor se švédským úřadem 1). Umístění mimo centrum nicméně může vést k častějším a delším služebním cestám a k určitým výzvám při koordinaci činností úřadu (Riksrevisionen, 2023). Navíc v případě relokace části úřadu je riziko, že se přesunutí zaměstnanci budou cítit izolováni (Carson, 2008).

Osobní vztahy se zástupci vlády a jinými partnery, které se při větší fyzické vzdálenosti hůře budují, navíc mohou napomoci při prosazování agendy úřadů (rozhovor se švédským úřadem 1). Může být tedy vhodnější přesunout ty úřady, které nemají příliš blízké vazby na vládu (rozhovor s dánským regionálním ekonomem).

### **Dopad na know-how**

#### *Vysoká fluktuace zaměstnanců během procesu relokace může vést k ztrátě odborných znalostí a dovedností*

Přesuny úřadů mohou vést k ztrátě znalostí a dovedností v důsledku vysoké fluktuace zaměstnanců (Asplan Viak, 2009a; Huldt, 2015), tuto zkušenost potvrdili i zástupci dvou švédských úřadů, se kterými byl vedený rozhovor. Nastavení procesu relokace a využití politických nástrojů nicméně může výrazně ovlivnit, jak se podaří udržet klíčové kompetence v průběhu přesunu a po něm (Asplan Viak, 2009a).

#### *Relokace pravděpodobně povede ke snížení podílu seniorních zaměstnanců*

Relokované úřady v zahraničí zaznamenaly po přesunu pokles podílu seniorních pracovníků v důsledku značné ztráty zaměstnanců (Asplan Viak, 2009a; Rambøll, 2017; GAO, 2022; Carson, 2008). Neochota seniorních pracovníků přestěhovat se s úřadem může být například způsobena vnímaným omezením kariérních příležitostí mimo hlavní centrum (Carson, 2008). Noví zaměstnanci bývají často mladší a mají méně zkušeností v oboru (Asplan Viak, 2009a, Rambøll, 2017). Změna generací může být v některých případech záměrnou volbou, jindy neplánovaným důsledkem relokace (Rambøll, 2017).

*Rekrutování nových zaměstnanců z regionálního trhu práce může být úspěšné, pokud je vybrán vhodný přijímací region*

Rekrutování nových zaměstnanců v přijímacích regionech může být úspěšné (Riksrevisionen, 2023; Rambøll, 2017), přičemž některé regiony mohou mít lepší podmínky pro nábor než původní lokalita úřadu (Asplan Viak, 2009a; Carson, 2008). V případě norských relokací se některým úřadům podařilo nalézt kvalifikovanou pracovní sílu, zatímco jiné měly s náborem problémy a trvalo delší dobu, než byly plně funkční. Proto je kladen důraz na důkladné posouzení trhu práce v regionu z hlediska jeho vhodnosti pro konkrétní úřad (Asplan Viak, 2009a). Rekrutování může být například náročnější v malém městě, zejména pokud v okolí chybí univerzita s potřebným zaměřením (rozhovor s švédským úřadem 2). Informanti z rozhovorů (švédský úřad 1 i 2) také poukazovali na důležitost přítomnosti zaměstnavatelů s obdobným zaměřením, což vytváří tematicky orientovaný trh práce a zaměstnancům umožňuje změnit práci, ale zůstat v oboru.

### 3.1.3 Faktory, které mohou podpořit úspěšný přesun

Z literatury vyplynuly následující faktory, které mohou podpořit úspěšný přesun úřadu.

#### **Přesun více úřadů**

*Přesun více úřadů do jedné lokality může zvýšit pozitivní dopad relokací*

Zdá se, že přesun více úřadů do jedné lokality může mít výraznější dopad na lokální trh práce než přesun pouze jednoho úřadu (Lee et al., 2023; Rambøll, 2017). Sdružení relokovaných úřadů může potenciálně zlepšit možnosti udržení zaměstnanců a posílit profesní komunitu tím, že se vytvoří atraktivní centra (Rambøll, 2017). Tyto benefity souvisí i s počtem přesunutých pracovních míst do daného regionu. Podle Schmidta et al. (2021) může mít relokace vládních pracovních míst větší dopad na lokální trh práce a přispět k vytvoření silného trhu práce, pokud je přesunuto větší množství pracovních míst do konkrétních regionů, jelikož to může vést ke kumulativním efektům.

#### **Ownership - ne model o nás bez nás**

*Zapojení úřadu do procesu rozhodování o vlastní relokaci může být přínosné*

Přestože se většina úřadů na rozhodovacím procesu nepodílela, mezi nedávnými přesuny existují příklady, kdy vláda poskytla úřadům určitou volnost, což pravděpodobně pomohlo snížit ztráty produktivity a další náklady (Riksrevisionen, 2023). Některé úřady například mohly vybrat lokace, které by pro ně byly relevantní, dále mohly určit, jaká část úřadu by mohla být přesunutá a jak rychle, či ovlivnit počet přesunutých zaměstnanců (Kammarkollegiet; 2020).

#### **Komunikace**

*Jasná a včasná komunikace v rámci procesu relokace je klíčová*

Jasná a včasná komunikace je klíčová pro zaměstnance, zákazníky a partnery, zejména pokud jde o manažerský a finanční rámec relokace, včetně dohod pro dojíždějící a pomoci s relokací. Lepší proces komunikace před oznámením relokace může zajistit větší stabilitu, zatímco nedostatek informací a nejasný rámec během procesu může ztížit udržení zaměstnanců a ovlivnit stabilitu plnění úkolů (Rambøll, 2017).

## 4. Metodický přístup

Následující kapitoly představí navrhovaný postup při tvorbě Multikriteriální analýzy (také **MKA**) a Cost-benefit analýzy (také **CBA**), proces získávání dat a jejich zpracování do finálních výstupů. Limity tohoto přístupu jsou popsány v podkapitolách 4.1.7 a 4.2.7. Tento postup je následně stručně shrnutý také v závěru studie.

### 4.1 Multikriteriální analýza

Multikriteriální analýza je metoda používaná k hodnocení a rozhodování v komplexních situacích, kde je třeba zohlednit více kritérií. Tato metoda umožňuje systematicky vyhodnotit různé faktory. V kontextu relokací je to například dostupnost kvalifikované pracovní síly, infrastruktura, ekonomické náklady apod. Použití MKA v tomto kontextu usnadňuje rozhodovací proces tím, že poskytuje strukturovaný rámec pro porovnání a vyvážení různých zájmů a cílů, což je nezbytné pro výběr co nejlepšího řešení pro danou problematiku.

MKA se využívá při výběru lokací pro instituce v soukromém i veřejném sektoru. Podle systematického přehledu aplikace MKA na výběr lokací organizací z různých domén (Yap & Ho, 2019) se ukazuje, že metody používané pro tento účel se liší. Nejčastěji jsou využívány hybridní přístupy kombinující více metod, přičemž metoda Analytický hierarchický proces<sup>3</sup> (AHP) patří k nejčastěji aplikovaným. Yap a Ho (2019) uvádějí, že použití kombinace více metod se jeví jako nejslibnější přístup. Pro relokaci státních institucí byla konkrétně využita metoda AHP (Wahyono & Sariffuddin, 2020), přičemž jako nástroj pro hodnocení kritérií posloužil také expertní panel (Takamura & Tone, 2003). Používané škály pro vážení kritérií se liší, a to i v rámci jednotlivých metod, kde existují různé varianty pro jejich hodnocení.

#### 4.1.1 Definování kritérií

Prvním krokem multikriteriální analýzy byla **identifikace potenciálních kritérií**, které byly při hodnocení zvažovány. V tomto projektu výběr probíhal kombinací brainstormingu členů zpracovatelského týmu a rešerší použitých kritérií v jiných multikriteriálních analýzách, které se

---

<sup>3</sup> Metoda AHP stojí na hierarchickém modelování problému, hierarchie má tři hlavní úrovně (zde seřazené sestupně): cíl, atribut (kritérium) a alternativy (zvažované možnosti). Prvky z nižších úrovní se hodnotí na základě prvků ve vyšší úrovni. Tedy atributy (např. agenda úřadu) se hodnotí z pohledu cíle (např. úspěšná relokace úřadu), alternativy (např. Drážní úřad) se hodnotí z pohledu jednotlivých atributů (např. agenda úřadu). Toto porovnávání probíhá párově tak, že u každé dvojice atributů hodnotitel na škále určí, o kolik důležitější je jeden atribut než druhý, následně se tato párová hodnocení dají dohromady (Neto et al., 2022).

rovněž věnovaly přesunům institucí (např. Takamura & Tone, 2003; Trousdale & Nelms, 2009; Wahyono & Sariffuddin, 2020). Následně byla ze seznamu odstraněna kritéria duplicitní nebo nerelevantní pro české prostředí. Pro zmenšení počtu kritérií a usnadnění jejich hodnocení byla následně **jednotlivá kritéria agregována do “sad kritérií”**, jejichž přehled představuje následující tabulka:

Sada kritérií	Kritéria
<b>Agenda</b>	Činnost daného úřadu, případně regionálních poboček, předpokládaný vývoj daného oboru, digitalizace agendy apod.
<b>Zaměstnanci</b>	Počet zaměstnanců, jejich odbornost, vzdělání (VŠ/SŠ), typy úvazků (služební/pracovní), věkové složení, fluktuace, míra užívání home office, počty zaměstnanců na pobočkách.
<b>Budova</b>	Smluvní vztah stávajících budov, velikost užívaných prostor, místně obvyklý nájem, cena nemovitostí, vhodnost stávající budovy, plánované výdaje na rekonstrukci budovy.
<b>Klienti</b>	Způsob využívání služeb úřadu klienty, odhad počtu klientů, počty klientů na pobočkách, digitalizace.
<b>Partneři</b>	Mezinárodní spolupráce a síla kooperace s blízkými úřady a jinými typy subjektů v ČR.

#### 4.1.2 Rešerše kritérií u jednotlivých úřadů

Dalším krokem byla rešerše informací k co největšímu počtu kritérií u jednotlivých úřadů. Tato rešerše probíhala formou **Desk research**. Mezi zdroje patřily webové stránky jednotlivých institucí, jejich výroční zprávy, informace z médií i další veřejně dostupné zdroje. Již během úvodní fáze rešerše se ukázalo, že veřejně **dostupná data nebudou zdrojem dostatečného množství potřebných informací**. Zejména data o “běžném chodu” instituce, tedy např. způsobu využívání služeb klienty, frekvence setkávání s partnery, digitalizace aj., nebylo možné dohledat, a proto se vyskytla potřeba komunikace se zaměstnanci úřadů.

#### 4.1.3 Rozhovory se zaměstnanci

S pomocí zadavatele byli kontaktováni vedoucí pracovníci jednotlivých institucí s žádostí o rozhovor. Všichni oslovení s rozhovorem souhlasili. **Celkem bylo provedeno 6 rozhovorů, kterých se dohromady anonymně zúčastnilo 13 respondentů**. Otázky směřovaly k ověření získaných informací z veřejně dostupných zdrojů a doplnění scházejících. Data z rešerše a rozhovorů byla posléze podrobena obsahové analýze, výstup sloužil jako podklad pro experty, kteří i s jeho pomocí následně posuzovali vhodnost přesunu vybraných institucí (viz [kapitolu 4.1.5](#)).

#### 4.1.4 Vytváření metodiky

Z logiky multikriteriální analýzy vyplývá, že různá kritéria mohou být při jednotlivých expertních hodnoceních vnímána jako odlišně důležitá, resp. že jim jednotlivými hodnotiteli může být připisována různá váha. V první fázi jsme proto do metodiky hodnocení zahrnuli tabulku pro **posouzení všeobecné důležitosti (váhy) jednotlivých sad kritérií při posuzování relokací (Krok 1)**. Váha mohla být posouzena na čtyřstupňové škále (velmi nedůležité - spíše nedůležité - spíše důležité - velmi důležité) a k hodnocení měl být připojen vysvětlující komentář.

Následoval **Krok 2 - Hodnocení úřadů**. Jelikož u zahrnutých úřadů nebyl určen region, kam se mají relokovat, v logice MKA bylo možné posuzovat pouze obecnou vhodnost přesunu daného úřadu, tj. schopnost úřadu adaptovat se na nové prostředí z pohledu jednotlivých kritérií, benefity vyplývající z přesunu apod., a náročnost, která vyjadřuje, jestli bude z pohledu daného kritéria v krátkodobém horizontu přesun (spíše) snadný, nebo naopak (spíše) náročný.

Důvodem pro rozdělení na “dlouhodobou vhodnost přesunu” a “krátkodobou náročnost přesunu” byl významný očekávaný rozdíl mezi krátkodobými efekty (cca 0-5 let) a dlouhodobými efekty (5 let a více). Krátkodobě je možné očekávat spíše rezistenci a náklady spojené s přesunem. Tato náročnost se může mezi úřady výrazně lišit. Dlouhodobě je pak realistické očekávat postupné převažování benefitů, ale jejich velikost nemusí korelovat s náročností přesunu. Pro maximálně informované politické rozhodnutí je proto důležité znát expertní odhady obou těchto faktorů (lze např. vytvořit matici). Rozdělení zároveň poskytuje možnost granulárnějších vyjádření od expertů a získání lépe cílených podnětů. Úvahy o faktorech určujících krátkodobou náročnost pak mohou být dobrým základem pro následnou studii proveditelnosti.

Jelikož se vyskytly situace, kdy z pohledu daného kritéria nebylo možné určit vhodnost a náročnost, k čtyřstupňové škále byla přidána další možnost “není relevantní”. I v této části hodnocení byla od expertů vyžadována vysvětlení a komentáře k jednotlivým hodnocením.

<b>KROK 2: hodnocení úřadů</b>				
<b>Český úřad zeměměřický a katastrální</b>				
<b>sada kritérií</b>	<b>dlouhodobá vhodnost přesunu</b>		<b>náročnost přesunu</b>	
		<i>vysvětlení, komentáře</i>		<i>vysvětlení, komentáře</i>
<b>agenda</b>	Velmi vhodné		Velmi náročné	
<b>zaměstnanci</b>	Spíše vhodné		Spíše náročné	
<b>budova</b>	Není relevantní		Není relevantní	
<b>klienti</b>	Spíše nevhodné		Spíše nenáročné	
<b>partneři</b>	Velmi nevhodné		Velmi nenáročné	

Abychom zajistili následnou agregaci hodnocení, byly k možnostem na škále přiřazeny i číselné hodnoty (viz následující tabulku). Experti však pracovali jen se slovními verzemi hodnocení.

<b>Číselná hodnota</b>	<b>Důležitost (kritéria)</b>	<b>Vhodnost (přesuny)</b>	<b>Náročnost (přesuny)</b>
1	Velmi nedůležité	Velmi nevhodné	Velmi náročné
2	Spíše nedůležité	Spíše nevhodné	Spíše náročné
3	Spíše důležité	Střední hodnota / Není relevantní	Střední hodnota / Není relevantní
4	Velmi důležité	Spíše vhodné	Spíše nenáročné
5	-	Velmi vhodné	Velmi nenáročné

Před jejím použitím v expertním panelu byl tento postup interně testován devíti členy týmu Českých priorit. Následně proběhla diskuse o zpětné vazbě k celému systému hodnocení, na základě které došlo k drobným úpravám spíše formálního charakteru (dovysvětlení instrukcí apod.). Jednotlivá hodnocení každého kritéria u každého úřadu byla poté zprůměrována a vynásobena průměrnými hodnotami všeobecné důležitosti kritérií z kroku 1.

## Výpočet výsledného skóre

Výsledné skóre jsme upravili způsobem, aby bylo uváděno řádně normované na škále 0-20. Správný postup pro normování na škálu 0-20 je v takovém případě následující:

*Normované skóre = ((Nenormovaný výsledek - Minimální teoretický výsledek) / (Maximální teoretický výsledek - Minimální teoretický výsledek)) × 20*

Kde:

- Nenormovaný výsledek je součet (váha kritéria × průměrné hodnocení kritéria) pro všechna kritéria.
- Maximální teoretický výsledek je součet 5 (maximální skóre v hodnocení) × váha kritérií) pro všechna kritéria, tedy prakticky pětinasobek součtu vah kritérií.
- Minimální teoretický výsledek je součet (1 × váhy kritérií) pro všechna kritéria, což je prakticky součet vah kritérií.

Prakticky má hodnocený úřad:

- celkové skóre 0, pokud všichni hodnotitelé uvedou vždy 1 (své minimální hodnocení).
- celkové skóre 10, když všichni hodnotitelé uvedou vždy 3 (své střední hodnocení).
- celkové skóre 20, když všichni hodnotitelé zvolí 5 (své maximální hodnocení).

Skóre je tedy normováno v minimu i maximu a lineárně všechny hodnoty mezi tím. Ve výpočtu je zohledněna váha kritérií, pokud jsou tedy vyšší hodnoty u více váženého kritéria, je celkové skóre adekvátně lineárně blíže.

### 4.1.5 Expertní panel

Klíčovou součástí MKA bylo posouzení jednotlivých kritérií z pohledu expertů, kteří mají z povahy své role/profese relevantní pohled na danou problematiku. Složení expertního panelu je samozřejmě určující pro relevantní výsledek, z tohoto důvodu byla věnována velká pozornost profesní struktuře i tomu, aby nepřevládali například jen zástupci akademického sektoru.

Pro účast v expertním panelu bylo s nabídkou honorované spolupráce osloveno 23 osob, z nichž 9 potvrdilo svou účast. Ne všichni oslovení na nabídku reagovali a mezi nejčastějšími důvody odmítnutí byla zmíněna časová vytíženost nebo nevhodné načasování realizace panelu v období letních dovolených, což však bylo dáno těsným harmonogramem projektu.



Členové panelu jsou z akademického, veřejného, neziskového i soukromého sektoru a pokrývají celou paletu odborností, jak je patrné z následující tabulky. Zdůraznění sociální geografie / regionálního rozvoje v panelu vychází z akcentu zadavatele na primární cíl přesunů - tedy ve smyslu rozvoje regionů. Naopak u některých odborností či specifických zkušeností - HR specialista a především někdo, kdo takový přesun zažil - jsme úspěšní nebyli a v panelu zahrnutí nebyli. Při budoucím využití bychom doporučili do panelu takovou expertízu doplnit, nabízí se například i expert na digitalizaci nebo na realitní trh, nicméně to záleží na konkrétním zadání.

Profesní zaměření účastníků / účastnic panelu
- sociální geografie a regionální rozvoj, geografie města, akademický sektor
- sociální geografie a regionální rozvoj, zkušenosti s lokální politikou, akademický sektor
- místní a regionální rozvoj, plánování měst a regionů, městský a regionální marketing, akademický sektor
- regionální ekonomie, management měst a regionů, akademický sektor
- veřejné politiky, analytika, veřejný sektor
- personalistika, zkušenosti se státní službou, veřejný sektor
- fungování veřejné správy, neziskový sektor
- téma návratu expatů, neziskový sektor
- design veřejných služeb, strategické řízení, soukromý sektor

Každý z účastníků byl instruován, aby si nejdříve prostudoval podkladový dokument o jednotlivých úřadech a následně provedl své hodnocení vah i kritérií u konkrétních jednotlivých úřadů. Po shromáždění všech expertních hodnocení byly jednotlivé výstupy převedeny do společného souboru, aby mohly být porovnány. Následně byl 17. 7. 2024 uspořádán workshop, kde byl expertům souhrn všech hodnocení představen. Cílem workshopu bylo hledat širší konsensus u jednotlivých hodnocení, resp. eliminovat velké rozdíly či extrémní hodnoty napříč jednotlivými výstupy. Workshop byl koncipován jako řízená diskuse o důvodech pro jejich konkrétní hodnocení kritérií u jednotlivých úřadů se zaměřením na ty body, kde se hodnocení výrazněji lišila. Po workshopu měli účastníci na základě diskutovaných témat možnost provést revizi svých posudků. Jejich komentáře z hodnocení i z proběhlého workshopu byly podrobeny obsahové analýze s částečným využitím jazykového modelu Chat GPT 4o. Výsledky multikriteriální analýzy popisuje [kapitola č. 5 - Výstupy z MKA](#).

## 4.1.6 Metodika pro výběr města pro přesun

Pro případ, kdy se při přesunu konkrétního úřadu zvažuje více variant přijímacího města, jsme vyvinuli metodiku pro porovnávání těchto možností, která může sloužit jako odrazový můstek pro rozhodování o vhodném regionu. Tuto část metodiky experti použili pro konkrétní modelovou situaci přesunu Generálního ředitelství Českých drah do Pardubic, její funkčnost by se ale spíše měla ověřit při srovnání několika variant, resp. při posuzování vhodnosti několika měst, nicméně i z aplikace na jedno město je možné získat zajímavé výstupy.

Logika této části metodiky stojí na komparativních kritériích, které porovnávají výchozí stav na původním místě a ve vybraném krajském městě. Ty zahrnují kritérium atraktivity regionu, lidského potenciálu, dopravní dostupnosti, dostupnosti služeb a bydlení pro zaměstnance a vhodnosti budovy. Dalšími kritérii jsou poté shoda daného úřadu a regionu (zda k sobě nějakým způsobem pasují) a podpora dlouhodobého rozvoje regionu.

Komparativní kritéria
Je cílový region celkově <b>atraktivnější</b> ?
Má cílový region <b>lidský potenciál pro specifické dovednosti</b> ?
Má cílový region dostatečnou <b>dopravní dostupnost pro účely GŘ ČD</b> ?
Má cílový region dostatečnou <b>dostupnost služeb a bydlení pro zaměstnance</b> ?
Bude nová <b>budova GŘ ČD vhodnější</b> ?
Možná další ultimátní kritéria (nepovinná)
Je úřad a region " <b>match</b> " i z jiných důvodů?
Podpoří existence úřadu <b>dlouhodobý rozvoj regionu</b> ?

Ke každému kritériu byla provedena rešerše podmínek v jednotlivých krajských městech. Atraktivita regionu byla vypočítána jako průměr skóre tří databází, které zohledňují širokou škálu aspektů, na základě kterých porovnávají kvalitu života: [Obce v datech](#), [Mapa kvality života](#) a [Databáze kvality života v obcích](#). Průměr všech skóre byl spočítán pro škálu 0-100 a dále byl uveden rozdíl skóre jednotlivých měst od hodnocení Prahy. Ke kritériu Lidský potenciál byl vytvořen seznam veřejných vysokých škol a fakult. Dopravní dostupnost je zohledněna kombinací času a nákladů na dojíždění z Prahy vlakem a autem, dále Indexem železniční sítě (Obce v datech) a hustotou zastávek hromadné dopravy (Databáze života v obcích). Ke kritériu dostupnosti bydlení a služeb je k dispozici Index bydlení a Index infrastruktury (Databáze kvality života v obcích). Součástí rešerše je dále seznam specializací krajů podle [Regionální inovační strategie 3](#). Jelikož není známa budova, kam se úřad bude přesouvat, toto kritérium

není v pilotní studii zohledněno, nicméně jedná se o důležitý aspekt. Konkrétně k Pardubicím byla ještě vytvořena detailnější rešerše, na základě které byly pro expertní hodnocení komparativních kritérií připraveny stručné shrnující informace:

*Podle průměru indexů kvality života mají Pardubice o 17 p.b. nižší hodnocení než Praha (76 % vs. 59 %, viz list "Krajská města").*

*Téměř pětina obyvatel správního obvodu Pardubice má vysokoškolské vzdělání. Na Univerzitě Pardubice je Dopravní fakulta, kterou ročně absoluuje cca 180 studentů standardního bakalářského a magisterského programu, dalších cca 25 absoluuje krátkodobý studijní pobyt. "Udržitelná doprava, výroba dopravních prostředků a jejich komponentů, dopravní infrastruktura" je jednou ze specializací Pardubického kraje v RIS 3.*

*Podle Indexu železniční sítě (Obce v datech) je skóre Pardubic 6,6/10, Praha 10/10. Hustota zastávek hromadné dopravy dle Databáze kvality života v obcích je v Pardubicích 2,84/km<sup>2</sup>, v Praze 2,96/km<sup>2</sup>.*

*Index finanční dostupnosti bydlení (Obce v datech) je pro Pardubice 1,2/10, pro Prahu 0,6/10. Podle Databáze kvality života v obcích získaly Pardubice 25,7/100 bodů v oblasti bydlení (Praha 18,9 bodů), z hlediska služeb získaly Pardubice 99,3 bodů (Praha 99,6 bodů).*

*Podle generálního ředitele ČD je stávající budova "tmavá, neekologická, není v blízkosti železnice a z důvodu památkové ochrany není možné v ní dělat větší stavební zásahy". Informace o budově v Pardubicích nejsou známy.*

Experti hodnotili důležitost sady komparativních kritérií (velmi důležité, spíše důležité, spíše nedůležité, nedůležité) a samotné hodnocení kritéria, tedy odpověď na otázku (určitě ano, spíše ano, spíše ne, ne). Dále byli rovněž požádáni o připojení vysvětlujících komentářů.

### 4.1.7 Limity

V této kapitole uvádíme přehled limitů, které v přístupu multikriteriální analýzy při aplikaci na danou problematiku spatřujeme. Ke každému limitu uvádíme indikativní vliv, jaký měl daný limit na studii, a způsob, jakým jsme se snažili o zmírnění či eliminaci.

Limit	Vysvětlení	Vliv limitu na studii a způsob mitigace limitu	Doporučení pro další postup
<b>Limity plynoucí z parametrů zadání</b>			
<b>Chybějící informace o místě relokace</b>	Bez znalosti místa, kam se úřad bude přesouvat, nelze hodnotit většinu otázek relokace.	MKA byla realizována v mezích zadání, vliv tohoto limitu nebylo možné zmírnit, MKA se mohla věnovat pouze vhodnosti a náročnosti přesunu a s ohledem na zadání se nesoustředila na přijímací region (to bylo pouze součástí CBA). Určení vhodnosti a náročnosti, resp. vytipování nevhodných či na přesun náročných institucí vnímáme jako prvotní a důležitou součást celého rozsáhlejšího procesu.	Při znalosti konkrétního přijímacího regionu je třeba podrobit dané instituce zpřesněné analýze.
<b>Mandát zadavatele k rozhodnutí o přesunu</b>	Zadavatel aktuálně nemá mandát o přesunu dané instituce přímo rozhodnout. To ztěžovalo komunikaci projektu obecně, zejména však ve vztahu k oslovování informantů pro hloubkové rozhovory.	Mandát zadavatele nebylo možné změnit, byl určující pro nastavení cílů a komunikaci se zástupci institucí, ale nebylo to výrazně limitující pro získání informací o institucích, vliv tohoto limitu se podařilo zmírnit. V zadání studie byl akcentován fokus na metodiku, a toto jsme využili i pro komunikaci se zástupci institucí při oslovování i vedení rozhovorů.	Doporučujeme dobře komunikovat cíle studie, případně konzultovat s mediálními experty. Vysvětlení a komunikace cílů studie je zcela zásadní pro úspěšné získání informací.

<p><b>Časový rámec a rozsah studie</b></p>	<p>Realizace studie vyžadovala aplikaci (kromě jiného) dvou komplexních metod, což bylo v daném časovém rámci velmi náročné.</p>	<p>Tento limit se podařilo poměrně významně zmírnit, časový rámec realizace studie vyžadoval vyšší nasazení realizačního týmu a některé kompromisy – například realizaci panelu expertů v čase dovolených. Načasování panelu se však podepsalo na zájmu o účast v panelu.</p>	<p>Doporučujeme zúžit tematický záběr studie, tj. omezit počet institucí a vybrané podrobit hlubší analýze a plánovat na analýzu více času.</p>
<p><b>Limity týkající se hodnocení</b></p>			
<p><b>Složení panelu expertů a subjektivní hodnocení dopadů</b></p>	<p>Z principu je velmi obtížné hodnocení sady kritérií zúžit na "číslo", resp. vybrat si jednu z několika možností nabízené škály hodnocení. Řada hodnocených aspektů nemá pevně ohraničené (ideálně kvantifikované) hodnocení, hodnocení případné změny je značně subjektivní, do značné míry ovlivněné složením panelu expertů.</p>	<p>Vliv tohoto limitu se podařilo poměrně významně zmírnit vhodným složením (členové panelu byli z akademického, veřejného, neziskového i soukromého sektoru a pokrývali celou paletu odborností, více byla zastoupena sociální geografie / regionální rozvoj, což odpovídalo deklarovanému primárnímu cíli přesunů ze strany zadavatele, tedy rozvoji regionů) a vyšším počtem členů panelu.</p> <p>Najít experty se zkušeností s přesunem je v ČR obtížné, je třeba pracovat s jistou mírou subjektivního hodnocení. Složení panelu expertů je velmi podstatné pro to, které aspekty se dostanou do popředí. Experti mohou mít tendenci hodnotit vhodnost relokace primárně z pohledu svého profesního zaměření a zohledňovat různé aspekty nevyváženě. Účastníci byli vybráni takovým způsobem, aby tvořili pestrou skladbu profesně široce zaměřených</p>	<p>Při aplikaci panelu doporučujeme zvážit, které konkrétní aspekty jsou diskutovány, resp. akcentovány, a tomu upravit složení panelu. V ideálním případě je i vhodné ve stejném oboru mít více členů panelu, což napomůže objektivizaci názoru. Celkově doporučujeme zajistit co nejvyšší počet členů panelu (minimálně však sedm).</p>

		<p>odborníků, u témat, která byla klíčová pro zadavatele (dopad na regiony) bylo zastoupení posíleno.</p> <p>Během workshopu mohli experti své pohledy na věc sdílet a po diskusi revidovat své hodnocení. Součástí instrukcí pro panelisty byl i požadavek, aby komentovali a vysvětlovali důvody pro své hodnocení. Součástí výstupů je shrnutí těchto komentářů i podnětů z workshopu.</p> <p>I když číselné hodnocení do značné míry vypovídá o přemýšlení shrnutém v komentářích, na výsledky je třeba nahlížet optikou těchto omezujících faktorů.</p>	
<p><b>Náročnost hodnocení dopadu přesunu na výkon instituce</b></p>	<p>Jelikož je v obecné rovině obtížné hodnotit efektivitu institucí (veřejná správa tyto hodnoty nijak neměří), nelze ani hodnotit dopad přesunu na výkon instituce.</p>	<p>Tento limit přetrvával, byl pouze v omezené míře zmírněn získáním informací o dopadu na efektivitu úřadů po přesunu z rozhovorů zaměřených na zahraniční zkušenosti, jakkoli jsou zde zase limity spojené s kontextem dané země i oboru. Zahraniční zkušenost plynoucí z rozhovorů s aktéry u přesunutých institucí se ukázaly být přínosné, instituce bylo však velmi obtížné najít.</p>	<p>Doporučujeme se zaměřit na praktické zkušenosti z již realizovaných přesunů, je však třeba si na to vyhradit dostatek času. Současně je třeba nahlížet zjištění optikou geografických i tematických specifik.</p>
<p><b>Omezené informace o fungování institucí</b></p>	<p>Účastníci expertního panelu nejsou součástí jednotlivých institucí, nemají dostatek informací.</p> <p>Informace o institucích získané na základě veřejně dostupných zdrojů a jednoho rozhovoru nemusí být úplné</p>	<p>Vliv tohoto limitu se podařilo poměrně výrazně zmírnit přípravou materiálu i informacemi o institucích pro panel expertů, byť i ten má svá omezení. Podklad pro panelisty, na základě kterého instituce hodnotili, se opírá o desk</p>	<p>Zaměření a rozsah podkladu pro experty byl vyhovující, ale lze určitě doporučit mluvit s více zaměstnanci daných úřadů, zaměřit se více na triangulaci (metod, dat a zdrojů) a ideálně provést interní audit.</p>

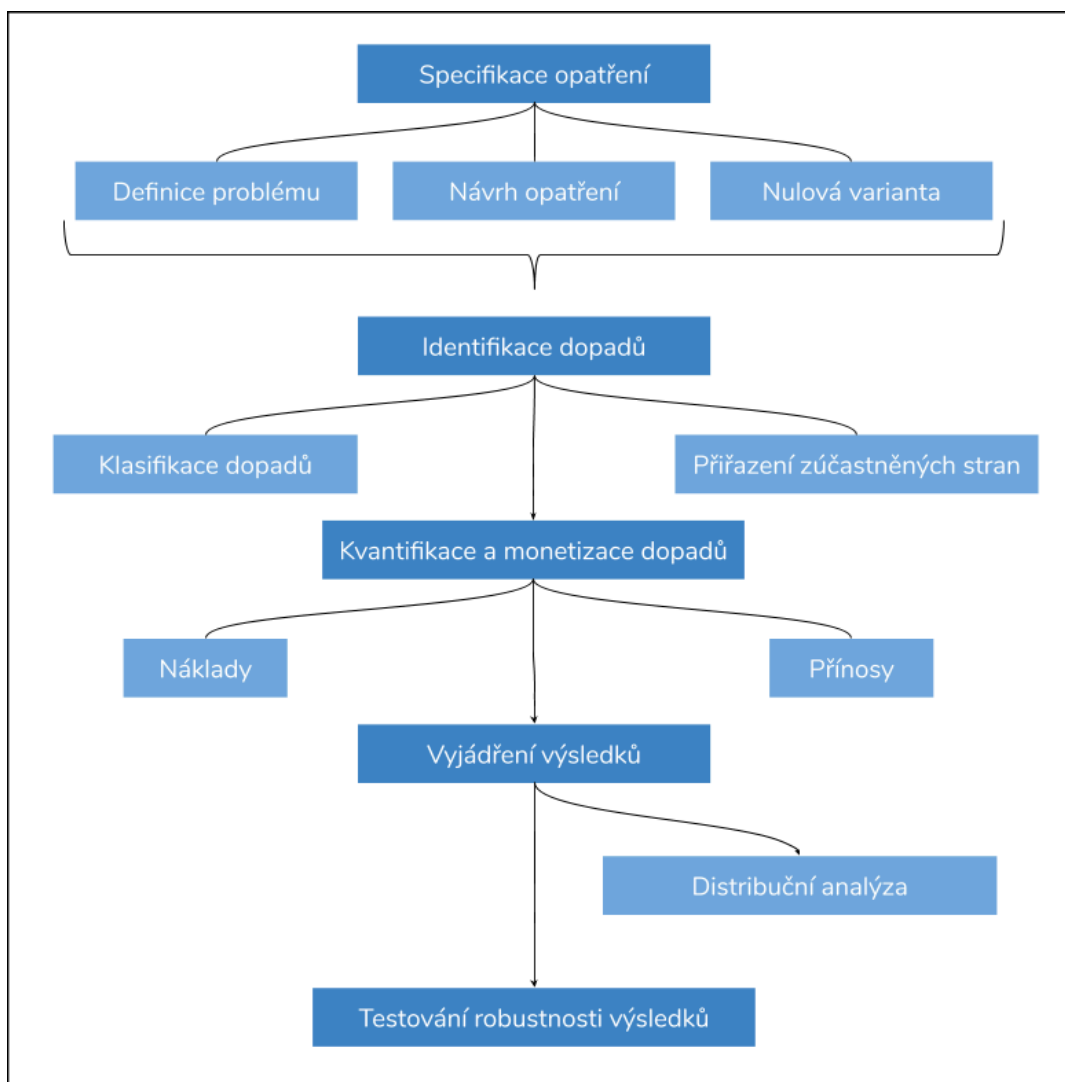
	a zcela vypovídající.	research veřejně dostupných zdrojů a jeden rozhovor za každou instituci. Informace z rozhovorů mohou být zavádějící, protože jejich zaměstnanci a vedoucí pracovníci o přesun jejich instituce nestojí, mohou tudíž akcentovat hlavně argumenty proti přesunu. V této studii bylo možné zmírnit vliv tohoto limitu pouze pečlivým desk research a díky zkušenosti panelistů.	
<b>Nutné zjednodušení komplexního tématu</b>	Sady kritérií, se kterými experti pracovali, obsahují velké množství aspektů, protože téma je velmi komplexní. Ani po získání všech dat nelze odhadnout všechny potenciální dopady relokace jednotlivých institucí. Data jsou do velké míry založena na předpokladech.	Vliv tohoto limitu se podařilo zmírnit jen omezeně. Všechny potenciální dopady jsme se snažili zohlednit pomocí rešerše a rozhovorů (jak s insidery, tak s lidmi se zkušeností s přesunem instituce). Nicméně, ani tak (zejména s ohledem na nedostupnost dat o efektivitě fungování této oblasti veřejné správy) nebylo možné odhadnout dopady do oblastí, u kterých je dostupné malé množství evidence. Metodiku jsme podrobili internímu testování, její podobu následně konzultovali se zadavatelem a o metodická doporučení jsme žádali i účastníky expertního panelu. Zpětná vazba byla zvážena všemi členy zpracovatelského týmu a v případech shody na potřebnosti o zapracování zohledněna.	Při využití metodiky i při jakémkoli jiném způsobu hodnocení je třeba vést v patrnosti, že téma je velmi komplexní a hodnocení vyžaduje zjednodušení, které může mít následně vliv na výsledek. Před skutečnou relokací je nutné provést další velké množství analytické práce, namátkově uvedme analýzu proveditelnosti pro získávání nových zaměstnanců a prostor a celkovou analýzu rizik zohledňující detailní procesní fungování přesouvané instituce. V případě zahraničních zkušeností je třeba vést v patrnosti česká specifika i specifika jednotlivých úřadů.

## 4.2 Analýza nákladů a přínosů

### 4.2.1 Obecný úvod k analýze nákladů a přínosů

Úkolem moderní společenské CBA je identifikovat, kvantifikovat (tj. určit velikost) a monetizovat (převést na peněžní vyjádření) hlavní dopady, které daná intervence má na celou společnost. Pro správné pochopení a interpretaci takového výsledku je velmi vhodné orientovat se ve všech krocích, které tento přístup obnáší – viz schéma a konkrétní popis aplikace níže.

#### Obecné kroky CBA



Zdroj: České priority



## 4.2.2 Specifika analýzy při aplikaci na přesuny

V předchozí kapitole graficky uvedené obecné kroky se v případě posuzovaného příkladu realizovaly a modifikovaly následovně:

**Definice problému i návrh opatření** byly pokryty zadáním studie. CBA řešila přesun Generálního ředitelství Českých drah do Pardubic.

**Nulová varianta** (baseline) spočívá v tom, že daný úřad zůstane ve stávající podobě i počtu zaměstnanců na původním místě. **Intervenční varianta** pak je, že bude celý přesunut.

- Primární období, za které byla intervence vyhodnocována, bylo stanoveno na **10 let**.
  - CBA metodika obecně vede k co nejdelším časovým horizontům, ale vždy je třeba zohlednit budoucí rizika i možné změny, a to společenské, legislativní i technické, které mohou dopady intervence a její výhodnost zásadně ovlivnit. Z toho důvodu byl zvolen střednědobý horizont 10 let.
- Budoucnost byla **diskontována společenskou diskontní sazbou 5 % p.a.**
  - Ta vychází z odhadu dlouhodobé míry společenské preference času, která odráží společenský pohled na to, jak by měly být budoucí přínosy a náklady hodnoceny v porovnání se současnými. To nelze zaměňovat s eliminací vlivu inflace, ceny jsou ve výpočtu převedeny na hodnoty roku výpočtu a vliv inflace je tím eliminován automaticky. Společenská diskontní míra zohlednění skutečnosti, že dobré věci je lépe mít dříve, než později. Například 100 Kč za rok je horší než nyní i po očištění o inflaci, protože i když si za ně lze koupit stejně věcí, tak méně znamenají, protože společnost v čase bohatne. Též bylo nutné si počkat a navíc existuje mnoho nejistot, které hodnoty benefitů v budoucnosti omezují. Užitá míra je o procentní bod vyšší, než obvykle doporučované, zejména vzhledem k vysoké míře nejistoty u budoucího vývoje (dojíždění, mzdy).

**Identifikace dopadů** byla řešena mapováním pomocí dostupné literatury, rozhovory s odborníky se zkušenostmi s přesuny a dotazy na členy expertního panelu.

- Pro korektní postup je klíčové využití metodiky CBA na rozdělení výše zmapovaných dopadů tak, aby bylo co nejlépe vyhověno následujícím kritériím.
- Dopady se **nesmí překrývat**, aby nedocházelo k tzv. double counting, tedy aby stejná skutečnost nebyla započítána dvakrát.
- Dopady musí ideálně **pokrývat všechny podstatné efekty**, které přesun na celou společnost má.

- Předkládaná CBA je z tohoto pohledu **částečnou CBA**, jelikož v souladu se zadáním se vzhledem k nedostupnosti dat **nehodnotí dopad přesunu na samotnou kvalitu práce úřadu**. Tento dopad může být zcela zásadní, avšak u státních institucí dostupná data nedovolují hodnotit efektivitu úřadu ani před přesunem, proto je hodnocení rozdílu oproti situaci po přesunu prakticky nerealizovatelné.

Dopady musí být pro výpočet **kvantifikovatelné**. Ostatní, nekvantifikovatelné dopady jsou pouze zmíněny.

- Dopady vstupující do CBA jsou:
  - **Regiony** - produktivita z nově synergicky vytvořených (Pardubice) a zaniklých (Praha) míst
  - **Zaměstnanci** - mzdy, odstupné, recruiting, přímé náklady zaškolení i ztracená produktivita prvních měsíců
  - **Budovy** - úspora na nájmu, náklady na nové vybavení kanceláří, náklady na úpravy budovy a cena stěhování
  - **Dojíždění** - náklady zohledňující počty dojíždějících, četnost home office a zpátečních cest i náklady na jednu cestu vlakem i autem

**Výsledky** jsou vyjádřeny na rok i diskontovaně na deset let a celkové společenské dopady úspěšné reintegrace jsou doplněny o **distribuční analýzu rozpočtových dopadů**, která je detailně popsána v samostatné pasáži níže. Robustnost výsledků se v aktuální verzi řeší popisem u jednotlivých dopadů.

### 4.2.3 Dopady přesunu

Tato subkapitola obsahuje stručné vysvětlení principu výpočtu jednotlivých dopadů. Plný výpočet je k závěrečné zprávě přiložen. Celkové výsledky jsou pak v samostatné kapitole Výstupy z CBA.

#### 4.2.3.1 Regiony

##### **Dopad na regiony - Shrnutí celého dopadu**

Dopad nazvaný “regiony” zahrnuje synergický efekt, tj. kolik nových dodatečných míst, resp. ekonomické aktivity, se v regionu vytvoří v reakci na jedno nové pracovní místo vytvořené přesunem, **tedy ne samotná přesunutá místa, ale reakce na ně**. Počet míst vzniklých v regionu

přímo přesunem je samozřejmě důležitý pro region, ale z pohledu celospolečenské CBA dopad v tomto případě nemá, je to pouze přesunutá produktivita, a do výpočtu zahrnut nebude. Je užit předpoklad, že stejná produktivita jako v původním sídle lze získat v novém regionu a za nižší mzdy. Tento předpoklad a jeho role pro validitu zvoleného přístupu je ještě připomenut v subkapitole věnované limitům přístupu.

Tento efekt započítáváme **očistěný o ztráty pracovních míst** způsobené tím, že nabídka práce je v regionu omezena, a tak někteří noví zaměstnanci jen přejdou z jiných míst (**efekt vytěsnění**) a též dojde k lokálním nerovnostem, kdy typicky vznikne hodně pracovních míst v bezprostřední blízkosti nového administrativního centra zaměstnávajícího vysoké stovky státních zaměstnanců, ale zase naopak dojde k poklesu zaměstnanosti ve službách v pásmu dále od tohoto nového centra. Relokace zde efektivně vytvoří nové centrum, které je větší a živější, než bylo dané místo dříve, ale v odlehlejších částech města vlivem magnetismu nového centra zaměstnanost poklesne (**displacement**).

Celkově jako reakce na přesunutá místa v nové lokalitě vzniknou mnohá další místa, zejména ve službách. Z těchto nových ale nelze započítat všechny, protože některá pozorované v okolí nové lokace jsou jen místa, která ve vzdálenějším okolí zanikla. CBA dopad je tu primárně rozdíl v synergických efektech. Na původním místě méně míst zanikne synergicky proto, že nějací lidé zmizeli, než jich vznikne v menším městě, kam se přesunuli.

Níže je přehled hodnot multiplikátorů ze studií, které byly kontextem přesunu administrativních míst relevantní a které jsou rozebrány podrobně pod tabulkou. Koeficienty udávají, kolik nových míst vzniklo po očištění o pokles zaměstnanosti přesunem (displacement) v obchodovatelném i neobchodovatelném sektoru a pak celkově výsledný očištěný multiplikátor.

Koeficienty nových míst a efektu vytěsnění pro studie přesunů				
Neobchodovatelný sektor	Obchodovatelný sektor	Výsledný očištěný multiplikátor	Země	Zdroj
0.009		0.009	UK	<a href="#">G, Faggio (2019)</a>
1.05	-0.19	0.86	Německo	<a href="#">Becker et al. (2018)</a>
0.91		0.91	Německo	<a href="#">Faggio et al. (2019)</a>
0.99		0.99	Jižní Korea	<a href="#">Lee et al. (2023)</a>
0.307		0.307	Norsko	<a href="#">Asplan Viak (2009a)</a>

**Výsledné očištěné multiplikátory tedy udávají, kolik nových míst vzniklo v novém regionu dodatečně v reakci na ta přesunutá.** Vzhledem k zásadní roli tohoto dopadu i jeho obtížné

uchopitelnosti je ještě před samotným výpočtem uvedena podrobnější rešerše literatury řešící tento dopad ve třech částech, rešerše dopadu na počty pracovních míst, vybrané příklady dopadů na pracovní sílu z konkrétních relokací a rešerše ztrát pracovních míst v původním centru.

### **Dopad na regiony - Rešerše dopadu na počty pracovních míst**

Relokace úřadů z center do regionů je téma, které se řešilo v mnoha zemích i v odborné literatuře již v průběhu 20. století a aktuálním tématem je i dnes (např. Německo 1939, 1999-2001; UK 1999-2008, 2020-23; Norsko 2002-2007; Austrálie 90. léta, 2019; USA 2019; Jižní Korea 2011-2017; Švédsko 2004-2020). Důvodem těchto přesunů může být snaha o větší decentralizaci, podpora rozvoje regionů vytvořením nových pracovních míst, zajištění kvalitních pracovních příležitostí pro kvalifikované osoby mimo hlavní centrum či například snížení nákladů. Kromě toho může mít přesun pracovních míst veřejného sektoru i další pozitivní dopady, jako je vytvoření nových pracovních míst v soukromém sektoru tím, že se zvýší poptávka po službách (**multiplikační efekt**), zvýšení kvality služeb, růst populace v dané oblasti potenciálně v důsledku migrace za novými pracovními místy a lepší kvality života.

K multiplikačnímu efektu se váže pojem lokální multiplikátor, který v tomto kontextu značí změnu počtu pracovních míst v dané oblasti v reakci na nově vzniklá pracovní místa ve veřejném sektoru. Velikost multiplikátoru tedy ukazuje na míru multiplikačního efektu. Dále může docházet i k přesunu služeb ze vzdálenějších oblastí blíže k relokovaným úřadům v důsledku zvýšené poptávky po službách (efekt přesídlení, **displacement effect**). Nicméně relokace může mít i negativní dopady, jako je zvyšování cen bydlení, což může způsobit snížení zaměstnanosti v soukromém sektoru zvláště ve výrobním odvětví (efekt vytěsňování, **crowd-out effect**). K multiplikačnímu efektu a efektu přesídlení často dochází krátce po relokaci, efekt vytěsňování se naproti tomu ukáže spíše delší dobu po relokaci, čas ukáže, jaký efekt převáží.

Velikost multiplikačního efektu v důsledku relokací byla zkoumána v následujících studiích: Faggio (2019), Faggio et al. (2019), Becker et al. (2018), Lee et al. (2023) a Asplan Viak (2009a). Další studie, které se zabývají multiplikačním efektem, se však ne vždy zaměřují na dopady relokací. Některé se věnují vlivu zvýšení či snížení zaměstnanosti ve veřejném sektoru na zaměstnanost v sektoru soukromém (Faggio and Overman, 2014; Auricchio et al., 2017; Senftleben-König, 2014; Jofre-Monseny et al., 2018). Tyto studie se zabývají odlišným jevem než jsou relokace, a proto jejich hodnoty multiplikátorů nejsou zahrnuty do výpočtů. Velké změny počtů státních zaměstnanců nejsou srovnatelné s tím, když se plánovaně přesunou kvalitní místa do vybrané destinace.

Studie na téma relokace se ne vždy zabývají dlouhodobými efekty. Například Faggio (2019) ve studii, která zkoumá dopad relokací míst veřejného sektoru mezi roky 2003 a 2010 ve Velké Británii dodává, že našli důkazy jen pro multiplikační efekt a efekt přesídlení, nicméně že se ve své studii soustředili jen na krátkodobé dopady. Lze najít i příklady, kdy efekt vytěsnění byl stejně velký nebo vyšší než multiplikační efekt. Faggio a Overman (2014) analyzovali dopad zaměstnanosti ve veřejném sektoru na lokální trhy práce mezi roky 1999 a 2007 ve Velké Británii. Vypočítali, že multiplikátor mezi roky 2003 a 2007 byl roven přibližně 1, přičemž ve službách se počet zaměstnanců zvýšil, ale ve výrobním sektoru se jejich počet naopak snížil. Mezi roky 1999 a 2007 byl multiplikátor dokonce přibližně roven nule, tedy počet nových míst ve veřejném sektoru byl anulován snížením zaměstnanců v soukromém sektoru.

Výše zmiňovaná studie se nezabývala přímo dopady relokace, ukazuje ale na možné riziko, které může nastat v důsledku nárůstu pracovních míst ve veřejném sektoru. Studii na podobné téma provedli Jofre-Monseny, Silva & Vázquez-Grenno (2018), kde zkoumali jaký byl dopad zvýšení počtu zaměstnanců ve veřejném sektoru o 133 % mezi roky 1980 a 2001 ve Španělsku. Jejich výsledky jsou mnohem pozitivnější s přibližnou hodnotou multiplikátoru 1,9. Důvodem takto odlišného výsledku oproti studii Faggia a Overmana (2014) podle nich může být rozdílná cenová elasticita nabídky půdy ve Velké Británii a ve Španělsku. Pokud je totiž nabídka půdy v dané lokalitě málo elastická, může to ztížit či zamezit vznik nových podniků a příchod nových pracovníků. Výsledky jejich simulací naznačují, že to, jestli v dané oblasti zvítězí efekt přesídlování nebo vytěsňování, z velké míry závisí na tom, jak moc se zvětší velikost daného města v důsledku vzniku nových míst ve veřejném sektoru.

Velikost této expanze závisí právě i na elasticitě nabídky půdy. Pokud je nabídka velmi neelastická, může to jednak zamezit příchodu nových pracovníků a zároveň může zvýšení zaměstnanosti ve veřejném sektoru vytěsnit soukromý sektor. V souladu s tím Auricchio, Ciani, Dalmazzo & de Blasio (2017) ve studii zkoumající lokální dopad snížení počtu zaměstnanců ve veřejném sektoru zaznamenali efekt vytěsňování jako reakci na zvyšující se ceny bydlení. Podle Faggia & Overmana (2014) efekt vytěsňování může záviset také na tom, zda je plat pracovníků ve veřejném sektoru vyšší nebo nižší než v soukromém, a to tak, že zaměstnanost ve veřejném sektoru může vytěsnit soukromý sektor v oblastech, kde je plat pracovníků veřejného sektoru vyšší než v sektoru soukromém.

Úspěch relokace tedy do značné míry závisí na výběru místa, kam bude úřad relokován. Lee, Ko & Kim (2023) dospěli k podobnému závěru ve studii, která se zabývá dopadem relokace veřejných institucí ze Soulu do různých oblastí Jižní Koreje mezi lety 2011 a 2017. Výsledky jejich studie naznačují, že multiplikátory zaměstnanosti nejsou homogenní, ale že je jejich

distribuce závislá na tom, jak dobře je lokální ekonomické prostředí schopné se přizpůsobit souvisejícím reakcím a trendům na nově vzniklá místa jako je například migrace, nové nabídky práce, vznik aglomerace a veřejná vybavenost. Dále poukazují na to, že multiplikátor může také záviset na počtu přesunutých institucí, přičemž vyšší multiplikátor byl zaznamenaný v případech, kdy se do dané oblasti relokovalo úřadů více než pouze jeden, což souviselo s mnohem heterogenějším složením nově poptávaných pozic a odborností.

Studie zabývající se dopady relokací zjišťovaly především hodnotu lokálního multiplikátoru (Becker et al., 2018; Faggio, 2019; Faggio et al., 2019; Lee et al., 2023). Becker et al. (2018) se dále zabýval dopadem na mzdy, cenu bydlení, veřejnou vybavenost a produktivitu soukromého sektoru (Becker et al., 2018) Dopad na migraci v přijímacích regionech byl zkoumán ve studii od Lee et al. (2023).

### **Dopad na regiony - Vybrané příklady konkrétních relokací a jejich dopad na pracovní sílu**

Při relokaci úřadů či jiných státních institucí mohou panovat obavy, zda i po přesunu bude daná organizace schopna efektivně fungovat. Ukazuje se, že během relokace může docházet k velmi výrazné ztrátě zaměstnanců, a je otázkou, zda bude daná instituce schopná rekrutovat nové lidi s potřebnými kompetencemi v novém regionu. Existují příklady s pozitivním výsledkem ale i ty, kde přesun znamenal oslabení funkcí dané instituce. Tento efekt může být dočasný nebo dlouhodobějšího rázu, záleží na konkrétní exekuci přesunu a jeho vhodnosti vzhledem ke kontextu. Tak složitou věc samozřejmě lze udělat špatně i správně a výsledky studií to dokládají.

Ztráty těžko nahraditelných odborníků se obávali například při přesunu Polárního institutu z Osla do Tromsø v roce 1993. Z počátku panovaly obavy, že se po přesunu nenajdou lidé s potřebnou expertízou, to se však nepotvrdilo a rekrutování bylo mnohem jednodušší než se předpokládalo. Nicméně to mohlo být způsobeno i povahou instituce, která je výjimečná ve svém oboru a může nalákat experty nejspíš více než jiný státní orgán (Arbeidsdepartementet, 2003). Jako úspěšnou relokaci udává organizace RDA Central West (2017) například přesun o 260 km úřadu NSW Ministerstva zemědělství ze Sydney do Orange v 90. letech. V jejich reportu (RDA Central West, 2017) je uvedeno, že samotný úřad po relokaci prospívá, poskytuje stovky pracovních míst a je zdrojem významného příjmu pro lokální komunitu.

Zmíněný report (RDA Central West, 2017) byl vytvořen v souvislosti s plánováním přesunu Úřadu pro veterinární léčiva a pesticidy (AMPVA) z Canberrý do Armidale. Tato relokace byla dokončena v roce 2019, nicméně zatím měla spíše negativní reakce a dopady. Pouze 15 z původních 140 zaměstnanců se přestěhovalo spolu s úřadem do Armidale, což způsobilo

ztrátu firemních znalostí a vedlo k sníženému výkonu agentury (Clayton Utz, 2023). Tato relokace však byla o 750 kilometrů z města se 460 tisíci obyvateli do města se zhruba pouze 25 tisíci obyvateli. Celkově je zřejmé, že u přesunů jde vždy o konkrétní detaily a situaci a dělat obecné závěry z dostupných dat na realizované přesuny je vzhledem k jejich relativně nízkému počtu problematické. Podobný problém nastal v prvních letech po relokaci výzkumných agentur ERS a NIFA amerického Ministerstva zemědělství z Washingtonu, D.C. do Kansas City. Tato relokace proběhla v roce 2019 a z reportu od GAO (2022) vyplývá, že z původních 489 zaměstnanců se 1600 km do mírně menšího Kansas City, které má zhruba půl milionu obyvatel oproti 700 tisícům ve Washingtonu, přestěhovalo asi 25 %. V prvních dvou letech po přesunu byla zaznamenána nižší produktivita obou agentur, k roku 2021 však obě agentury z velké části obnovily pracovní sílu a produktivitu. Nicméně v roce 2022 již nebylo složení zaměstnanců tak rozmanité a jejich odborná úroveň poklesla (GAO, 2022).

Nízký počet zaměstnanců, kteří byli ochotni se přestěhovat, zpozorovali i při relokacích úřadů v Norsku mezi lety 2002 a 2003. Asplan Viak (2009a) v evaluaci udává, že přesunem úřady ztratili 75-90 % svých zaměstnanců a že tyto ztráty měly za následek dočasné oslabení důležitých společenských funkcí. Mezi dalšími zjištěními jejich evaluace byl například i nízký dopad na region a nebyly zaznamenány žádné finanční úspory. Se značnou ztrátou zaměstnanců se potýkalo i několik úřadů relokovaných z Londýna do Darlingtonu v roce 2022, přesto byl rok poté přesun vyhodnocen jako úspěšný (Institute for Government, 2023). Během relokace se spolu s úřadem přestěhovalo přibližně 20 % zaměstnanců, ostatní byli rekrutováni na místě. Vzdálenost mezi Londýnem a Darlingtonem je přitom přibližně 400 kilometrů, přičemž Londýn má populaci kolem 9 milionů obyvatel a Darlington přibližně 110 000 obyvatel. Do nového areálu se nicméně přestěhovalo i 35 seniorních pracovníků, kteří tvořili 2,7 % všech zaměstnanců, což bylo více než národní průměr 1,5 %. Tento poměr je vyšší než u většiny dřívějších přesunů, kde se přesunovaly spíše nižší funkce (Institute for Government, 2023).

### **Dopad na regiony - Ztráty pracovních míst v původní lokaci**

Přesun s významným propouštěním pracovní síly představuje potenciální nepřímé dopady na trh práce velkého města. Metodický problém je, že je prakticky téměř nemožné přesně měřit dopad relativně malé změny ve velkém dynamickém městě. Určení dopadu přesunu stovek lidí do regionálního centra, tj. výrazně menšího města, jemuž se věnovala předchozí rešerše, je touto optikou zcela jiná a snadno měřitelná otázka. Výzkum podobných situací ve větším měřítku (propouštění 500 a více zaměstnanců), jako jsou uzavření továren, naznačuje omezený přesah do nesouvisejících odvětví. Například Jofre-Monseny et al. (2018) poznamenali, že



masivní propouštění v menších městech nemělo významný dopad na zaměstnanost v externích sektorech, což naznačuje, že ve větších městech, kde je ekonomika diverzifikovanější, může být tento efekt ještě méně výrazný. Dále Celli et al. (2022) pozorovali, že rozsáhlá propouštění ve výrobních závodech měla zanedbatelný a statisticky nevýznamný účinek na externí sektory zaměstnanosti v Itálii.

Další související poznatky lze čerpat ze studií o multiplikátorech zaměstnanosti, které často zkoumají kaskádové účinky změn zaměstnanosti v jednom sektoru na ostatní. Například What Works Centre for Local Economic Growth (2019) identifikuje multiplikační efekt, kde zaměstnanost ve veřejném sektoru pozitivně ovlivňuje tvorbu pracovních míst v soukromém sektoru, což naznačuje poměr 0,25 dalších pracovních míst v soukromém sektoru na každé vytvořené pracovní místo ve veřejném sektoru. Tento vztah však pouze naznačuje že propouštění ve veřejném sektoru by mohlo snížit zaměstnanost v soukromém sektoru, přímá aplikovatelnost tohoto multiplikátoru v opačném směru (tj. ztráta pracovních míst místo jejich vytváření) je méně zdokumentována. Zejména pro propouštění ve velkém městě kvantifikace prakticky nejsou. To vede k potřebě opatrné interpretace - ačkoliv by propouštění mohlo mírně snížit místní pracovní sílu - jak potvrzují zjištění Foote a kol. (2015), kteří poznamenali snížení velikosti pracovní síly o 0,19 procentního bodu po masivním propouštění. Ztráta pracovních míst ve veřejném sektoru sebou ale může nést i opačný efekt, Auricchio et al. (2017) uvádějí, že ztráta jednoho státního administrativního místa vedla v Itálii ke vzniku 0.6 až 0.8 míst v soukromém sektoru. Tato studie ale celkově vybočuje z výše rozebraných studií tím, že v ní efekt vytěsnění zcela převažuje na obě strany. Jinými slovy v Itálii došlo k tomu, že kde úřednická místa vznikla, tam se soukromý sektor zmenšil, lidé přešli do státní správy a nová místa synergicky nevznikla, nýbrž zanikla. Stejně tak na zánik úřednických míst reagovali spíše přesunem do soukromého sektoru, který vzrostl. V této studii byl ale zásadním faktorem vliv přesunutých míst na ceny bydlení. Je však důležité zdůraznit, že všechny výše uvedené hodnoty pocházejí ze specifických situací a posledně jmenovaná studie se netýká přesunu. Celkový nepřímý dopad na širší trh práce města by mohl být omezený, zejména v ekonomicky diverzifikovaném prostředí většího města.

#### 4.2.3.2 Zaměstnanci

Pro výpočet dopadů spojených se zaměstnanci je zapotřebí nejprve vědět, kolik zaměstnanců se přesune společně s institucí, kolik z nich bude dojíždět, jak pravděpodobně budou počty dojíždějících postupně klesat a kolik bude v jakém časovém horizontu zapotřebí najmout nových zaměstnanců v nové lokalitě. Odhady pro tyto hodnoty lze získat ze zkušeností v zahraničí:



Počty zaměstnanců, kteří pracovali na úřadu i po přesunu							
Zdroj	Země	Úřad	Po 1 roce	Po 2 letech	Po 3 letech	Po 4 letech	Po 5 letech
<a href="#">zdroj 1</a>	Norsko	Coastal Administration					13 %
<a href="#">zdroj 1</a>	Norsko	The Norwegian Competition Authority	32 %		12 %		
<a href="#">zdroj 1</a>	Norsko	Maritime Directorate	41 %		23 %		
<a href="#">zdroj 1</a>	Norsko	Civil Aviation Authority	43 %		24 % (z toho 12 % pracovalo v Oslu)		
<a href="#">zdroj 1</a>	Norsko	Post and Telecommunications Authority		10 %			
<a href="#">zdroj 2</a>	Dánsko	Přesun 5 540 míst (přesuny úřadů do r. 2019)	25 % (v roce 2020 zhodnocení relokací z let 2013-2019 - pro každý úřad jinak dlouho)				
<a href="#">zdroj 3</a>	Dánsko	Přesun 7 886 míst (přesuny úřadů mezi roky 2015 a 2022)	40 % (v roce 2023 zhodnocení relokací z let 2015-2022 - pro každý úřad jinak dlouho + jsou tam i dojíždějící)				
<a href="#">zdroj 4</a>	Anglie	Darlington Economic Campus for civil service	20 %				
<a href="#">zdroj 5</a>	Austrálie	NSW Department of Primary Industries	62 %				
<a href="#">zdroj 6</a>	Austrálie	Australian Pesticide and Veterinary Medicines Authority (APMVA)	11 %				
<a href="#">zdroj 7</a>	USA	US Department of Agriculture Research Agencies	25%				

Průměr po 1 roce (%)	Průměr po 3 letech (%)
35.83	15.67

#### 4.2.3.3 Budovy

Dopady spojené s budovami nejsou pro CBA dle expertního panelu klíčové a vzhledem k relativně dobré možnosti je na základě dostupných dat uchopit je jim věnována pozornost především ve výpočtové části pro konkrétní přesun. Lze rozlišit čtyři srozumitelné hlavní části dopadu: úspory na nájmem, nové vybavení kanceláří, úpravy budovy a stěhování. Z těchto je

pak nejvíce problematická úprava budovy, protože tato data jsou příliš závislá na konkrétní budově a tak nemá smysl je před její identifikací přebírat.

#### 4.2.3.4 Dojíždění

Stejně jako u budov je ocenění dojíždění spíše pragmatickou záležitostí a vychází z relativně dobře dostupných dat na cestovní náklady a pak odhadu postaveném na následující rešerši zjištěných počtů dojíždějících zaměstnanců.

Existující evaluace počtu dojíždějících zaměstnanců často obsahují jen přibližné nebo neúplné informace. Nejvíce informací se podařilo dohledat pro Švédsko (Riksrevisionen, 2023), Norsko (Asplan Viak, 2009a) a Dánsko (Rambøll, 2017; Schmidt et al., 2021; Lindegaard, 2009). Evaluace švédských relokací (Riksrevisionen, 2023) ukázala, že **89 % zaměstnanců daných institucí žije v regionech**, kam se instituce přesunula (**národní průměr byl 93 %**). Téměř všechny úřady, které byly v dané lokaci minimálně pět let, mají méně než 20 % dojíždějících na velkou vzdálenost. Výjimkou jsou tři úřady, které v roce 2023 měly stále více než 50 % dojíždějících.

Celkově 33 úřadů z 60 mělo v roce 2023 0–10 % dojíždějících na velkou vzdálenost, více než 30 % dojíždějících mělo 9 úřadů z 60. Při norských relokacích z let 2003 až 2007 (Asplan Viak, 2009a) měli někteří zaměstnanci v prvních letech dohodu o dojíždění, přičemž počty se měly v následujících letech redukovat. Například na Úřadu pro civilní letectví mělo tuto dohodu v **prvním roce** po relokaci asi **12 % zaměstnanců**, v **třetím roce asi 10 %** a v následujících letech se tento počet měl redukovat úplně. Norský telekomunikační úřad měl v prvním **21 % dojíždějících a druhý rok očekávali už jen kolem 8 %**.

Konkrétní dohody o dojíždění se lišily podle jednotlivých úřadů. V rámci těchto smluv však bylo například přislíbeno proplácení cestovních nákladů a stanoveno, zda a kolik dní v týdnu mohou zaměstnanci pracovat z domova. Dohody na norských úřadech byly časově omezené s cílem podpořit úřad v přechodném období.

Například na Norském úřadě telekomunikace, který byl přemístěn v roce 2007, měli někteří zaměstnanci získat finanční podporu na dojíždění, někteří navíc měli ve své dohodě zahrnutou možnost pracovat 1 až 2 dny v týdnu z domova. Tyto dohody měly končit k roku 2009 (Asplan Viak, 2009b). Při přesunech v Dánsku (Rambøll, 2017) některé instituce nabízely dohodu o dojíždění (např. Geodatastyrelsen), zatímco jiné tuto možnost nenabízely (např. Statens Administration). Z rozhovorů se zástupci švédských úřadů vyplynulo, že některé instituce nabízely dohody o dojíždění i novým zaměstnancům, zvláště když nebyl úřad schopen najít

zaměstnance s potřebnými kompetencemi v daném regionu, nejsou však k dispozici údaje o tom, jak časté takové dohody byly.

V obecném povědomí panuje přesvědčení, že ochota Čechů dojíždět za prací je v mezinárodním měřítku nízká. Data Eurostat (2020) nicméně ukazují, že v roce 2019 Češi za prací dojížděli průměrně o 2 minuty déle než byl evropský průměr (25 minut). Navíc více než 8 % pracujících Čechů ve stejném roce dojíždělo za prací déle než hodinu (Eurostat, 2020). I tyto hodnoty vstupují do odhadu dojíždějících použitého níže do CBA.

#### 4.2.4 Limity

Aplikace analýzy nákladů a přínosů na toto téma je relativně hrubá a je třeba silně užívat průměrů. Čísla však naznačují velikosti jednotlivých efektů do té míry, do které jsou realistické všechny předpoklady. Důležité jsou zejména předpoklady o podílech zaměstnanců, kteří se budou přesouvat a kteří budou dojíždět, případně pak přesnost dalších specifických koeficientů.

Není jasné, jak spolehlivě je možné odhadnout dopad na počet míst dodatečně vytvořených díky synergickým efektům v cílovém regionu, i v případě že na podobné situace proběhne rozsáhlá rešerše. U zaniklých míst je prezentována analýza citlivosti v samostatné kapitole. Podstatná však může být i celková cena nutných stavebních úprav nové budovy. V analýze níže počítáme s hodnotou odvozenou od nákladů na kompletní stavbu budovy nové. Pokud by nová budova byla v majetku státu, tak by z hlediska CBA nebyly zásadní ani tak investice do její modernizace, jako spíše míra specifčnosti úprav, aby dobře sloužila novému účelu.

Především ale není realisticky možné **odhadnout dopad přesunu na efektivitu a kvalitu práce instituce**. I série “menších suboptimálních rozhodnutí” v prvních letech po přesunu může celkový pozitivní dopad - v případě analýzy níže necelých 0,75 mld. Kč za 10 let - u instituce rozhodující o desítkách miliard ročně snadno převážit. Stejně tak je možné, že změna bude mít, zejména v delším časovém období, pozitivní dopad. Celospolečenská CBA má vždy ambice zachytit všechny hlavní dopady, v analýze předkládané zde tento dopad není, a je proto oprávněné o ní mluvit jako o částečné CBA.

CBA dále neobsahuje efekty, které nebylo v rámci rozsahu této pilotní studie možné přesněji kvantifikovat. Zejména se jedná o pozitivní dopady na nový region přesahující prostý nárůst produktivity spojený se vznikem nových pracovních míst. Tyto dopady mohou přitom být poměrně rozmanité a dlouhodobé (nárůst sebevědomí regionu, pozvolný růst dodatečné občanské vybavenosti a podobně).

## 5. Výstupy z multikriteriální analýzy přesunu úřadů

Následující kapitola představuje výstupy multikriteriální analýzy vhodnosti a náročnosti přesunu 6 vybraných institucí-příkladů. První kapitola (5.1) se věnuje obecným vahám / důležitosti sad kritérií, resp. expertnímu hodnocení této oblasti. Následující kapitola (5.2) je shrnutím informací o jednotlivých úřadech a expertních poznatků o vhodnosti a náročnosti potenciálního přesunu jednotlivých institucí. Data a tvrzení v této kapitole vychází primárně z oficiálních informací (např. výročních zpráv a webových stránek) těchto institucí, a také z poznatků z rozhovorů s jejich zástupci. Na informace z dalších externích zdrojů jsou případně odkazy přímo v textu. Kapitola 5.2.4.1 se věnuje hodnocení expertního panelu přesunu Generálního ředitelství Českých drah do Pardubic. Tento přesun je následně podrobněji analyzován v kapitole 6.

### 5.1 Váhy jednotlivých kritérií

Následující tabulka představuje souhrn expertního hodnocení (blíže popsáno v [kapitole 4.1.5](#)) z hlediska všeobecné důležitosti jednotlivých sad kritérií při zvažování relokace úřadů. Každý sloupec pod nadpisem “Důležitost” představuje hodnocení důležitosti daných kritérií jedním expertem či expertkou, jejich přiřazení je ale anonymní. Poslední sloupec pak představuje průměry expertních hodnocení, ze kterých vyplývá nejvyšší důležitost kritéria “zaměstnanci” (3,4), nejnižší váhu pak získalo kritérium “budova” (2,0). Rozdíly v hodnocení jsou odrazem různorodostí úhlů pohledu, které jsou způsobeny profesním zaměřením expertů, ale i různým vnímáním důležitosti různých cílů přesunů (např. přesunout lidi z Prahy do regionů vs. zamezit odlivu lidí z regionů do Prahy<sup>4</sup>). Někteří dotazovaní v tomto smyslu vnímali jako hlavní cíl přesunu úřadu ve smyslu např. přesunu současných zaměstnanců a agendy (vyšší hodnocení důležitosti), někteří brali v úvahu dlouhodobější perspektivu, zvažovali vývoj agendy v budoucnosti a jako hlavní benefit přesunu vnímali zamezení stěhování lidí z regionů do Prahy, a tedy nezohledňovali tolik situaci současných zaměstnanců (nižší hodnocení důležitosti).

---

<sup>4</sup> Základním principem relokace například v Norsku je narovnávat dostupnost práce napříč regiony.

Sada kritérií	Důležitost										Ø
agenda	4	3	3	4	1	4	3	3	4		3.2
zaměstnanci	3	4	3	4	2	4	4	3	4		3.4
budova	2	2	2	3	2	2	2	2	1		2.0
klienti	4	2	2	4	4	2	3	4	3		3.1
partneři	2	4	2	3	3	3	2	3	3		2.8

- 4 Velmi důležité
- 3 Spíše důležité
- 2 Spíše nedůležité
- 1 Velmi nedůležité

Následující text je shrnutím expertních poznatků, které se promítly do jejich komentářů či byly zmíněny během workshopu. Vzhledem k anonymizaci a kvalitativní povaze dat nelze výroky přiřazovat konkrétním osobám, následující text je tedy spíše shrnutím podnětů, postřehů a otázek k zamyšlení, které z expertního panelu vyplývají.

## Agenda

Centralizace většiny úřadů v hlavním městě plyne z centrální polohy Prahy a na ni navázanou dostupnost z jiných míst ČR. Způsob práce, struktura úřadu a procesy se vyvíjely desítky let a přesun by mohl (minimálně krátkodobě) negativně ovlivnit kvalitu práce a efektivitu úřadu. Centralizace většiny agend však může přetěžovat hlavní město. Zvyšující se digitalizace velké části agend či zlepšující se dopravní napojení by mohly proces přesunu usnadnit a minimalizovat nevýhody spojené s fyzickou lokalizací mimo centrum. Z hlediska managementu je možné instituci decentralizovat a převádět do digitální sféry, ale vhodnost decentralizace také může záviset na povaze agendy. Pokud má management kontrolovat spíše rutinní činnost zaměstnanců, může být decentralizace a přesun agendy do online prostředí vhodnější. Pokud má naopak management koordinovat více kreativní činnosti (např. vytváření nových systémů), pak je pravděpodobné, že pro něj je vhodnější být se zaměstnanci v častém osobním kontaktu.

Centrální umístění agendy může pozornost instituce směřovat na jiné problémy, než s kterými se daná oblast potýká v regionech. Instituce se mohou přesouvat blíže k problémům mimo Prahu (je však třeba dbát na to, aby se pozornost nepřesunula pouze na jeden specifický region). Z pohledu lidí žijících v regionech je zde mimo jiné potenciál pro určitý symbolický přínos. Pokud centralizovaná instituce např. spravuje fondy mířící do regionů, je možné, že veřejnost to vnímá negativně, stejně tak pokud je na regionálním území umístěno něco, co se agendy daného úřadu týká, ale namísto místními je spravováno lidmi, kteří žijí v metropoli.

Z hlediska agendy je také důležité zvážit roli úřadu. Např. pokud je jeho role regulační, měl by mít snadný přístup ke kontrole aktérů, resp. terénu oblasti, kterou reguluje. Stejně tak je třeba brát ohled na vhodnost blízkosti dvou a více institucí, které vůči sobě působí regulačně, tedy z principu nemají spolupracovat.

## Zaměstnanci

Důležitým aspektem jsou typy činností a kvalifikovaného rozhodování, které úřad vykonává. Pro některé typy aktivit je potřebný blízký přístup k odbornostem, které se vyskytují specificky na původním místě. V regionech může být i přes cílenou snahu obtížné zajistit dostatečnou kumulaci expertů na danou oblast. V tomto ohledu kromě blízkosti univerzit s danou specializací může být důležitá i situace na trhu práce. Pro některé úřady (spíše s nižšími nároky na specializaci zaměstnanců) může být z hlediska jejich rekrutace situace v regionech příznivější, jelikož je zde na poli potenciálních zaměstnavatelů nižší konkurence a úřad navíc může nabídnout relativně vyšší platové ohodnocení než na původním místě, kde jsou obecně vyšší životní náklady a i tak ušetřit. Naopak v případě vyšších nároků na specializaci, pro kterou je trh práce v hlavním městě vysoce konkurenceschopný, je riziko problémů s náborem vyšší. Důležité je zohlednit také současné i optimální budoucí složení zaměstnanců z pohledu věku i jiných sociodemografických aspektů, a odhadovat mobilitu a zájem cílových zaměstnanců se za prací stěhovat nebo dojíždět.

Zejména z krátkodobého hlediska je při zvažování přesunu třeba počítat s rezistencí (nejen) vrcholových zaměstnanců a zvažovat rizika, která s sebou jejich odpor může nést (snaha o zamezení přesunu, odmítnutí pokračování v práci, ztrátu know-how apod.). Na druhou stranu, z některých zahraničních zkušeností vyplývá, že v případě vyměnění většinové části zaměstnanců je možné odklonit se od zavedených postupů, zavést některé inovace a z dlouhodobějšího hlediska tak zajistit efektivnější chod instituce.

V neposlední řadě je třeba brát při rozhodování ohled na česká specifika. Podle dotazovaných expertů je pro ČR typická nízká ochota ke stěhování za prací, nezaměstnanost je obecně a zejména v krajských městech velmi nízká.

## Budova

Kritérium budovy, i když není považováno za rozhodující faktor při zvažování přesunu úřadů z Prahy do regionů, má několik důležitých aspektů. Nižší pořizovací a stavební náklady v mimopražských regionech mohou být atraktivní a nezanedbatelný je i potenciál monetizace stávajících budov na původním místě. Ty jsou často reprezentativními objekty ve výjimečných

lokalitách. Některé specializované úřady však mohou vyžadovat specifické vlastnosti budovy, ve které se mají nacházet, v případě některých úřadů může mít stávající budova i silný (historický) symbolický charakter.

## Klienti

Vysoká míra současné (i očekávané budoucí) osobní interakce s klienty může být pochopitelně zásadní bariérou pro přesun úřadu do regionu. Digitalizace mnoha agend veřejné správy sice snižuje význam prostorové blízkosti, některé agendy ale budou i v dohledné době vyžadovat možnost osobního kontaktu. Umístění úřadu na původním místě může být výhodné pro klienty, kteří standardně spojují návštěvu několika institucí.

Pokud však v současné době má instituce pobočky v regionech a v pražské pobočce se navíc nachází jen centrála, není z hlediska klienta příliš relevantní, na jakém místě se centrála nachází. V konečném důsledku tedy záleží na tom, o jaký typ interakce s klienty se jedná.

## Partneři

Z pohledu urbanistického vývoje i zahraničních zkušeností vyplývá, že pro usnadnění fungování úřadu je důležitá prostorová blízkost s dalšími úřady, která vytváří příležitosti k méně formálním interakcím a tudíž i potenciálně efektivnější spolupráci. Vytváření příležitostí pro tato neformální setkání je v případě odlišné lokality náročnější a možnosti jsou omezené. Přestože je možné se s partnery spojit digitálním způsobem, neformální či “náhodnější” setkání (společné “kávy či obědy”, společenské události, náhodná střetnutí apod.) se zdají být pro synergický vývoj agend důležitá a zpřetrhání vazeb se zdá být rizikové.

Na druhou stranu je třeba brát v úvahu, jaké představy máme o rozdělení moci ve státě. V některých situacích naopak nemusí být záhodno, aby se spolu zástupci institucí takto neformálně setkávali, jelikož jejich agendy principiálně nemají být založené na spolupráci, ale spíše vzájemné kontrole (příkladem může být umístění soudnictví v Brně, které je záměrně geograficky vzdálené od exekutivy). Pokud má tedy být úřad na centrální moci nezávislý, může to být další argument pro jeho geografické oddálení. Při úvahách o této formě zmírňování urbanizace je tedy potřeba zvažovat, jaké typy interakcí jsou z hlediska státu žádoucí a které naopak ne.

Z hlediska mezinárodní spolupráce je důležitá dostupnost letiště, dálnic a rychlostních železnic. Některé úřady spolupracují s řadou mezinárodních partnerů, osobně sdílejí poznatky nebo pořádají mezinárodní konference. Pro tyto účely by mohlo být dojíždění partnerů do regionů

překážkou např. z důvodu komplikovanějšího dopravního spojení. Tato sada kritérií se však může dále významně vyvíjet s rostoucí mírou digitalizace a decentralizací mnoha agend i v zahraničí.

## 5.2 Aplikace multikriteriální analýzy na vybrané úřady

Následující podkapitoly se věnují jednotlivým úřadům a expertnímu hodnocení kritérií. První část jednotlivých podkapitol je vždy věnována informacím o úřadech, které byly shromážděny z veřejně dostupných zdrojů a rozhovorů se zástupci jednotlivých institucí. Druhá část je dále věnována kvantifikovanému expertnímu hodnocení relokace a kvalitativní části analýzy, která je postavena na expertních argumentech shromážděných v komentářích a během workshopu.

### 5.2.1 Czech Trade

Česká agentura na podporu obchodu CzechTrade je organizace, která slouží jako servisní služba pro české exportéry. Byla založena roku 1997 Ministerstvem průmyslu a obchodu, aby rozvíjela mezinárodní obchod.

#### Agenda

„CzechTrade nabízí exportérům informační a asistenční služby, které zajišťují profesionálové v České republice a hlavně v zahraničních kancelářích.“<sup>5</sup> Agentura nabízí služby bezplatně nebo s finanční spoluúčastí exportéra. Na podporu internacionalizace nabízí zvýhodněné služby a služby, které jsou spolufinancované z fondů EU. Mezi bezplatné služby patří informační servis, exportní poradenství a vzdělávání, online služby, základní individuální služby v zahraničí usnadňující vstup a etablování se na tamějším trhu (Market Entry) a podpora exportu do Ukrajiny. Mezi placené služby patří individuální služby poskytované v zahraničí, akce v ČR a v zahraničí a některé exportní vzdělávání.<sup>6</sup>

Oddělení Exportního vzdělávání organizuje ročně kolem 70 odborných a teritoriálních seminářů, exportních konferencí a firemních školení na míru. CzechTrade dále kromě toho organizuje ročně 3 velké matchmakingové akce s řediteli našich zahraničních kanceláří a Exportní konferenci Future of Export Summit pro cca 400 firem.

<sup>5</sup> webové stránky CzechTrade, [O agentuře CzechTrade](#) (staženo 1.7. 2024).

<sup>6</sup> [Průvodce službami agentury CzechTrade](#) (staženo 1.7. 2024).



## Organizační struktura

Management agentury byl v roce 2023 rozdělen mezi 6 osob (generální ředitel a pět ředitelů секcí nebo odborů). Organizační struktura platná od 1. 7. 2023:<sup>7</sup>



<sup>7</sup> [Zpráva o činnosti agentury CzechTrade za rok 2023](#) (staženo 1.7. 2024).

## Digitalizace

Fungování v online prostředí je v CzechTrade intenzivní, většina agendy je plně digitalizovatelná. Backoffice agendy jsou kompletně elektronizované, materiální agenda Frontoffice se odehrává přes CMR Sinpro. Při běžném fungování a při práci s klienty je upřednostňována osobní interakce. Home office je rámci interních pravidel nastaven systém max. 2 dnů v týdnu, s ohledem na týmovou povahu práce v agentuře není příliš využíván.

## Rozpočet

Výnosy a náklady České agentury pro podporu obchodu CzechTrade:<sup>8</sup>

Rok	Náklady	Výnosy
k 31.03.2024	97 042 298	97 042 580
2023	397 184 828	414 506 516
2022	373 700 870	380 136 020
2021	330 702 428	333 443 203
2020	323 839 274	332 205 753
2019	416 956 713	418 408 086
2018	402 923 585	416 448 933
2017	469 198 603	487 715 759

## Zaměstnanci

CzechTrade má 130 systemizovaných míst, z toho 114 míst provoz a 16 míst na projektech hrazených z fondů EU, všechny pozice jsou v pracovním poměru. V roce 2023 měla agentura 109 zaměstnanců, 60 zaměstnanců sídlilo v Praze. V každé regionální pobočce (celkem 6 poboček mimo Prahu) je minimálně jeden pracovník, regionální pobočka pro Prahu a střední

<sup>8</sup> informační portál Ministerstva financí MONITOR: [Česká agentura pro podporu obchodu CzechTrade - Hospodaření](#) (staženo 4.7. 2024).

Čechy je v sídle CzechTrade.<sup>9</sup> Zbytek zaměstnanců pracuje v zahraničí. Počet žen a mužů byl k roku 2023 téměř vyrovnaný (49 % žen a 51 % mužů), nejvíce zastoupenou věkovou kategorií byli zaměstnanci mezi 40 a 50 lety (38 %), následovali zaměstnanci mezi 30 a 40 lety (27,5 %), mezi 50 a 60 lety (20 %), nejméně zastoupenými skupinami byli zaměstnanci do 30 let (9 %) a nad 60 let (5,5 %). Většina zaměstnanců měla k roku 2023 vysokoškolské vzdělání (83 %), zbytek středoškolské (17 %). Fluktuace pracovníků byla přibližně 14,7 %<sup>10</sup>, nicméně zpravidla je obvykle velmi nízká, resp. řada zaměstnanců zde pracuje dlouhou dobu.

## Budovy a pobočky

Agentura CzechTrade sídlí v budově Czech House na adrese Štěpánská 15, Praha 2, z celé budovy má prostor dvou pater. Jde o státní budovu, kam se agentura přestěhovala v roce 2021, a která je zároveň sídlem agentury CzechInvest a CzechTourism.<sup>11</sup> Cílem sestěhování do sídla CzechInvest bylo propojení agentur a možnost nabídnout podnikatelům dané služby na jednom místě, také se očekávala finanční úspora.<sup>12</sup> Z clientského hlediska je pro CT důležitá dosažitelnost a dobrá dopravní dostupnost budovy pro firmy a ostatní návštěvníky. Výhodou je i spolupůsobení s ostatními subjekty.

V sídle agentury je 35 kanceláří, mimo to jsou zde ještě umístěny 2 zasedací místnosti, rozvodna, sklady pro ICT i jiný majetek. Agentura operuje ve vymezeném prostoru, který je na hranici kapacitních potřeb agentury. V plánu je rekonstrukce přízemí tak, aby zde vznikly prostory, které by umožňovaly moderní prezentaci všech agentur v budově včetně školící místnosti. Z hlediska rychlosti připojení či bezpečnosti je budova vyhovující.

---

<sup>9</sup> informace na základě počtu kontaktů pro regionální pobočky udávaných na webových stránkách CzechTrade, [Kontakty](#) (staženo 4.7. 2024).

<sup>10</sup> [Zpráva o činnosti agentury CzechTrade za rok 2023](#) (staženo 1.7. 2024).

<sup>11</sup> internetový deník Aktuálně.cz, 24. 2. 2020, [Agentury CzechTrade a CzechTourism se přestěhují do státní budovy ve Štěpánské ulici, sídla CzechInvestu](#) (staženo 1.7. 2024).

<sup>12</sup> Ibid.

## Klienti

Mezi klienty CzechTrade patří především české firmy, pro které je CzechTrade ambasadorem. Zde uvádíme přesné počty jednotlivých aktivit za rok 2023 týkajících se práce s klienty:

- **1 364** klientů z řad českých firem
- **2 360** zakázek, z toho **1 421** zakázek realizovaných zahraničními kancelářemi CzechTrade
- **2 534** osobních jednání ředitelů zahraničních kanceláří CzechTrade s českými firmami na akcích Meeting Point CzechTrade v Praze a v Brně a během porady ekonomických diplomatů v Praze
- **48** společných prezentací firem na výstavách a veletrzích pro **224** firem
- **41** oborových misí pro **211** firem
- **8** Sourcing Days, během kterých se **171** českých firem setkala s **41** zahraničními nákupčími v rámci **443** B2B jednání
- **189** bezplatných služeb Market Entry
- **21** služeb pro startupy (nově od r. 2023)
- **5** Exportních aliancí CzechTrade, ve kterých je sdruženo **52** firem
- **4** Exportní inkubátory
- **242** klienty potvrzených úspěšných exportních případů
- **1,1** stupeň hodnocení kvality poskytnutých služeb na škále 1-4 (1=nejlepší)
- **72** exportně zaměřených seminářů, konferencí a školení pro **2 455** účastníků
- **1 493** abonentů newsletteru CzechTrade denně
- **594** profilů firem v Adresáři exportérů
- **210** subjektů v Adresáři designérů
- **1 047** novinek ze zahraničních trhů určených českým firmám na [www.czechtrade.cz](http://www.czechtrade.cz)
- **1 088** novinek z ČR určených zahraničním partnerům na [www.czechtradeoffices.com](http://www.czechtradeoffices.com)
- **225** poptávek zahraničních firem zveřejněných na [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz), z toho **219** poptávek od zahraničních kanceláří CzechTrade
- **225** tendrů vyhledaných a zpracovaných pracovníky CzechTrade, z toho **171** vypsaných veřejných zakázek pro CERN, **43** tendrů z ukrajinské platformy Prozorro a **11** tendrů z EBRD projektů financovaných na Ukrajině
- **419** vyřízených dotazů českých podnikatelů v rámci Klientského centra pro export
- **126** podpořených účastí MSP na **12** mezinárodních veletrzích v zahraničí v rámci projektu NOVUMM
- **58** podpořených účastí MSP na **9** mezinárodních veletrzích v zahraničí v rámci projektu NOVUMM KET

## Partneři

### Národní spolupráce

CzechTrade spolupracuje s řadou institucí, z českých subjektů jsou to ministerstva (nejčastěji průmyslu a obchodu a zahraničních věcí, dále kultury a zemědělství), zastupitelské úřady působící v ČR, podnikatelské reprezentace, oborové svazy a asociace, obchodní komory, ostatní státní agentury (Česká centra, Dům zahraniční spolupráce atd.). Intenzita spolupráce je odlišná pro jednotlivé zmíněné subjekty. Komunikace probíhá jak fyzicky, tak e-mailem a v případě potřeby i online. S agenturami CzechInvest (správce budovy) a CzechTourism CT spolupracuje v rámci Týmu Česko definovaném Exportní strategií ČR.

CzechTrade také spolupracuje s vysokými školami, například s VŠE (Fakulta mezinárodních vztahů) a Univerzitou Hradec Králové (Filozofická fakulta). Agentura umožňuje vybraným studentům absolvovat stáže v zahraničních kancelářích. Dále spolupracuje s Technologickým centrem AV ČR v rámci sítě EEN.<sup>13</sup>

### Mezinárodní spolupráce

CzechTrade má 54 kanceláří sídlících v 46 zemích. V zahraničí působí CzechTrade prostřednictvím společné sítě s CzechInvest.<sup>14</sup> Agentura několikrát do měsíce pořádá různé akce, na kterých často přednáší ředitelé zahraničních kanceláří CzechTrade, akce v ČR jsou pořádány i mimo Prahu (např. v Brně, Olomouci, Zlíně, Pardubicích). CzechTrade také nabízí podporu pro podnikání přes projekty z programů EU.<sup>15</sup> S podporou Ministerstva průmyslu a obchodu ČR také probíhá spolupráce s Českou podnikatelskou reprezentací při EU - CEBRE působící v Bruselu.<sup>16</sup> Dále je zapojen do zprostředkování informací o veřejných zakázkách vypisovaných organizací CERN a je aktivním členem organizace ETPO, skrze kterou probíhají výměny zkušeností se zahraničními agenturami na podporu obchodu.

---

<sup>13</sup> [Zpráva o činnosti agentury CzechTrade za rok 2023](#) (staženo 21.8. 2024)

<sup>14</sup> Ibid.

<sup>15</sup> webové stránky CzechTrade, [Programy EU](#) (staženo 7.7. 2024).

<sup>16</sup> webové stránky CzechTrade, [Nabídky Evropské komise](#) (staženo 7.7. 2024).

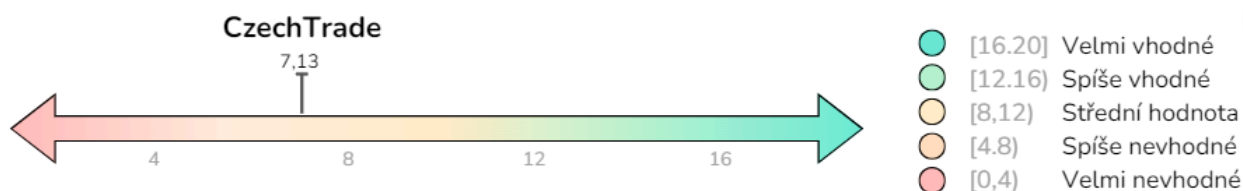
## Hodnocení expertního panelu

Následující tabulka představuje souhrn bodového hodnocení expertního panelu pro vhodnost a náročnost přesunu CzechTrade (1 = velmi nevhodné / náročné; 5 = velmi vhodné / nenáročné):

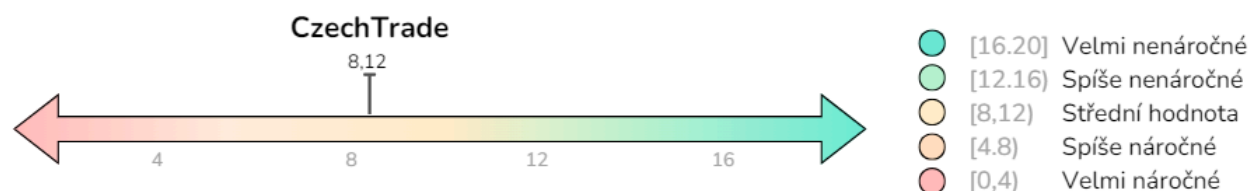
Czech Trade																				
sada kritérií	vhodnost									∅	náročnost						∅			
agenda	1	4	1	1	3	3	1	1	1	1.8	1	4	1	1	4	4	3	2	4	2.7
zaměstnanci	4	4	2	2	3	4	1	2	2	2.7	4	2	1	1	3	4	1	2	4	2.4
budova	1	3	2	2	3	3	2	3	3	2.4	2	3	4	4	3	4	2	3	3	3.1
klienti	5	4	3	1	3	5	2	2	2	3.0	1	4	3	1	4	5	3	2	2	2.8
partneři	1	4	1	1	3	4	2	2	2	2.2	2	3	1	1	4	4	3	2	1	2.3
										2.4							2.7			

Grafy představují skóre vhodnosti a náročnosti přesunu CzechTrade při zvážení jednotlivých kritérií.

### Dlouhodobá vhodnost přesunu



### Krátkodobá náročnost přesunu



Souhrn argumentů expertního panelu pro a proti přesunu instituce:

### Argumenty pro přesun

- Vysoká míra digitalizace a decentralizace (existence regionálních i zahraničních poboček).
- Kapacita budovy Czech House je limitovaná a neumožňuje další rozvoj.
- Možnost diverzifikace zaměstnanecké základny, posílení regionálního zastoupení a snížení nákladů na administrativu centrály.

### Argumenty proti přesunu

- Hlavní město jako ekonomicky nejsilnější region, zahraniční analogie (tento typ agentur v zahraničí má obvykle své sídlo v hlavních finančních centrech země).
- Potřeba budování a udržování kontaktů na bázi osobního setkávání s veřejným i soukromým sektorem.
- Blízkost k dopravním uzlům a letišti.
- Zaměření zaměstnanců (diplomacie, mezinárodní obchod), jejich vybudované síť kontaktů, pravděpodobné preference žít v hlavním městě (kulturní zázemí, mezinárodní prostředí aj.).
- Studijní programy zaměřené na diplomacii a mezinárodní obchod se nacházejí dominantně v Praze.
- Provozní efektivita a tematické synergie s dalšími agenturami v budově Czech House.
- Značka Prahy v mezinárodním prostředí.

## 5.2.2 Český úřad zeměměřický a katastrální

Český úřad zeměměřický a katastrální (ČÚZK) je ústředním správním úřadem zeměměřictví a katastru nemovitostí v ČR, sídlí v Praze. Je součástí širší struktury resortu zeměměřictví a katastru nemovitostí zobrazené v následujícím schématu:<sup>17</sup>

### Organizační schéma resortu zeměměřictví a katastru



Ostatní složky struktury resortu jsou do velké míry samostatně fungujícími jednotkami (mají vlastní IČO), ČÚZK představuje vrcholovou manažerskou úroveň: rozhoduje o rozpočtu, metodických záležitostech, legislativních otázkách, správě centrálních informačních systémů pro všechny organizace. Předmětem diskuse o přesunu je pouze ČÚZK.

### Agenda

Hlavní náplní je státní správa v oblasti evidence nemovitostí a právních vztahů k nim. Dále koordinuje výzkum v zeměměřictví a katastru nemovitostí ČR, zajišťuje mezinárodní spolupráci, řídí Zeměměřický úřad, inspektoráty a katastrální úřady, spravuje centrální informační systémy resortu ČÚZK, atd. Celý výčet činnosti ČÚZK udává § 3 zákona č. 359/1992 Sb.<sup>18</sup>

Zaměstnanci ČÚZK se zabývají širokým spektrem činností, vykonávají a koordinují práce pro celý resort ČÚZK v oblasti rozpočtu, personální agendy, ekonomické agendy (např. investice, provoz), metodické činnosti (věcné/odborné, ekonomické, personální, IT (včetně kyberbezpečnosti) a legislativě (v oblasti legislativy vytvářejí vlastní předpisy a slouží jako

<sup>17</sup> webové stránky ČÚZK, [Struktura resortu](#) (staženo 15.7. 2024).

<sup>18</sup> webové stránky ČÚZK, [Věcná působnost Českého úřadu zeměměřického a katastrálního](#) (staženo 15.7. 2024).



připomínkovací místo). Spravují centrální informační systémy (vyjmenovány jen klíčové IS - ISKN – Informační systém katastru nemovitostí, RUIAN - Registr územní identifikace adres a nemovitostí, DMVS - Digitální mapa veřejné správy, DMS – Document management system (listiny katastru nemovitostí včetně digitální sbírky listin a archivu), Informační systém spisové služby, Dálkový přístup do KN, Nahlížení do KN), centrální komunikační infrastrukturu, správu datových center s centrální sdílenou infrastrukturou, systémový management a IT podporu pro ostatní organizační složky. ČÚZK provozuje uživatelskou podporu pro zákazníky resortu ČÚZK formou helpdesku s pěti pracovníky. Ve správním řízení ČÚZK rozhoduje o řádných a mimořádných opravných (i dozorčích) prostředcích proti rozhodnutím podřízených katastrálních úřadů a zeměměřických a katastrálních inspektorátů, vyřizuje stížnosti i ostatní podání podle části čtvrté správního řádu. Řeší také žádosti o náhradu škod.

## Organizační struktura

Struktura úřadu ČÚZK je následující:

### Organizační struktura úřadu



## Digitalizace

Informace z katastru lze získat buď přímo na pracovištích katastrálních úřadů nebo na internetových stránkách prostřednictvím speciálních aplikací (Nahlížení do katastru, Dálkový přístup do katastru). Výstupy z katastru nemovitostí je tedy možné získat elektronicky bez návštěvy katastrálního úřadu. Poptávka po informacích z katastru nemovitostí stále roste

(2018 - 14,6 mil., 2019 - 16,3 mil., 2020 - 17 mil., 2021 - 18,9 mil., 2022 - 20,1 mil., 2023 - 25,4 mil.). V roce 2022 více než 99 % žadatelů (25 144 424) získalo informace elektronickou cestou (velký podíl je přisuzován soudním exekutorům, notářům, obcím, krajům a organizačním složkám státu, které mají přístup k údajům katastru nemovitostí bezplatný), tedy méně než 1 % informací (215 146) bylo poskytnuto fyzicky na katastrálních úřadech, tento způsob získávání informací se každoročně snižuje (procentuálním zastoupením i počtem žádostí).<sup>19</sup>

Postupně jsou digitalizovány další agendy a zdroje informací, například k roku 2023 byly téměř všechny katastrální mapy digitalizované. ČÚZK bylo také uloženo vytvořit Informační systém digitální mapy veřejné správy (IS DMVS), který bude zastřešovat krajské systémy digitálních technických map a zároveň bude poskytovat služby, které je vhodné provozovat centrálně. Prostředí IS DMVS je již dostupné.<sup>20</sup>

Z pohledu ČÚZK je vysoká míra digitalizace směrem ven ke klientům (viz statistika získávání informací elektronicky výše), nicméně směrem do ČÚZK - ve smyslu podání do katastru - je situace mnohem méně příznivá. Největší problémy působí nemožnost jednoduchým způsobem elektronicky a vícestranně podepsat příslušné listiny (typicky smlouvy), na jejichž základě vzniká vklad/záznam v evidenci katastru nemovitostí. Díky tomu je drtivá část podání od fyzických osob v papírové formě (jedná se o cca 1,4 milionu fyzických podání ročně). Dalším poměrně vážným problémem pro další rozvoj digitálních schopností a dovedností resortu ČÚZK je nedostatečně kvalitní infrastruktura na mnoha místech, kde sídlí resortní pracoviště, resp. kvalitní infrastruktura za adekvátní/konkurenceschopnou cenu.

---

<sup>19</sup> [Výroční souhrnná resortní zpráva za rok 2023](#) (staženo 15.7. 2024).

<sup>20</sup> webové stránky ČÚZK, [O IS DMVS](#) (staženo 17.7. 2024).

## Rozpočet<sup>21</sup>

Kapitola / Třída / Seskupení položek / Podseskupení položek / Položka	Schválený rozpočet 2024
☐ Český úřad zeměměřický a katastrální	3 742 789 405
☐ Běžné výdaje	3 567 881 298
☒ Výdaje na platy a obdobné a související výdaje	2 881 600 217
☒ Výdaje na neinvestiční nákupy a související výdaje	650 767 885
☒ Neinvestiční transfery veřejnoprávním osobám a mezi peněžními fondy téže osoby a platby daní	34 933 190
☒ Neinvestiční transfery a některé náhrady fyzickým osobám	220 006
☒ Neinvestiční transfery a související platby do zahraničí	360 000
☐ Kapitálové výdaje	174 908 107
☒ Investiční nákupy a související výdaje	174 908 107

## Zaměstnanci

Na ČÚZK pracuje 154 osob. Jejich pozice jsou obvykle velmi specializované (geodeti, právníci, odborníci na IT apod.), často se také rekrutují z regionálních poboček v rámci kariérního postupu, pro výkon řídicí funkce je vhodná znalost reálného fungování. Takový kariérní postup může trvat 10-12 let. Značná část zaměstnanců ČÚZK využívá home office a pracuje na dálku z regionů, čímž je snazší si takové zaměstnance udržet. Někteří zaměstnanci tak nemusejí mít ani své kanceláře, nebo mají sdílená místa.

## Budovy a pobočky

ČÚZK sídlí na adrese Pod Sídlištěm 1800/9, Kobylisy, Praha 8, jde o budovu veřejné správy, ve které aktuálně sídlí 5 úřadů. Na stejné adrese je i podatelna ČÚZK<sup>22</sup>, Zeměměřický úřad a ústřední archiv zeměměřictví a katastru<sup>23</sup>, Katastrální úřad pro hlavní město Prahu

<sup>21</sup> informační portál Ministerstva financí MONITOR: [Český úřad zeměměřický a katastrální - Schválený rozpočet 2024](#) (staženo 17.7. 2024).

<sup>22</sup> webové stránky ČÚZK, [Podatelna](#) (staženo 17.7. 2024).

<sup>23</sup> webové stránky ČÚZK, [Zeměměřický úřad](#) (staženo 17.7. 2024).

s Katastrálním pracovištěm Praha a Katastrální úřad Středočeský kraj<sup>24</sup> s Katastrálními pracovišti Praha-východ a Praha-západ, dále pak Zeměměřický a katastrální inspektorát v Praze<sup>25</sup>.

Každý kraj má svůj katastrální úřad (KÚ), tedy 14 KÚ s celkem 94 katastrálních pracovišť (KP). Zeměměřických a katastrálních inspektorátů je sedm (Brno, České Budějovice, Liberec, Opava, Pardubice, Plzeň, Praha). Katastrální pracoviště mají různou velikost a počet zaměstnanců se pohybuje od přibližně 20 do 80 zaměstnanců. Výjimkou je katastrální pracoviště v Praze, které je v ČR největší a pracuje zde okolo 240 zaměstnanců (celý KÚ pro hl. město Prahu, včetně KP zaměstnává cca 290 zaměstnanců). Budova ČÚZK nepředstavuje nijak specifickou budovu oproti jiným kancelářským budovám, kromě prostoru pro archiv a umístění záložního datového centra - vyšší nosnost konstrukce/podlah.

## Klienti

Z hlediska klientů řeší ČÚZK především stížnosti, náhrady škod a žádosti dle GDPR na využití a zpracování osobních dat (při podání je nutné ověření identity žadatele), přičemž ročně se kvůli tomu fyzicky setkají se zhruba stovkou lidí, většinu této agendy řeší online.

## Partneři

### Národní spolupráce

ČÚZK spolupracuje s ostatními složkami resortu zeměměřictví a katastru, blízkost v budově jim usnadňuje práci při řešení společných problematik, pražské pracoviště má navíc svá specifika (např. řešení problémů, které jiné úřady neřeší, počet zaměstnanců a jejich odbornost), která zaměstnanci ČÚZK považují za důležitá pro spolupráci. Dále spolupracují s orgány státní správy (Úřad vlády, Poslanecká sněmovna, ministerstva, ostatní ústřední správní úřady) při tvorbě legislativy (připomínkování, vypořádávání a sladování různých zákonů, ale i příprava legislativy), řešení metodických postupů, sladování výkonu státní správy, výdej standardizovaných dat a přípravu specializovaných výstupů Osobní schůzky mezi resorty probíhají cca 3-4x týdně, a min. stejný počet schůzek probíhá online.

### Mezinárodní spolupráce

„ČÚZK se aktivně zapojuje do práce několika mezinárodních organizací působících na poli správy katastru, registrace práv i zeměměřických činností. Kromě toho spolupracuje se všemi

<sup>24</sup> webové stránky ČÚZK, [Seznam katastrálních úřadů a katastrálních pracovišť](#) (staženo 19.7. 2024).

<sup>25</sup> webové stránky ČÚZK, [Zeměměřické a katastrální inspektoráty](#) (staženo 19.7. 2024).

okolními státy a na základě bilaterálních smluv probíhá výměna dat a informací. ČÚZK také připravuje specializované programy pro zahraniční delegace, které se zajímají o aktivity resortu.<sup>26</sup> Cca 2× ročně připravuje ČÚZK konferenci, např. setkání partnerů a zástupců analogických institucí z dalších evropských států, kde si vyměňují zkušenosti, sledují vývoj oboru, přístup k digitalizaci aj. Dále ČÚZK připravuje odborné programy a exkurze pro zahraniční návštěvy z řad studentů či expertů z oboru.

---

<sup>26</sup> webové stránky ČÚZK, [Mezinárodní spolupráce](#) (staženo 19.7. 2024).

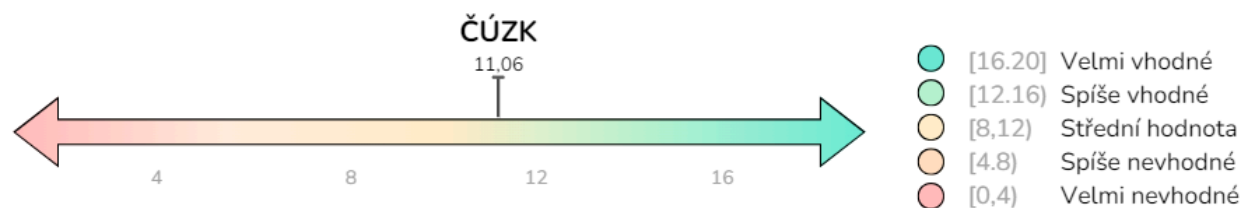
## Hodnocení expertního panelu

Následující tabulka představuje souhrn bodového hodnocení expertního panelu pro vhodnost a náročnost přesunu Českého úřadu zeměměřického a katastrálního:

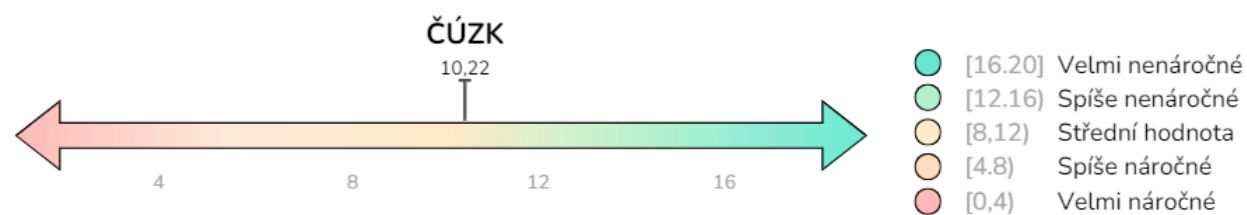
Český úřad zeměměřický a katastrální																						
sada kritérií	vhodnost										∅	náročnost										∅
agenda	4	5	2	4	1	2	4	3	3		3.1	4	4	2	4	2	3	3	4	3	3.2	
zaměstnanci	4	4	3	2	3	4	4	4	2		3.3	4	4	2	2	3	4	3	2	2	2.9	
budova	4	3	4	2	2	5	4	2	4		3.3	2	3	2	1	2	4	4	2	2	2.4	
klienti	5	5	3	4	2	5	4	4	3		3.9	4	5	3	4	1	5	3	4	3	3.6	
partneři	3	4	2	2	1	2	2	2	3		2.3	2	4	3	3	1	5	3	2	3	2.9	
											3.2											3.0

Grafy představují skóre vhodnosti a náročnosti přesunu CzechTrade při zvážení jednotlivých kritérií.

### Dlouhodobá vhodnost přesunu



### Krátkodobá náročnost přesunu



Souhrn argumentů expertního panelu pro a proti přesunu instituce:

### Argumenty pro přesun

- Agenda není úzce vázána na hlavní město.
- Vysoká míra decentralizace a digitalizace.
- Nedostatečná kapacita současného sídla.
- Relativně vysoká míra výkonu práce z domova / regionálních pracovišť.
- Minimální až žádný dopad na klienty.

### Argumenty proti přesunu

- Potřeba spolupráce některých útvarů s dalšími institucemi při tvorbě legislativy.
- Specializace zaměstnanců a nízký počet absolventů oborů geodézie, kartografie aj., velká konkurence nabídek oboru ze soukromého sektoru možné problémy s rekrutací zaměstnanců v regionech.
- Přesun archivu a speciální požadavky na IT systémy jako náročná část přesunu úřadu.
- Synergie v současném sídle s Katastrálními pracovišti a Zeměměřickým a katastrálním inspektorátem.



### 5.2.3 Drážní úřad

Drážní úřad (DÚ) je organizační složka státu podřízená Ministerstvu dopravy. Vykonává státní správu v oblasti drah, zabývá se železničními, tramvajovými, trolejbusovými, lanovými drahami a metrem. Úřad byl zřízen k 1. 1. 1995 a sídlí v Praze v budově hlavního nádraží, má také oblastní pracoviště v Olomouci a v Plzni.<sup>27</sup>

#### Agenda

Činnost úřadu je stanovena příslušnými právními předpisy (zejména pak zákonem o dráhách a jeho prováděcími vyhláškami). Hlavním posláním je udržování a zvyšování bezpečnosti provozování jednotlivých drah. Mezi jeho úkoly patří zejména kontrolní a dozorová činnost (státní dozor ve věcech drah), schvalovací a homologační činnost (schvalování nových vozidel, schvalování modernizací vozidel, schvalování určených technických zařízení, certifikace subjektů odpovědných za údržbu železničních vozidel), správní činnost (projednávání v prvním stupni, ukládání a vybírání pokut nebo ukládání zákazu činnosti za spáchané přestupky, ukládání pořádkových pokut vlastníkovi dráhy, provozovateli dráhy nebo dopravci za neuposlechnutí příkazu osoby vykonávající státní dozor) a ostatní činnosti (vykonávání činnosti národního bezpečnostního úřadu pro provozování drah a drážní dopravy podle příslušných směrnic Evropských společenství, dohled nad dodržováním povinností a práv cestujících vyplývajících z nařízení evropského parlamentu a rady ES, vykonávání činnosti na základě pověření „příslušného úřadu“ kompetentního podle vnitrostátních předpisů pro uplatňování RID).<sup>28</sup>

Koncem roku 2023 zanikla působnost DÚ jako speciálního stavebního úřadu ve věcech drah.<sup>29</sup> Od května letošního roku dochází k ukončení činnosti Národního registru železničních vozidel a přechod na Evropský registr železničních vozidel (EVR).<sup>30</sup>

V následujícím období by DÚ měl pokračovat v implementaci Evropského zabezpečovacího systému ETCS (European Train Control System), který má zvýšit bezpečnost a efektivitu železniční dopravy.<sup>31</sup>

---

<sup>27</sup> webové stránky DÚ, [Historie a poslání úřadu](#) (staženo 19.7. 2024).

<sup>28</sup> Ibid.

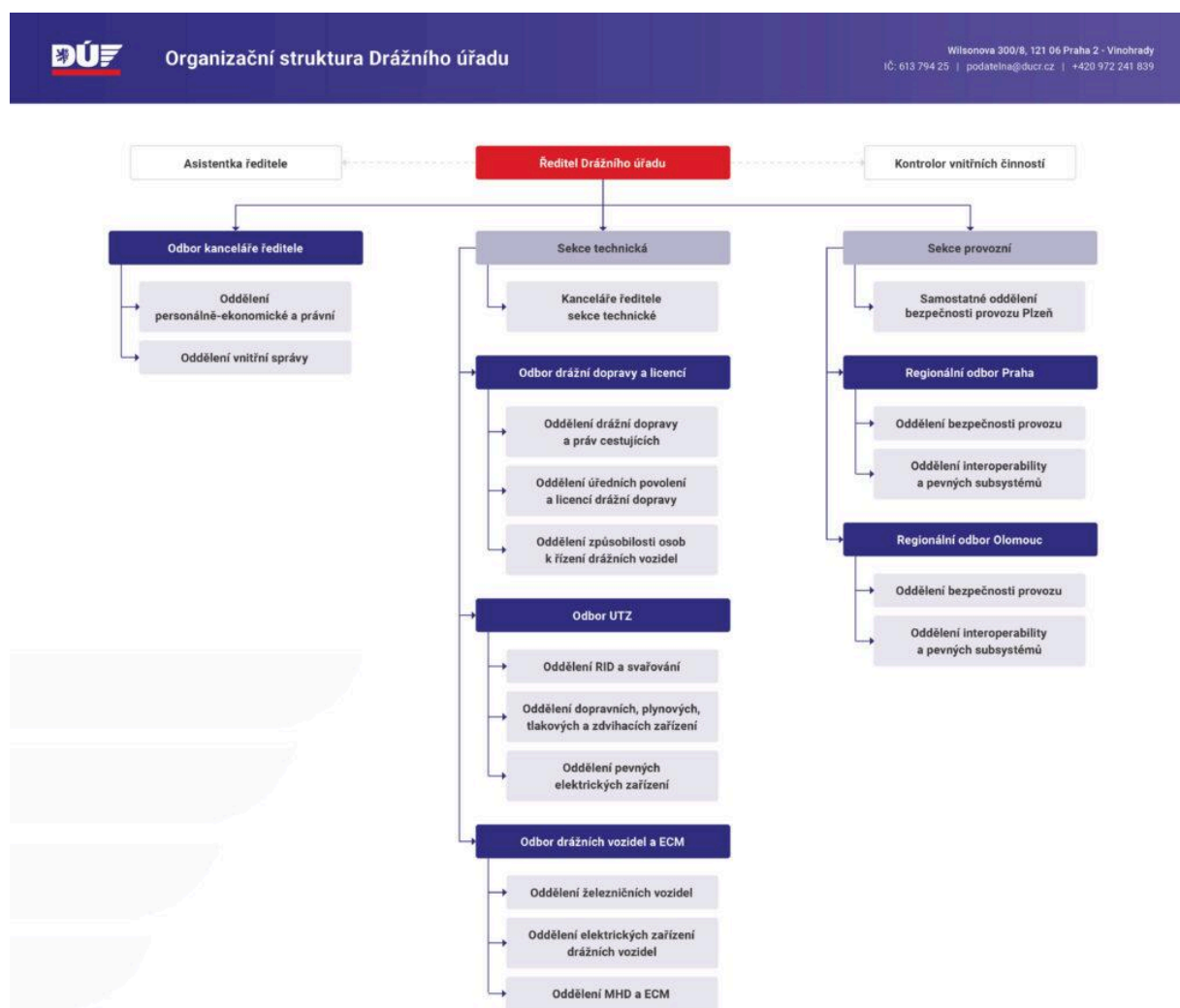
<sup>29</sup> webové stránky DÚ, Aktuality: [K 31. 12. 2023 zaniká působnost Drážního úřadu jako speciálního stavebního úřadu](#) (staženo 19.7. 2024).

<sup>30</sup> webové stránky DÚ, Aktuality: [Ukončení činnosti Národního registru železničních vozidel a přechod na Evropský registr](#) (staženo 19.7. 2024).

<sup>31</sup> webové stránky DÚ, Tiskové oddělení: [Zavádění ETCS běží naplno. Od ledna 2025 bude systém ve výhradním provozu](#). (staženo 19.7. 2024).

## Organizační struktura

Úřad má 3 sekce: Odbor kanceláře ředitele, Sekce technická a Sekce provozní. Odbor kanceláře ředitele má dvě oddělení: Oddělení personálně-ekonomické a právní a Oddělení vnitřní správy. Sekce technická se dělí na Odbor drážní dopravy a licencí, Odbor UTZ a Odbor drážních vozidel a ECM (Entity in Charge of Maintenance) a Sekce provozní na Regionální odbor Praha a Regionální odbor Olomouc.<sup>32</sup>



<sup>32</sup> webové stránky DÚ, [Organizační struktura](#), podrobnější informace k činnostem jednotlivých sekcí pod stejným odkazem (staženo 19.7. 2024).

## Digitalizace

Ředitelka kanceláře ředitele Drážního úřadu, Ing. Jitka Kotásková, získala 3. místo Ocenění eOsobnost eGovernmentu 2022 v kategorii centrálních institucí a úřadů pro rok 2022 za to, že se dlouhodobě a aktivně věnuje využití IT nástrojů pro podporu činností DÚ. V roce 2021 vedla tým věnující se projektu pro zpracování mezd a vedení personální agendy, také se díky ní úřad systematicky zabývá kyberbezpečností.<sup>33</sup>

## Rozpočet<sup>34</sup>

Organizační složka státu / Třída / Seskupení položek / Podseskupení položek / Položka	Schválený rozpočet 2024
☐ Drážní úřad	97 873 475
☐ Běžné výdaje	96 273 475
☒ Výdaje na platy a obdobné a související výdaje	69 779 613
☒ Výdaje na neinvestiční nákupy a související výdaje	25 954 576
☒ Neinvestiční transfery veřejnoprávním osobám a mezi peněžními fondy téže osoby a platby daní	539 286
☐ Kapitálové výdaje	1 600 000
☒ Investiční nákupy a související výdaje	1 600 000

## Zaměstnanci

Počet zaměstnanců se v průběhu fungování úřadu snižoval, v roce 2004 pracovalo na úřadu 134 zaměstnanců<sup>35</sup>, nyní má úřad v Praze 76 zaměstnanců, v Olomouci 17 a v Plzni 7.<sup>36</sup> Od roku 2015 je DÚ služebním úřadem. 76 % zaměstnanců získalo vysokoškolské vzdělání (1 Dis., 13 Bc., 53 Ing., 5 Mgr., 2 PhDr., 2 JUDr.)<sup>37</sup>, 24 % zaměstnanců vysokoškolský titul

<sup>33</sup> webové stránky magazínu Egovernment, [eOSOBNOST 2022](#) (staženo 22.7. 2024).

<sup>34</sup> informační portál Ministerstva financí MONITOR: [Drážní úřad - Schválený rozpočet 2024](#) (staženo 22.7. 2024).

<sup>35</sup> *Ibid.*

<sup>36</sup> [telefonní seznam zaměstnanců DÚ](#), na webových stránkách DÚ (*ibid.*) píše, že mají 113 zaměstnanců, což nesedí s počtem zaměstnanců na telefonním seznamu (100) (staženo 28.7. 2024).

<sup>37</sup> podle přidružených členů DÚ na [LinkedIn](#) zaměstnanci studovali například na Univerzitě Pardubice (6 členů), ČVUT (2), Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích (2), ČZU (2) atd. (staženo 28.7. 2024).

nemá.<sup>38</sup> Ne všichni mají bydliště v Praze, někteří za prací dojíždí, což jim usnadňuje tzv. “režijka” (jízdné zdarma).

## Budovy a pobočky

Úřad sídlí v Praze v severní části historické budovy hlavního nádraží.<sup>39</sup> Na úřadu v Praze je podatelna a zároveň tam probíhají zkoušky strojvedoucích (cca dvakrát až třikrát měsíčně).<sup>40</sup>

Fantova budova Hlavního nádraží je vlastněna Správou železnic<sup>41</sup>, je památkově chráněná a v posledních letech (2021 až 2023) prošla rozsáhlou rekonstrukcí. Její prostory využívá Drážní úřad, České dráhy, Správa železnic a Policie ČR. V závěru letošního roku by měla začít rekonstrukce poslední části Fantovy budovy včetně prostor, které nyní využívá Drážní úřad nebo Policie ČR, předpokládané dokončení prací je v první polovině roku 2028.<sup>42</sup> Současný stav místa, kde DÚ vykonává práci, je nevyhovující. V průběhu rekonstrukce se bude stěhovat a je pravděpodobné, že na novém místě už setrvá.

## Klienti

Klienty Drážního úřadu jsou ti, kteří chtějí získat povolení jezdit na dráze (osvědčení dopravce) nebo povolení provozování drážní dopravy (osvědčení provozovatele dráhy). Licence se obnovuje po 5 letech, proces jejího získávání trvá zhruba půl roku. Úředníci Drážního úřadu by žadatelům měli při získávání tohoto povolení být nápomocní (týká se hlavně nových žadatelů). Dále musí Drážní úřad kontrolovat stav vleček (železničních drah) s jejich majiteli (na kontroly jezdí cca 2-3× do měsíce). Mimo to řeší DÚ např. stížnosti cestujících (obvykle online).

## Partněři

DÚ má jako na svého přímého nadřízeného silnou vazbu na Ministerstvo dopravy, kde jsou jednání poměrně častá. Dále intenzivně spolupracuje s Drážní inspekcí a dopravci.

DÚ pořádá různá setkání a workshopy s dopravci a výrobcí, která se odehrávají jednou až dvakrát ročně, a kterých se někdy účastní i zahraniční hosté. DÚ spolupracuje s Evropskou železniční agenturou, návštěvy přijímá cca 2× ročně.

---

<sup>38</sup> [telefonní seznam zaměstnanců DÚ](#) (staženo 28.7. 2024).

<sup>39</sup> webové stránky DÚ, [Historie a poslání úřadu](#) (staženo 22.7. 2024).

<sup>40</sup> [Výroční zpráva o bezpečnosti](#) (staženo 22.7. 2024).

<sup>41</sup> webové stránky DÚ, Aktuality, 27. 9. 2018: [Rozhodnutí soudu: Fantova budova patří SŽDC](#) (staženo 22.7. 2024).

<sup>42</sup> webové stránky Správy železnic, Tiskové zprávy, 20. 5. 2024: [Rekonstrukcí projde poslední část Fantovy budovy](#) (staženo 22.7. 2024).

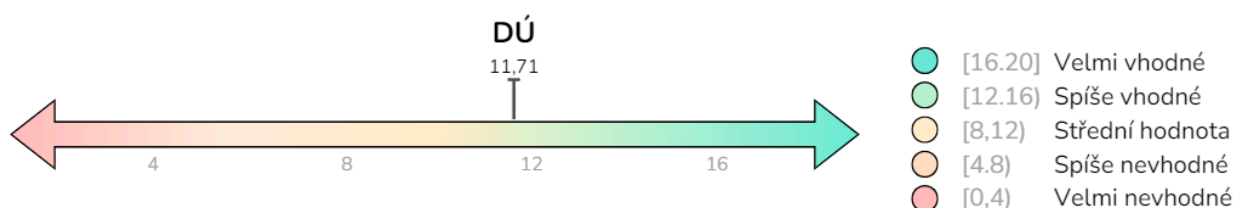
## Hodnocení expertního panelu

Následující tabulka představuje souhrn bodového hodnocení expertního panelu pro vhodnost a náročnost přesunu Drážního úřadu:

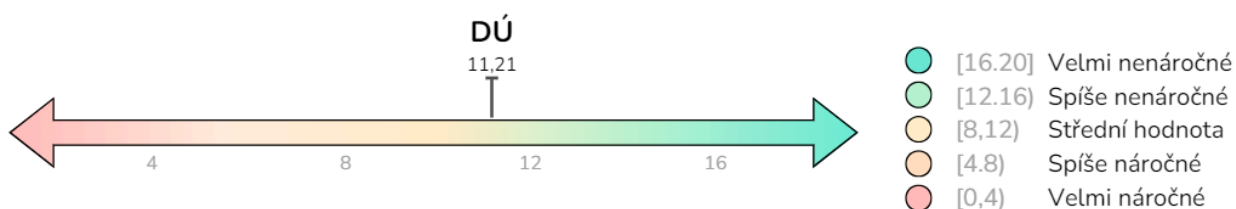
Drážní úřad																						
sada kritérií	vhodnost										∅	náročnost										∅
agenda	2	4	2	4	5	4	3	3	2	3.2	2	4	2	4	4	4	3	4	2	3.2		
zaměstnanci	4	4	2	4	4	5	3	4	2	3.6	4	4	2	2	4	4	4	2	1	3.0		
budova	1	3	4	2	4	5	3	2	3	3.0	4	3	2	4	4	4	5	4	2	3.6		
klienti	4	3	3	4	5	5	2	3	3	3.6	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3.4		
partneři	4	5	2	4	5	3	2	2	2	3.2	4	5	2	2	5	3	3	2	2	3.1		
										3.3										3.3		

Grafy představují skóre vhodnosti a náročnosti přesunu CzechTrade při zvážení jednotlivých kritérií.

### Dlouhodobá vhodnost přesunu



### Krátkodobá náročnost přesunu



Souhrn argumentů expertního panelu pro a proti přesunu instituce:

### Argumenty pro přesun

- Agenda není vázána na konkrétní místo, již v současné době úřad působí na několika detašovaných pracovištích.
- Vysoká míra digitalizace i decentralizace.
- Pracovní nabídky lépe obstojí v menší konkurenci na regionálním trhu práce.
- Plánovaná rekonstrukce současné budovy, která omezí práci zaměstnanců.
- V případě přesunu do regionálních center s dobrou dopravní dostupností minimální dopad na klienty i činnosti zaměstnanců úřadu.

### Argumenty proti přesunu

- Historická a symbolická hodnota současného sídla ve Fantově budově.
- Synergie v rámci budovy a blízkost k partnerům (Správa železnic, Ministerstvo dopravy).

## 5.2.4 Generální ředitelství ČD

### Agenda

„Generální ředitelství je vrcholovou organizační složkou Českých drah, a.s., která zajišťuje realizaci rozhodnutí řídicích orgánů a integritu řízení všech organizačních složek Českých drah, a.s. V čele generálního ředitelství je představenstvo.“<sup>43</sup> Dalšími důležitými orgány jsou dozorčí rada a řídicí výbor. Zaměstnanci Generálního ředitelství představují 3-5 % z celkového počtu zaměstnanců ČD a jsou vrcholovými řídicími prvky celého složitého a měnícího se organismu společnosti.

Jako akciová společnost jsou České dráhy 100% vlastněné státem, jedná se však o organizaci na plně liberalizovaném trhu, od státu tudíž nemohou dostávat žádné finanční prostředky. V opačném případě by se jednalo o nedovolenou veřejnou podporu, o které by musela jednat Evropská komise.

Činnost ČD se skládá ze 3 oblastí: zajišťování mezinárodní dopravy (objednavatelem je Ministerstvo dopravy), zajišťování vnitrostátní dopravy (objednavatelem jsou kraje) a činnost na vlastní obchodní riziko (nemá objednavatele, např. provoz pendolina).

### Organizační struktura

Generální ředitelství se dělí na 6 úseků: Úsek představenstva, Úsek generálního ředitele, Úsek náměstka generálního ředitele ČD pro lidské zdroje, Úsek náměstka generálního ředitele ČD pro servis, Úsek náměstka generálního ředitele ČD pro osobní dopravu a Úsek náměstka generálního ředitele ČD pro ekonomiku a nákup. Každý úsek má 1 až 7 odborů či oddělení a mimo Úsek představenstva mají všechny úseky svoji kancelář.

V čele generálního ředitelství je představenstvo, které má pět členů a rozhoduje o všech záležitostech ČD, pokud nejsou vyhrazeny do působnosti dozorčí rady, valné hromady nebo řídicího výboru auditu. V působnosti představenstva je schvalování volebního řádu (po projednání s odborovými organizacemi) a také po souhlasu dozorčí rady rozhoduje o nakládání s majetkem ČD.<sup>44</sup>

Česká republika je jediným akcionářem ČD a svá práva vykonává prostřednictvím řídicího výboru. Řídicí výbor tvoří vládou pověřeni zaměstnanci z pěti ministerstev, tři z Ministerstva dopravy a po jednom z Ministerstva financí, Ministerstva obrany, Ministerstva průmyslu

<sup>43</sup> webové stránky ČD, [Generální ředitelství](#) (staženo 23.7. 2024).

<sup>44</sup> webové stránky ČD, [Představenstvo](#) (staženo 23.7. 2024).

a obchodu a Ministerstva pro místní rozvoj.<sup>45</sup> ČD mají také dozorčí radu, která dohlíží na výkon představenstva a činnost společnosti, předkládá svá vyjádření valné hromadě, schvaluje roční podnikatelský plán a uděluje předchozí souhlas k nakládání s majetkem, je-li tento souhlas vyhrazen do její působnosti stanovami.<sup>46</sup>

## Digitalizace

Procesy na GR ČD jsou digitalizované tam, kde to jejich povaha umožňuje. Velká část agendy je však založena na osobní komunikaci. Management pracuje v kancelářích, obvykle nepracují formou homeoffice.

---

<sup>45</sup> [Výroční zpráva Skupiny České Dráhy 2023](#) (staženo 23.7. 2024).

<sup>46</sup> webové stránky ČD, [Dozorčí rada](#) (staženo 23.7. 2024).



## Rozpočet

Minulý rok dosáhl konsolidovaný hospodářský výsledek Skupiny ČD historicky nejvyššího zisku, před zdaněním činil 3,8 miliardy Kč. Hospodaření se tedy oproti minulému roku zlepšilo o 3,4 miliardy korun.<sup>47</sup> Na následujícím obrázku je uveden konsolidovaný výkaz zisků a ztrát za rok 2023.<sup>48</sup>

### Konsolidovaný výkaz zisků a ztrát za rok končící 31. prosince 2023

(údaje v mil. Kč)

	Rok končící 31. 12. 2023	Rok končící 31. 12. 2022
<b>Pokračující činnosti</b>		
Výnosy	6	49 148
Ostatní provozní výnosy	7	3 833
Služby, spotřeba materiálu a energie	8	-18 591
Osobní náklady	9	-17 203
Odpisy, amortizace a snížení hodnoty	10	-9 605
Ostatní provozní náklady	11	-1 051
Ztráty a zisky ze znehodnocení finančních aktiv (včetně jejich zrušení)		4
<b>Zisk z provozní činnosti</b>	<b>6 535</b>	<b>1 902</b>
Finanční náklady	12	-3 326
Finanční výnosy	13	606
Podíl na zisku přidružených a společných podniků	19	11
<b>Zisk před zdaněním</b>	<b>3 826</b>	<b>396</b>
Daň z příjmů	14	-630
<b>Zisk (+)/Ztráta (-) za období z pokračujících činností</b>	<b>3 196</b>	<b>-139</b>
<b>Zisk (+)/Ztráta (-) za období</b>	<b>3 196</b>	<b>-139</b>
Případající vlastníkům Společnosti	3 195	-138
Případající nekontrolním podílům	1	-1

### Konsolidovaný výkaz o úplném výsledku za rok končící 31. prosince 2023

(údaje v mil. Kč)

	Rok končící 31. 12. 2023	Rok končící 31. 12. 2022
<b>Zisk (+)/Ztráta (-) za období</b>	<b>3 196</b>	<b>-139</b>
Pojistné-matematické zisky z přecenění závazků z definovaných požitků	0	48
Přecenění investic do kapitálových nástrojů v reálné hodnotě do ostatního úplného výsledku	23	-73
Související daň z příjmů	-6	14
<b>Ostatní úplný výsledek za období (položky, které se následně nereklasifikují do zisku/ztráty)</b>	<b>17</b>	<b>-11</b>
Kurzové rozdíly vzniklé z přepočtu zahranič. jednotek	82	-37
Změna fondu zajištění peněžních toků	25.2.3	-1 064
Změna fondu nákladů zajištění	25.2.4	84
Související daň z příjmů	185	275
<b>Ostatní úplný výsledek za období (položky, které mohou být přeúčtovány do zisku/ztráty v následujících obdobích)</b>	<b>-713</b>	<b>-1 214</b>
<b>Ostatní úplný výsledek za období po zdanění</b>	<b>-696</b>	<b>-1 225</b>
<b>Úplný výsledek za období celkem</b>	<b>2 500</b>	<b>-1 364</b>
Případající vlastníkům Společnosti	2 499	-1 363
Případající nekontrolním podílům	1	-1

<sup>47</sup> webové stránky ČD, Tiskové zprávy, 25. 4. 2024, [Skupina České dráhy loni hospodařila s rekordním ziskem téměř 4 miliardy Kč](#) (staženo 23.7. 2024).

<sup>48</sup> [Výroční zpráva Skupiny České Dráhy 2023](#) (staženo 23.7. 2024).

## Zaměstnanci

Ke konci roku 2022 byl evidenční počet zaměstnanců ČD téměř 22 000, zaměstnanců Generálního ředitelství je cca 450. Z hlediska specializace se jedná o relativně širokou a nespécifickou formu, GŘ ČD zahrnuje pozice typické pro management (HR, právní oddělení, ekonomové, marketing a PR apod.). Jejich činnost je nicméně velmi specifická a zaučení ve složité struktuře organizace trvá zhruba jeden rok.

## Budovy a pobočky

Generální ředitelství sídlí v budově Ministerstva dopravy na adrese Ludvíka Svobody 1222/12, Nové město, Praha 1. V loňském roce bylo rozhodnuto, že by zde mělo zůstat minimálně v dalších pěti letech.<sup>49</sup> Podle Michala Krapince, předsedy představenstva a generálního ředitele ČD, jde o budovu, která “je tmavá, neekologická, není v blízkosti železnice a z důvodu památkové ochrany není možné v ní dělat nějaké větší stavební zásahy”.<sup>50</sup>

Ke konci dubna letošního roku České dráhy vyhlásily soutěžní dialog na nové sídlo v hlavním městě, kam chtějí sestěhovat administrativní a provozní zaměstnance z celé Prahy. Dceřiné společnosti jako ČD Cargo, ČD – Telematika, ČD – Informační systémy a Výzkumný Ústav Železniční totiž nyní sídlí v různých budovách napříč Prahou.<sup>51</sup> O sídle mimo Prahu České dráhy neuvažují.<sup>52</sup> ČD si v Praze vytipovaly tři vhodné pozemky, kde by budova mohla stát, a to u Hlavního nádraží, nádraží Holešovice a u nádraží Libeň. Nová budova by měla nabídnout prostory pro téměř 1 400 zaměstnanců, což by mělo zefektivnit fungování ČD. Tímto krokem také chtějí ušetřit desítky milionů korun na provozu budov.<sup>53</sup> Firmy ve skupině ČD mají nájemní smlouvy do roku 2028, sestěhování se tedy plánuje na toto období. Dřívější plány na sestěhování však nebudily jen pozitivní reakce, jelikož železničáři považují budovu historicky za svou.

Soutěž na nové sídlo ČD vyhlásily již v roce 2019, kdy poptávaly patnáctiletý pronájem kanceláří, ta nakonec byla zrušena, jelikož nebyla podaná jediná nabídka. Tehdy za pronájem

<sup>49</sup> zpravodajský web Zdopravy.cz, 24. 4. 2024, [Krok k opuštění garsonek a tmavých chodeb. ČD vypsalý soutěžní dialog k novému sídlu](#) (staženo 23.7. 2024).

<sup>50</sup> webové stránky ČD, tiskové zprávy, 24. 4. 2024, [České dráhy zahajují soutěžní dialog na nové moderní sídlo](#) (staženo 23.7. 2024).

<sup>51</sup> webové stránky ČD – Informační systémy, [Informace o existenci koncernu ČD](#) (staženo 23.7. 2024).

<sup>52</sup> deník Hospodářské noviny, 30. 5. 2024, [Pražská nádraží jsou zlatá vejce železnice. Samotné České dráhy na nich přitom nové sídlo hledají jen těžko](#) (staženo 23.7. 2024).

<sup>53</sup> webové stránky ČD, tiskové zprávy, 24. 4. 2024, [České dráhy zahajují soutěžní dialog na nové moderní sídlo](#) (staženo 23.7. 2024).

budovy na nábřeží Ludvíka Svobody platili Ministerstvu dopravy 29 milionů korun ročně.<sup>54</sup> Podle lednového rozhovoru s Michalem Krapincem za nájem všech budov v Praze (tedy nejen za prostory pro Generální ředitelství) nyní ročně platí asi 90 milionů korun.<sup>55</sup>

## Klienti

Z hlediska klientů není snadné definovat, kdo jimi vlastně je. Jak již bylo zmíněno, objednavatelem služeb ČD je stát (Ministerstvo dopravy) a jednotlivé kraje, za klienty ale v konečném důsledku lze považovat i samotné cestující. Komunikace s GŘ ČD se týká především prvních dvou skupin (viz další kapitola).

## Partneři

### Národní spolupráce

Intenzivní jsou kontakty se členy jejich vnitřních struktur (zejména zástupci ministerstev). Ředitelství Českých drah jedná intenzivně mimo své jiné části organizační struktury také s Ministerstvem dopravy, Asociací krajů (která sdružuje jejich objednavatele), auditory (ovlivňují chod společnosti - ESG apod.), bankami, dodavateli (např. Škoda, Siemens) aj. Interakce probíhají různými směry a jejich významná část probíhá v regionech.

### Mezinárodní spolupráce

Generální ředitelství má Odbor mezinárodních vztahů, který patří do Úseku generálního ředitele.<sup>56</sup> Podle výroční zprávy pokračovaly dráhy v roce 2023 v aktivní komunikaci s evropskými institucemi. Zapojovaly se do přípravy materiálů s mezinárodními železničními organizacemi jako např. CER, UIC a CIT. Probíhala také přímá komunikace s evropskými orgány, kde hlavním předmětem bylo sdílení zkušeností s implementací prvků interoperability. Odbor mezinárodních vztahů také připravuje EU Newsletter, který je dalším nástrojem pro komunikaci s evropskými institucemi. Dále se společnost zapojuje do legislativního procesu EU v tématech, která se jí přímo dotýkají (v roce 2023 - balíček mobility s návrhem multimodálních práv cestujících, revize nařízení ITS a delegovaného aktu, TTR a alokace kapacity a vydávání osvědčení strojvedoucím).<sup>57</sup>

<sup>54</sup> zpravodajský web Deník.cz, 11. 2. 2019, [Nové sídlo Českých drah jen tak nebude. Nikdo dopravci nenabídl prostory](#) (staženo 23.7. 2024).

<sup>55</sup> zpravodajský deník e15, 26. 1. 2024, [Chceme se stát z manželky zase i milenkou. aby s námi lidé jezdili rádi. říká šéf Českých drah](#) (staženo 23.7. 2024).

<sup>56</sup> webové stránky ČD, [Struktura GŘ](#) (staženo 23.7. 2024).

<sup>57</sup> [Výroční zpráva Skupiny České Dráhy 2023](#) (staženo 23.7. 2024).

ČD se podle výroční zprávy staly minulý rok ještě aktivnějším účastníkem na mezinárodním poli. Prohloubily spolupráci s mezinárodní organizací FTE (Forum Train Europe), především v oblasti evropské agendy. Generální ředitel ČD, Michal Krapinec, byl zvolen do CER Management Committee (vrcholový orgán železniční asociace, sdružuje největší dopravce v Evropě) a stal se členem CEO Passenger's Coalition.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> ibid.

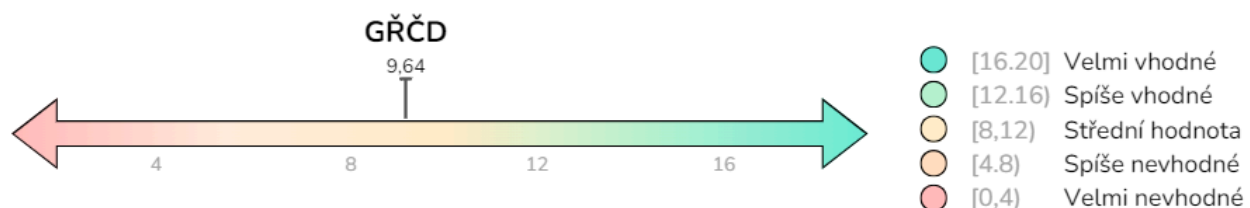
## Hodnocení expertního panelu

Následující tabulka představuje souhrn bodového hodnocení expertního panelu pro vhodnost a náročnost přesunu Generálního ředitelství ČD:

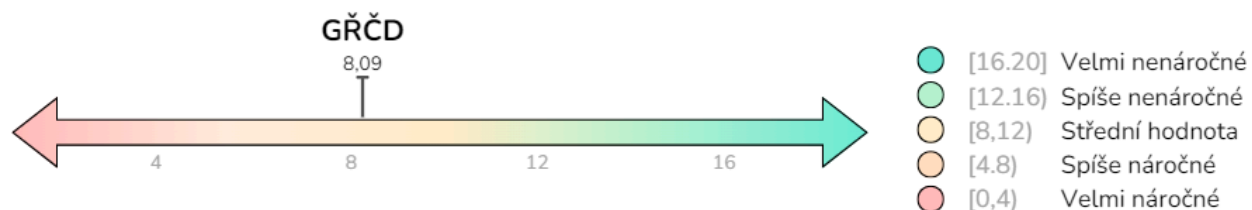
Generální ředitelství Českých drah																						
sada kritérií	vhodnost										∅	náročnost										∅
agenda	2	2	3	2	4	1	2	3	4		2.6	2	2	2	1	4	2	3	4	2	2.4	
zaměstnanci	1	4	3	1	4	2	2	2	4		2.6	1	4	2	1	4	2	3	1	2	2.2	
budova	2	3	4	4	5	4	4	5	4		3.9	2	3	4	1	4	2	2	1	1	2.2	
klienti	3	4	3	3	5	5	2	3	3		3.4	3	2	3	3	5	5	3	4	3	3.4	
partneři	3	4	2	1	5	1	2	2	3		2.6	2	4	3	1	5	1	3	2	3	2.7	
											3.0											2.6

Grafy představují skóre vhodnosti a náročnosti přesunu CzechTrade při zvážení jednotlivých kritérií.

### Dlouhodobá vhodnost přesunu



### Krátkodobá náročnost přesunu



Souhrn argumentů expertního panelu pro a proti přesunu instituce:

### **Argumenty pro přesun**

- Vysoké náklady a nevyhovující stav současné budovy.
- Do velké míry digitalizovaná administrativní činnost velké části zaměstnanců.

### **Argumenty proti přesunu**

- Přesun akciové společnosti znamená větší výzvy než přesun úřadů, lze očekávat efektivnější rezistenci managementu.
- Pro obchodní společnost zaměřenou na logistiku je výhodné být v centrech obchodu a mít snadnou dostupnost k relevantním aktérům (např. dodavatelé, banky, mezinárodním dopravní společnosti aj.).
- Blízkost k Ministerstvu dopravy a dalším relevantním vládním institucím, synergie s dceřinými společnostmi.
- Riziko vysokých finančních ztrát při odchodu klíčových zaměstnanců a jejich know-how.

### 5.2.4.1 Přesun GŘ ČD do Pardubic

Následující tabulka představuje souhrn hodnocení expertního panelu pro Přesun GŘ ČD do Pardubic. Tento "předstupeň" budoucí analýzy nákladů a přínosů (CBA) je vhodný pouze v případech, kdy už je známý cílový region a dává smysl výběr tohoto regionu validovat, případě když je identifikováno několik regionů a je potřeba vybrat jen jeden, který bude součástí CBA.

Přesun Generálního ředitelství Českých drah (GŘ ČD) do Pardubic																			
otázky	důležitost kritéria				Ø	hodnocení kritéria				Ø									
je cílový region celkově <b>atraktivnější</b> ?	2	2	2	2	4	4	4	2	4	<b>2.9</b>	2	2	3	2	2	2	2	2	<b>2.1</b>
má cílový region <b>lidský potenciál pro specifické dovednosti</b> ?	3	4	3	3	3	2	3	3	3	<b>3.0</b>	3	4	3	2	3	2	2	3	<b>2.8</b>
má cílový region dostatečnou <b>dopravní dostupnost pro účely GŘ ČD</b> ?	4	2	3	3	3	3	3	3	3	<b>3.0</b>	4	2	3	1	3	3	3	4	<b>2.8</b>
má cílový region dostatečnou <b>dostupnost služeb a bydlení pro zaměstnance</b> ?	4	3	2	4	3	4	3	3	3	<b>3.2</b>	4	3	3	2	3	3	3	4	<b>3.1</b>
bude nová <b>budova GŘ ČD</b> vhodnější?																			
otázky	důležitost kritéria				Ø	hodnocení kritéria				Ø									
je úřad a region " <b>match</b> " i z jiných důvodů?	3	4	4	3	3	3	3	4	3	<b>3.3</b>	3	4	4	3	3	3	3	1	<b>3.0</b>
podpoří existence úřadu <b>dlouhodobý rozvoj regionu</b> ?	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>4.0</b>	4	4	3	3	3	3	3	3	<b>3.1</b>
										<b>3.5</b>									<b>3.1</b>

Panel expertů uvedl zejména tyto aspekty ve vztahu pro a proti přesunu GR ČD do Pardubic:

#### **Argumenty pro přesun Generálního ředitelství ČD do Pardubic**

- Vysoký lidský potenciál, přítomnost dopravní fakulty jako vhodný základ pro kvalifikované pracovníky.
- Dlouhá tradice agendy železniční dopravy v dané lokalitě.
- Pozitivní dopad na lokální ekonomiku.
- Výhodná poloha a dopravní dostupnost města, přítomnost železnice, snadný dojezd do Prahy.
- Dostatečná infrastruktura i atraktivita města pro bydlení.
- Relativní výhoda Pardubic na trhu práce, menší konkurence místních zaměstnavatelů.

#### **Argumenty proti přesunu Generálního ředitelství ČD do Pardubic**

- Z hlediska obchodního potenciálu a prestiže příliš malé město pro instituci tohoto typu.
- Nižší potenciál pro rekrutaci zaměstnanců v seniorních pozicích.
- Limitovaná dostupnost a rozsah služeb, kultury pro vrcholový management a firmu s mezinárodními ambicemi.



### 5.2.5 Správa úložišť radioaktivního odpadu

Správa úložišť radioaktivních odpadů (SÚRAO) byla zřízena v roce 1997 Ministerstvem průmyslu a obchodu a od roku 2001 je organizační složkou státu. Ve vedení SÚRAO stojí ředitel, který je jmenován i odvoláván ministrem průmyslu a obchodu. Jejím hlavním úkolem je bezpečné ukládání radioaktivních odpadů. Činnosti SÚRAO jsou hrazeny zejména z prostředků jaderného účtu, na který povinně přispívají původci radioaktivního odpadu. Tento účet spravuje Ministerstvo financí. Dále je Správa financována ze státního rozpočtu.<sup>59</sup>

#### Agenda

Nejdůležitější činností SÚRAO je zajišťování provozu úložišť nízké a středněaktivních odpadů. SÚRAO spravuje všechny úložiště radioaktivních odpadů v ČR (úložiště Richard u Litoměřic, úložiště Dukovany, úložiště Bratrství). Správa také koordinuje veškeré práce spojené s přípravou a výstavbou hlubinného úložiště pro vysokoaktivní odpady. Jejich činnost zahrnuje přijímání, kontrolování a ukládání odpadu, k čemuž patří zajišťování povolení, bezpečnostní výbavy, radiační ochrany (dozimetrické měření, fyzická ochrana a zabezpečení), zajišťování havarijní připravenosti apod. SÚRAO dále monitoruje vliv úložišť na okolní prostředí, vede záznamy o přijatých radioaktivních odpadech a jejich původcích, vedle správy rejstříků také provádí nahodilé kontroly. Další důležitou činností je koordinace výzkumu a vývoje v oblasti nakládání s radioaktivními odpady, která zahrnuje úzkou vědecko-výzkumnou spolupráci a výměnu informací na mezinárodní úrovni.<sup>60</sup>

#### Organizační struktura

SÚRAO tvoří pět úseků: úsek ředitele, úsek ekonomiky a správy, úsek provozu úložišť NAO/SAO, úsek přípravy úložišť RAO a úsek ICT a spisové služby. Každý úsek má dvě až šest oddělení.

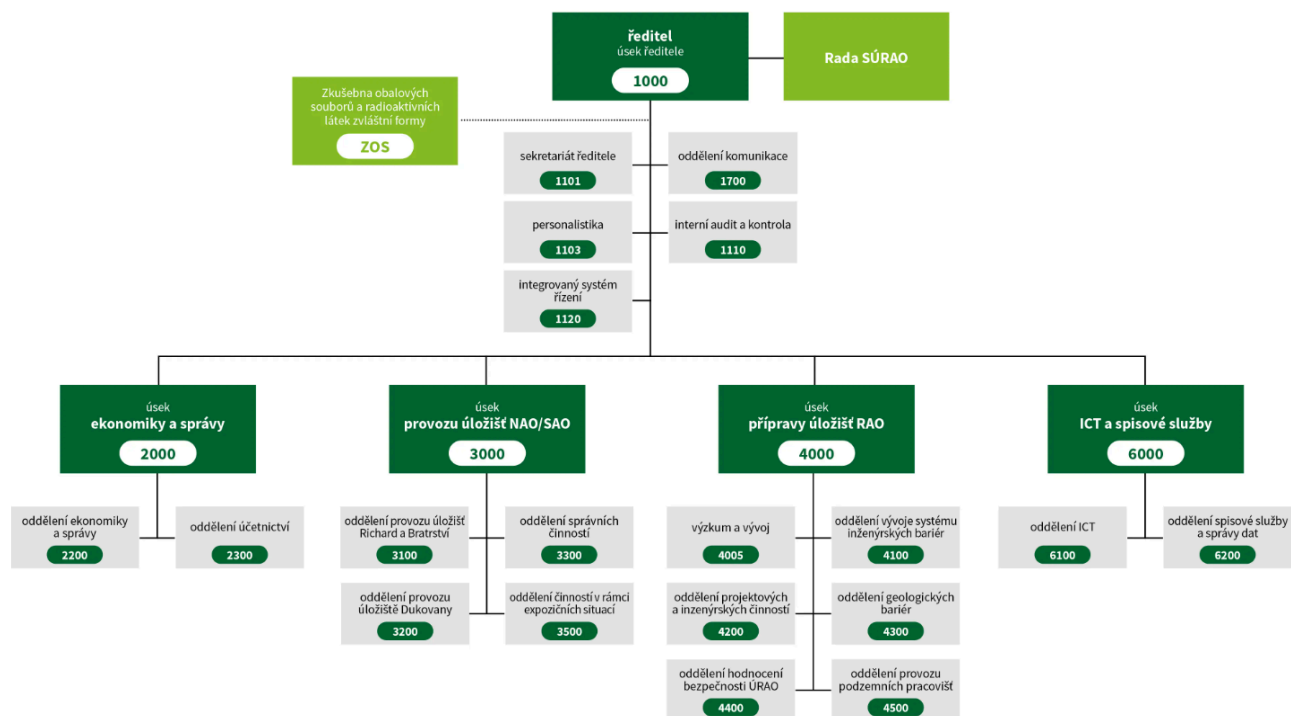
Důležitým orgánem je také Rada SÚRAO, která dohlíží na to, jak úřad hospodaří se svými prostředky. Jedná se o poradní orgán Ministerstva průmyslu a obchodu a jeho členové jsou jmenováni ministrem průmyslu a obchodu. V Radě jsou zástupci orgánů státní správy, původců radioaktivních odpadů a veřejnosti. K červnu 2024 měla 15 členů.<sup>61</sup>

<sup>59</sup> [Zpráva o činnosti Správy úložišť radioaktivních odpadů v roce 2022](#) (staženo 26.7. 2024).

<sup>60</sup> webové stránky SÚRAO, [Naše poslání](#) (staženo 26.7. 2024).

<sup>61</sup> webové stránky SÚRAO - [Rada SÚRAO](#) (staženo 26.7. 2024).

Celá organizační struktura SÚRAO vypadá následovně:<sup>62</sup>



## Digitalizace

Vnitřní procesy jsou digitalizované, ale trpí nepropojeností informačních systémů. V současné době je připravován projekt na jejich propojení, informační systémy se stále rozvíjejí. Příjem odpadu probíhá online, do virtuálního prostředí je přenesena i část schůzek, upřednostňován je ale osobní kontakt (často je vzhledem k důvěrnému charakteru jednání nutností).

<sup>62</sup> [SÚRAO - Organizační struktura](#) (staženo 26.7. 2024).

## Rozpočet<sup>63</sup>

Organizační složka státu / Třída / Seskupení položek / Podseskupení položek / Položka	Schválený rozpočet 2024
☒ Správa úložišť radioaktivních odpadů	915 056 990
☒ Běžné výdaje	480 089 990
☒ Výdaje na platy a obdobné a související výdaje	62 067 136
☒ Výdaje na neinvestiční nákupy a související výdaje	411 412 294
☒ Neinvestiční transfery veřejnoprávním osobám a mezi peněžními fondy téže osoby a platby daní	6 610 560
☒ Kapitálové výdaje	434 967 000
☒ Investiční nákupy a související výdaje	434 967 000

## Zaměstnanci

SÚRAO mělo v roce 2023 73 systemizovaných pracovních míst, dále dle potřeby Správa uzavírá DPP nebo DPČ pro zajištění některých prací či jednorázových úkonů. Počet pracovních míst se v posledních letech navyšuje, v roce 2022 měli 61 pracovních míst<sup>64</sup> a pro rok 2024 by se měl počet zvýšit na 79 pracovních pozic. Toto navýšení má odrážet potřebu personálního posílení pro zajištění úkolů Správy a bylo doporučeno Radou Správy.<sup>65</sup>

V roce 2023 měla Správa 65 zaměstnanců s plným úvazkem a 3 s částečným. Věkové rozložení pracovníků k roku 2023 bylo následující: nejpočetnější byla kategorie 26-45 let (47 %), následována kategorií 46-65 let (44 %), dále byli zaměstnanci nad 65 let (7,5 %) a nejméně početnou skupinu tvořili pracovníci do 25 let (1,5 %). Správa toto rozložení hodnotí kladně, v dokumentu Plán genderové rovnosti zmiňují, že se jim daří udržovat vyváženou strukturu mladých (začínajících) a seniorních zaměstnanců. Počet mužů a žen v roce 2023 byl 36:32.<sup>66</sup> Vzdělání zaměstnanců je vysokoškolské v oborech týkajících se jaderné energie, přírodovědy, inženýrství, kybernetiky, stavitelství aj. Úřad se často potýká s problémy při shánění pracovníků

<sup>63</sup> informační portál Ministerstva financí MONITOR: [Správa úložišť radioaktivních odpadů - schválený rozpočet](#) (staženo 29.7. 2024).

<sup>64</sup> [Zpráva o činnosti Správy úložišť radioaktivních odpadů v roce 2022](#) (staženo 29.7. 2024).

<sup>65</sup> [Plán činnosti i Správy úložišť radioaktivních odpadů na rok 2024, tříletý plán a dlouhodobý plán](#) (staženo 29.7. 2024).

<sup>66</sup> [GEP - Plán genderové rovnosti SÚRAO](#) (staženo 29.7. 2024).

(nízké mzdy, špatná konkurenceschopnost, nedostatečné kvalifikace, velmi specializované pozice apod.) a je personálně poddimenzovaný. Zaškolení pracovníků navíc trvá 3-5 let a je třeba je neustále dovzdělávat.

## Budovy a pobočky

SÚRAO sídlí od roku 2000 v budově Ministerstva vnitra v Dlážděné ulici 1004/6, Praha 1.<sup>67</sup> V této budově se také nachází informační středisko a podatelna. Od roku 2019 Správa sídlí také v budově státu Na Florenci 7-9 a má příslušnost s ní hospodařit.<sup>68</sup> Jde o budovu v památkové zóně. V tomto objektu se nenachází klientské přepážky. V budovách na Florenci je plánovaná rekonstrukce a výhledově by se do ní měla přemístit i centrála, což by byl vítaný krok pro spolupráci v rámci úřadu. V současné době je vyhotovena architektonická soutěž pro přestavbu a schválený investiční program, o rekonstrukci se jedná s Národním památkovým ústavem a měla by být hotova v horizontu 5 let.

Budova v Dlážděné je specifická - nacházejí se v ní informace důvěrného charakteru, které potřebují fyzické zabezpečení (jsou uloženy v trezoru s ostrahou), dále je nutností zabezpečené připojení zajišťující kybernetickou bezpečnost. Mimo Prahu má SÚRAO další čtyři informační centra (Litoměřice, Rouchovany, Dukovany a Jáchymov).<sup>69</sup>

Úložiště se nachází na třech místech na území ČR (Richard u Litoměřic, Dukovany, Bratrství). Dalšími lokalitami, kde SÚRAO působí je Březový potok, Janoch u obce Temelín, Hrádek, Horka a podzemní výzkumné pracoviště Bukov.<sup>70</sup>

## Klienti

Jelikož zajišťují servis pro zpracovatele jaderného odpadu, klienty SÚRAO jsou ti, kteří tento odpad tvoří. Jedná se o 5 institucí, největším producentem jsou České energetické závody (ČEZ). Ti musí mít licenci a SÚRAO jejich ukládání odpadu zpoplatňuje. Mimo to také musí garantovat úspory na likvidaci jaderných elektráren, tyto prostředky SÚRAO rovněž kontroluje.

<sup>67</sup> [Zpráva o činnosti Správy úložišť radioaktivních odpadů v roce 2022](#) (staženo 29.7. 2024).

<sup>68</sup> Ibid.

<sup>69</sup> webové stránky SÚRAO, [Informační centra](#) (staženo 29.7. 2024).

<sup>70</sup> Webové stránky SÚRAO, mapa [Kde působíme](#) (staženo 29.7. 2024).

## Partneři

### Národní spolupráce

Mimo zmíněné spolupráce je SÚRAO v rámci evropského projektu European Joint Programme on Radioactive Waste Management (EURAD) koordinátorem svých třetích stran: České vysoké učení technické (ČVUT), UK, ÚJV Řež, Ústav Geoniky AV ČR a Technická univerzita v Liberci)<sup>71</sup>, v projektu Bentonite Mechanical Evolution (BEACON) tvoří české konsorcium spolu s ČVUT a UK.<sup>72</sup>

### Mezinárodní spolupráce

SÚRAO se aktivně zapojuje do řady mezinárodních výzkumných projektů (Euratom, EURAD, BEACON, HotBENT, LTD, DECOVALEX, IGD-TP atd.), dále je zapojena do mezinárodních společenství či projektů, kde členové mohou sdílet informace a zkušenosti s ukládáním radioaktivního odpadu (URF Network, RK&M). Je také součástí expertní skupiny Crystalline Club pod NEA/OECD, kde byl v roce 2017 zvolen zástupce SÚRAO za předsedu skupiny.

SÚRAO také navázal bilaterální spolupráci s řadou evropských a světových organizací za účelem spolupráce ve výzkumu a sdílení zkušeností (agentury z Německa, Francie, Švýcarska, Finska, Švédska, Rumunska, Itálie, Číny, Jižní Koreji, Maďarska a Slovenska).<sup>73</sup> Úředníci jezdí do zahraničí každý měsíc a často také přijímají návštěvy a pořádají konference.

---

<sup>71</sup> [Zpráva o činnosti Správy úložišť radioaktivních odpadů v roce 2022](#) (staženo 29.7. 2024).

<sup>72</sup> webové stránky SÚRAO, [Mezinárodní spolupráce](#) (staženo 29.7. 2024).

<sup>73</sup> Ibid.

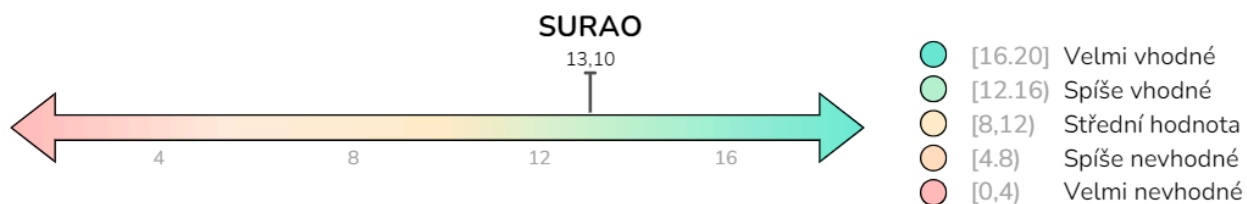
## Hodnocení expertního panelu

Následující tabulka představuje souhrn bodového hodnocení expertního panelu pro vhodnost a náročnost přesunu Správy úložišť radioaktivního odpadu:

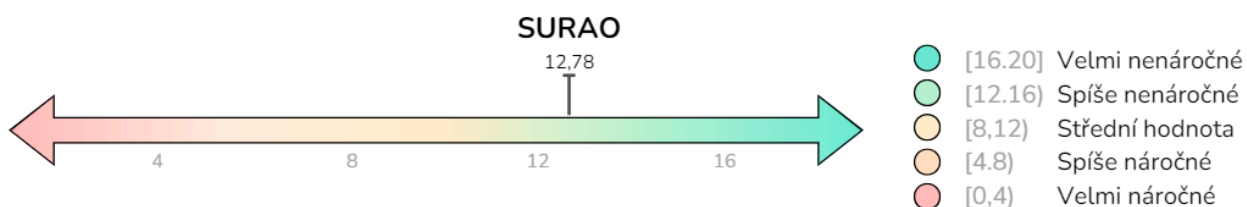
Správa úložišť radioaktivního odpadu																				
sada kritérií	vhodnost										∅	náročnost					∅			
agenda	5	5	2	4	5	4	3	4	2		3.8	2	4	4	4	4	4	4	2	3.6
zaměstnanci	4	4	3	2	5	4	3	4	1		3.3	4	4	2	2	4	4	4	1	3.2
budova	4	3	3	4	4	5	4	4	3		3.8	4	3	3	4	3	4	4	4	3.7
klienti	3	3	3	3	5	3	3	4	3		3.3	3	3	3	3	5	3	3	4	3.6
partneři	4	5	3	4	5	4	4	4	3		4.0	4	5	3	2	5	4	3	4	3.9
											3.6						3.6			

Grafy představují skóre vhodnosti a náročnosti přesunu CzechTrade při zvážení jednotlivých kritérií.

### Dlouhodobá vhodnost přesunu



### Krátkodobá náročnost přesunu



Souhrn argumentů expertního panelu pro a proti přesunu instituce:

### **Argumenty pro přesun**

- Agenda není vázána na Prahu.
- Vyšší efektivita přítomnosti úřadu blíž k regionům, které jsou s problematikou geograficky spojeny.
- Roztříštěnost úřadu mezi několik lukrativních pražských lokalit i regionálních pracovišť.
- Univerzity mimo hlavní město nabízející vzdělání v příslušném oboru.
- Vysoká míra digitalizace agendy.
- Minimální dopad na klienty, kteří se nachází v regionech.

### **Argumenty proti přesunu**

- Blízkost ke klíčovým partnerům (např. Státní úřad pro jadernou bezpečnost, Ministerstvo průmyslu a obchodu, ČEZ).

## 5.2.6 Státní fond životního prostředí

Státní fond životního prostředí ČR (SFŽP) je „státní institucí resortu životního prostředí, která od roku 1992 zprostředkovává investice do ochrany a zlepšování životního prostředí v České republice. Formou dotací a půjček spolufinancuje projekty přispívající ke zlepšování kvality vod, ovzduší, nakládání s odpady a ochrany přírody a krajiny. Podporuje také environmentální vzdělávání, výchovu a osvětu, využívání obnovitelných zdrojů energie a úsporu energií“.<sup>74</sup>

### Agenda

SFŽP zprostředkovává investice do ochrany životního prostředí v ČR a je iniciátorem a investorem mnoha projektů. Finanční prostředky čerpá ze tří zdrojů: vlastní zdroje, státní rozpočet a zdroje EU pro oblast životního prostředí. Konkrétně SFŽP zajišťuje čerpání z evropských fondů jako je Operační program Životního prostředí, Modernizační fond, Fondy EHP a Norska, z vlastních prostředků poskytuje finanční podporu v rámci Národního programu Životního prostředí a zodpovídá za administraci programu Nová zelená úsporám. V rámci administrace programu zajišťuje mj. přijímání žádostí, administraci projektů, vč. veřejnosprávních kontrol.

Správcem Fondu je Ministerstvo životního prostředí, o použití finančních prostředků rozhoduje ministr. Rada Fondu slouží jako poradní orgán (18 stálých členů). Ministr také jmenuje a odvolává ředitele Fondu.

Agenda SFŽP zahrnuje konzultační a poradenské služby, příjem a vyhodnocování žádostí o podporu, přípravu návrhů pro jednání Rady Fondu a ministra, smluvní agendu, uvolňování prostředků a sledování jejich použití, vyhodnocování projektů a stanovení a vymáhání sankcí při porušení smluvních podmínek.

SFŽP je také správcem poplatku za vypouštění odpadních vod do vod povrchových, za odběr podzemní vody a za ukládání odpadů na skládku, což zahrnuje činnosti jako vedení daňových a dalších souvisejících řízení, vyhledávací činnost a místní šetření, daňová kontrola nebo činnost kontrolních laboratoří a měřících skupin.<sup>75</sup>

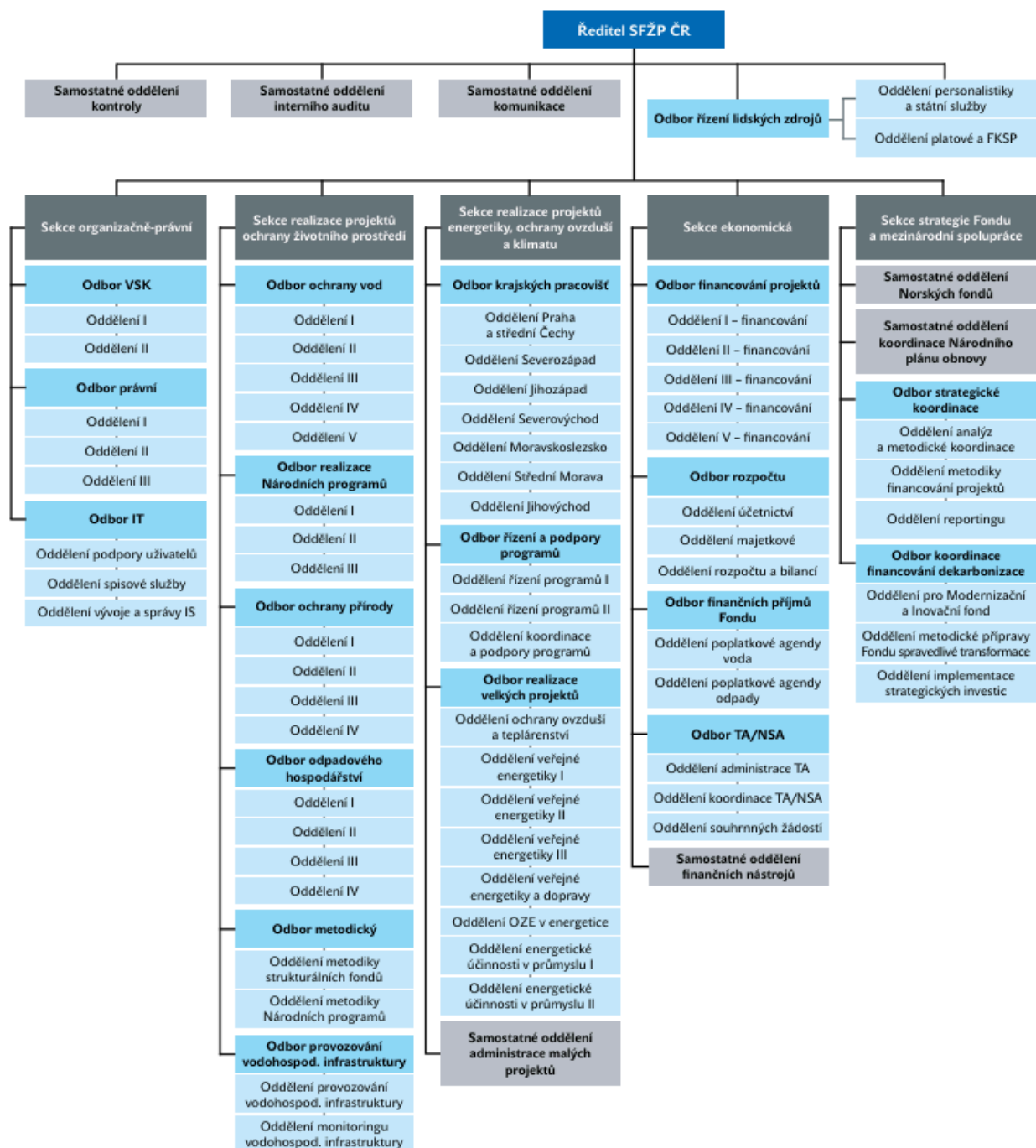
---

<sup>74</sup> webové stránky SFŽP, [O nás](#) (staženo 30.7. 2024).

<sup>75</sup> Ibid.



## Organizační struktura<sup>76</sup>



<sup>76</sup> webové stránky SFŽP, [Organizační struktura](#) (staženo 30.7. 2024).

## Digitalizace

Většina agendy je digitalizovaná, do budoucna má úřad v plánu zapojit také umělou inteligenci a minimalizovat tak rutinní činnosti zaměstnanců (např. propojení s registry, duplicitní kontroly faktur apod.).

## Rozpočet<sup>77</sup>

Státní fond / Třída / Seskupení položek / Podseskupení položek / Položka	Schválený rozpočet 2024
☐ Státní fond životního prostředí České republiky	49 920 732 431
☐ Běžné výdaje	1 972 714 324
☒ Výdaje na platy a obdobné a související výdaje	513 919 118
☒ Výdaje na neinvestiční nákupy a související výdaje	187 244 280
☒ Neinvestiční transfery soukromoprávním osobám	424 590 139
☒ Neinvestiční transfery veřejnoprávním osobám a mezi peněžními fondy téže osoby a platby daní	743 167 518
☒ Neinvestiční transfery a některé náhrady fyzickým osobám	25 930 803
☒ Neinvestiční půjčené prostředky	77 862 466
☐ Kapitálové výdaje	47 948 018 107
☒ Investiční nákupy a související výdaje	38 117 302
☒ Investiční transfery	47 608 763 271
☒ Investiční půjčené prostředky	301 137 534

## Zaměstnanci

Následující informace jsou souhrnem stavu zaměstnanců k 31. 12. 2022.<sup>78</sup> Celkový počet zaměstnanců byl 559, průměrný evidenční počet 529. Zaměstnanci byli z přibližně 62 % ženy a z 38 % muži. 150 zaměstnanců sídlí v regionech, zbytek sídlí v Praze v Olbrachtově ulici. Nejčastější věkovou skupinou byli zaměstnanci mezi 31 a 40 lety (40 %), následování

<sup>77</sup> informační portál Ministerstva financí MONITOR: [Státní fond životního prostředí České republiky - Schválený rozpočet 2024](#) (staženo 30.7. 2024).

<sup>78</sup> webové stránky SFŽP, Výroční zprávy: [Zpráva o hospodaření SFŽP ČR za rok 2022](#) (staženo 30.7. 2024).

zaměstnanci mezi 41 a 50 lety (29 %), dále byli zaměstnanci mezi 51 a 60 lety (14 %) a zaměstnanci do 30 let (10 %). Nejméně početnou skupinou byli zaměstnanci nad 60 let (7 %). V roce 2022 nastoupilo 92 nových zaměstnanců a odešlo 60 zaměstnanců, obecně je ale fluktuace zaměstnanců nízká (cca 5 %) a vztažená k feminizovanému prostředí úřadu.

Co se týká délky trvání pracovního / služebního poměru, nejpočetnější skupina pracovala na úřadu do 5 let (38 %), následována zaměstnanci se zkušenostmi mezi 11 a 15 lety (30 %) a mezi 6 a 10 lety (23 %), nejméně početná skupina byli zaměstnanci, kteří na úřadě pracovali 16 a více let (10 %).

Zpravidla je vyžadováno vysokoškolské vzdělání bez větší specializace (Mgr., někdy alespoň vyšší odborné nebo Bc.), většina pracovních míst je pod služebním zákonem.

Zaměstnanci mají možnost využívání tzv. "sdílených židlí", kdy se po týdnu mohou střídat s kolegy v kanceláři (tzn. týden home office, týden práce v kanceláři).

## **Budovy a pobočky**

SFŽP má sídlo v Praze a poradenská pracoviště ve všech 13 krajských městech ČR.<sup>79</sup> Pracoviště sídlí na adrese Olbrachtova 2006/9, Praha 4. Na stejné adrese sídlí dalších 20 firem. SFŽP užívá prostor na 4 patrech, prostory jsou pronajímány na základě standardního výběrového řízení, které se koná každých 5 let. Výhodou budovy je, že její součástí jsou garáže i parkoviště (SFŽP má 25 vozů, kterými vyjíždí na kontroly).

Fakturační adresou a oficiálním sídlem je Kaplanova 1931/1, Praha 11 – Chodov,<sup>80</sup> na této adrese ale SFŽP nesídlí. V současné době je zde dohromady 5 organizací, mezi které například patří i Agentura ochrany přírody a krajiny ČR. Tento objekt je budovou veřejné správy a byl původním sídlem SFŽP, který se kvůli nedostatečným kapacitám musel přesunout. V současné době jsou prostory pronajímány za symbolickou 1 Kč ročně.

## **Klienti**

Naprostá většina agendy směrem ke klientům je vyřizována online, pro konzultaci projektového záměru a jeho realizace je v některých programech, v případě potřeby, nabízena i osobní konzultace. V rámci krajských pracovišť se jedná o cca 15-20 návštěv týdně. SFŽP rovněž v regionech zajišťuje semináře a účastní se s poradenstvím regionálních výstav a veletrhů (přibližně 3× měsíčně).

<sup>79</sup> webové stránky SFŽP, [O nás](#) (staženo 30.7. 2024).

<sup>80</sup> webové stránky SFŽP, [Kontakty](#) (staženo 30.7. 2024).

## Partneři

### Národní spolupráce

Správce SFŽP je Ministerstvo Životního prostředí a Rada Fondu je poradním orgánem ministra.<sup>81</sup> Osobní kontakt je vyžadován zejména v případech ředitelů (generální ředitel, ředitelé sekcí a odborů), na MŽP chodí obvykle jednat několikrát týdně. Častá spolupráce je také s MMR, MPO a Poslaneckou sněmovnou (Rada SFŽP).

Na různých dotačních programech se podílí spolu s Ministerstvem životního prostředí a dále na nich spolupracují například s krajskými úřady (Kotlíkové dotace), bankami (dotace Oprav dům po babičce), místními akčními skupinami MAS (Nová zelená úsporám Light) nebo s Agenturou ochrany přírody a krajiny ČR (Operační program Životní prostředí).<sup>82</sup>

### Mezinárodní spolupráce

SFŽP zajišťuje čerpání finančních prostředků z fondů EU v Operačním programu Životního prostředí, je zprostředkovatelem financí z Modernizačního fondu EU a Fondů EHP a Norska pro oblast životního prostředí. Řízení mezinárodních fondů a projektů má na starosti Sekce strategie Fondu a mezinárodní spolupráce.<sup>83</sup>

SFŽP pořádá několikrát za rok různé konference, semináře a webináře. V posledních dvou letech na nich dvakrát vystupovali zahraniční hosté z Norských fondů.<sup>84</sup> Nějaká forma návštěv ze zahraničí probíhá přibližně jednou měsíčně.

---

<sup>81</sup> webové stránky SFŽP, [O nás](#) (staženo 30.7. 2024).

<sup>82</sup> webové stránky SFŽP, [Dotace a půjčky](#) (staženo 30.7. 2024).

<sup>83</sup> webové stránky SFŽP, [Organizační struktura](#) (staženo 30.7. 2024).

<sup>84</sup> webové stránky SFŽP, [Akce a pozvánky](#) (staženo 30.7. 2024).

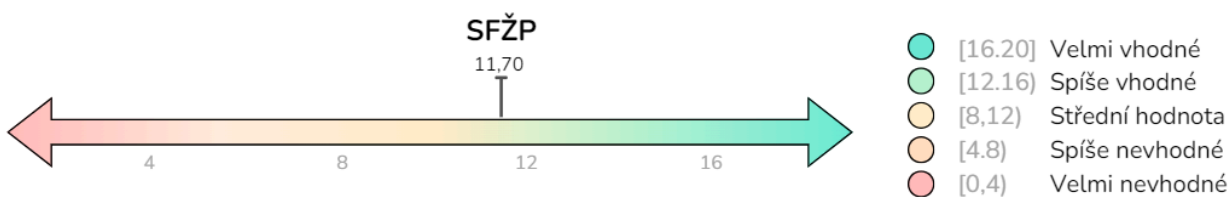
## Hodnocení expertního panelu

Následující tabulka představuje souhrn bodového hodnocení expertního panelu pro vhodnost a náročnost přesunu Státního fondu životního prostředí:

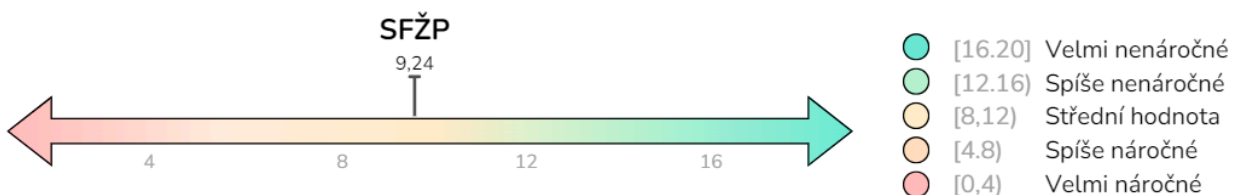
Státní fond životního prostředí																				
sada kritérií	vhodnost									Ø	náročnost									Ø
agenda	4	5	2	4	4	4	2	1	5	3.4	2	5	4	2	4	2	3	1	2	2.8
zaměstnanci	4	5	2	4	2	4	4	1	4	3.3	1	4	4	2	2	2	3	1	4	2.6
budova	2	3	3	4	4	4	3	4	4	3.4	2	3	3	4	4	4	4	1	2	3.0
klienti	5	5	4	4	2	4	4	3	3	3.8	2	5	4	5	4	4	3	4	3	3.8
partneři	2	5	4	2	2	2	2	1	4	2.7	2	4	3	2	4	2	3	1	2	2.6
										3.3										2.9

Grafy představují skóre vhodnosti a náročnosti přesunu CzechTrade při zvážení jednotlivých kritérií.

### Dlouhodobá vhodnost přesunu



### Krátkodobá náročnost přesunu



Souhrn argumentů expertního panelu pro a proti přesunu instituce:

### **Argumenty pro přesun**

- Vysoká míra digitalizace agendy a rozvinutá síť regionálních poboček.
- V případě úspěšného zvládnutí doby přesunu minimální dopad na klienty.
- Sídlo v budově v pronájmu, úřad nemá specifické požadavky na vybavení budovy.
- Symbolická hodnota přesunu do regionů a snížení množství kritiky centralizovaného rozhodování ve vztahu k životnímu prostředí.
- Menší nároky na specializaci zaměstnanců.

### **Argumenty proti přesunu**

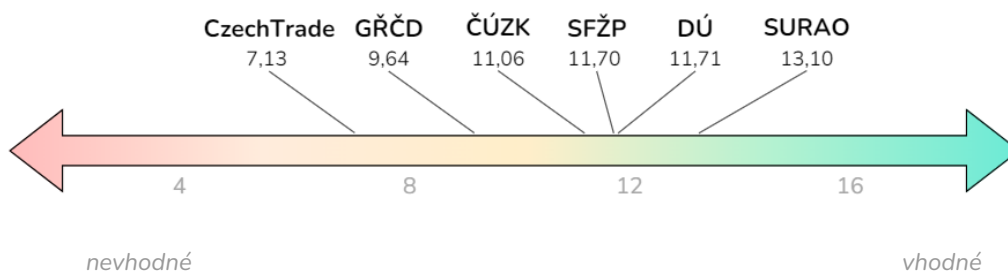
- Častá komunikace s Ministerstvem životního prostředí a dalšími důležitými partnery.
- Rizika pro čerpání fondů EU v případě nezvládnutí hladkého přesunu.

## 5.3 Výsledky Multikriteriální analýzy

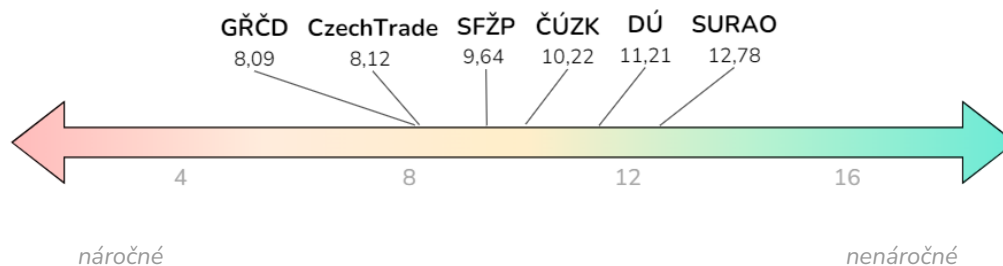
Následující grafy představují sjednocené výsledky multikriteriální analýzy. Veškerá číselná hodnocení níže jsou pouze indikativní a vypovídají o tom, jaké úřady je komparativně nejvhodnější dále analyzovat (identifikovat cílový region, provést analýzu nákladů a přínosů, a poté i studii proveditelnosti).

**Grafy přímo neindikují, jaké úřady je nejvhodnější přesouvat.**

Indikativní srovnání expertních hodnocení z pohledu dlouhodobé vhodnosti přesunu:



Indikativní srovnání expertních hodnocení z pohledu krátkodobé náročnosti přesunu:



## 6. Výstupy z analýzy nákladů a přínosů

Tato kapitola obsahuje popis i výsledky analýzy nákladů a přínosů, které tvoří celospolečenské i rozpočtové dopady a analýzu citlivosti, a je tak završením předchozích pasáží textu, zejména celé kapitoly 4.2. Co obecně je CBA, bylo shrnuto v kapitole [4.2.1 Obecný úvod k CBA](#), klíčová pasáž o nastavení CBA pro přesun GŘ ČD do Pardubic včetně shrnutí hlavních dopadů je v kapitole [4.2.2 Specifika CBA při aplikaci na přesuny](#). Kapitola 4.2 též obsahuje rozsáhlou zahraniční rešerši, jejíž závěry vstupují do výpočtů níže, a popis limitů daného přístupu.

### 6.1 Výpočty jednotlivých dopadů hypotetického přesunu

#### 6.1.1 Regiony

Logika tohoto dopadu je podrobně vysvětlena v kapitole [4.2.3.1 Regiony](#), zjednodušeně jde o synergický efekt, tj. kolik nových dodatečných míst, resp. ekonomické aktivity, se v novém regionu vytvoří v reakci na jedno nové pracovní místo vytvořené přesunem, a kolik se jich v původní lokalitě ztratí. Tedy ne samotná přesunutá místa, ale reakce na ně.

Výpočet tohoto dopadu stojí na obsáhlé rešerši uvedené v kapitole 4.2, kde se zvláště rozebírají pracovní místa vzniklá, potenciálně zaniklá i další dopady. Z provedené rešerše je výsledný synergický efekt kladný a v průměru je tato hodnota získaná jako průměr z dobře srovnatelných přesunů přibližně 0.62 nových dodatečných míst vzniklých v důsledku přesunu jednoho administrativního pracovního místa. Jelikož nelze očekávat, že místa vzniknou či zaniknou hned, je pro první rok navíc využit koeficient zpoždění pro vznik i ztrátu synergických míst. Tento koeficient omezí synergický efekt pro první rok, a jeho hodnota je stanovena na 0.5. To znamená, že první rok vznikne v regionu a zanikne na původním místě pouze polovina jinak odhadovaných míst - na další roky tento koeficient nemá vliv. Pro synergicky zaniklá místa je použit koeficient 0.1, kterému je věnována pozornost ve výše zmíněné rešerši a zejména v kapitole [6.4 Analýza citlivosti](#).

Vzniklá i zaniklá pracovní místa oceňujeme superhrubou mzdou, tedy mzdou včetně veškerých odvodů, jakožto minimální hodnotou, která z daného pracovního místa vzniká, aby se zaměstnavateli vyplatilo pozici obsadit, a také vyjádřením výsledného ekonomického růstu regionu.



Do počtu míst vzniklých přesunem nejsou započteny pozice těch zaměstnanců, kteří budou dojíždět. Z množství těchto skutečně přesunem nově vzniklých míst se pak určí počet synergicky vzniklých míst i míst zaniklých synergickým efektem v původní lokaci.

Počty pracovních míst			
	Přesunutá, tj. nově vytvořená v regionu	Synergicky navíc vzniklé v Pardubicích	Synergicky ztracené v Praze
První rok	275.0	72.2	13.8
Druhý rok	325.0	170.7	32.5
Třetí a každý další rok	350.0	183.8	35.0

Ocenění superhrubou mzdou s následným diskontováním dává výsledný dopad na produktivitu v regionech následkem synergického efektu:

Výsledný nárůst produktivity v regionech synergickým efektem		
Rozvoj cílového regionu	989.05	mil. Kč za 10 let
Dopad na výchozí region	-235.80	mil. Kč za 10 let
<b>Výsledná produktivita v regionech</b>	<b>753.25</b>	<b>mil. Kč za 10 let</b>

## 6.1.2 Zaměstnanci

Počty původních zaměstnanců se stávajícím platem, kteří by byli ochotni se přesunout, odhadujeme ze zkušeností z jiných zemí na základě kvantitativní rešerše uvedené v kapitole 4.2. Pro GR ČD je vzhledem k blízkosti Pardubic ku Praze i vzhledem ke specifickým této instituce, zejména jde o silně specifické zaměření s vlastním oborem studia (středoškolského i vysokoškolského), použit předpoklad, že počet dojíždějících bude postupně klesat, ale i od třetího roku dále bude 15 % zaměstnanců dojíždět s částečným home office. Tento parametr je ovšem zatížen výraznou nejistotou, neboť na jedné straně je vzdálenost mezi Prahou a Pardubicemi relativně nízká, na druhou stranu však nelze zcela odhlédnout od neochoty Čechů se nejen za práci stěhovat. O ochotě dojíždět za prací je více v sekci více viz [4.2.3.4 Dojíždění](#).

Počet přesunutých pozic, tedy nově vzniklých míst v Pardubicích		
První rok	275.0	osob
Druhý rok	325.0	osob
Třetí a každý další rok	350.0	osob

Průměrnou superhrubou mzdu instituce odhadujeme na 70 tisíc Kč měsíčně. Konkrétní údaje se nepodařilo získat. Průměrná úspora na přesunutou pracovní pozici vycházející z této mzdy a podílu administrativních platů v Praze a Pardubicích o který byla snížena pro nové zaměstnance v nové lokalitě je 8,9 tis. Kč měsíčně (vč. všech odvodů). To však nezohledňuje riziko, že se mohou objevit zcela klíčové pozice z pohledu výkonu dané agendy, které se nepodaří v regionu obsadit a kde bude nutné pomocí finanční motivace přilákat experty. Tato motivace může ve výsledku představovat i poskytnutí vyšší mzdy, než je aktuálně vyplácena na původním místě.

Toto číslo dále přepočteme na rok, vynásobíme počtem dotčených zaměstnanců a diskontujeme sociální diskontní mírou na současnou hodnotu. Z metodického hlediska je samo zahrnutí úspor na mzdách do celospolečenských dopadů zajímavou otázkou. Zatímco je jasné, že tato úspora je součástí dopadů na veřejné rozpočty, to, zda ji zahrnout do celospolečenských dopadů, zcela jasné není, jelikož úspora na jedné straně je ztrátou na straně druhé. Tuto hodnotu do výsledku ale započítáváme, jelikož nemá plné atributy transferu, odráží změněnou skutečnost. Novým zaměstnancům se v nové lokalitě nebude žít po finanční stránce hůře, nižší mzdy reflektují nižší životní náklady a stát tyto peníze reálně ušetří. Kdyby se jednalo čistě o transfer, jeden subjekt dá peníze druhému, do celospolečenských dopadů by to nepatřilo, jelikož prostý přesun prostředků celkové bohatství společnosti nemění.

Kalkulace odstupného pak vychází ze zákoníku práce i rozšiřujících pravidel GR ČD. Pracujeme s odhadem průměrně 6 měsíčních platů (přesné číslo bude patrně lehce nižší, ale nelze ho určit bez detailních znalostí o zaměstnancích). Podklady pro tento odhad jsou detailně rozepsány v následující podkapitole Právní otázky přesunu.

Dále uvažujeme náklady na recruiting jednoho zaměstnance, které přebíráme z odhadů personálních agentur ve výši 50 tis. Kč. Tato hodnota zahrnuje ty, které se na dobře placená nová místa podaří získat snadno i ty, u nichž to bude náročnější. Zohledníme i přímé náklady na zaškolení jednoho zaměstnance, které tvoří 15 % procent z ročního platu (odměna vyplácená za zaškolení zcela nového zaměstnance, jak uvádí *Podniková kolektivní smlouva Českých drah, a.s., na rok 2024*). K těmto přímým nákladům je ještě připočtena ztráta 3 měsíců produktivity nových zaměstnanců, což je odhad jejich prvotní snížené efektivity. Tento odhad vychází z toho, že obvykle se udává, že do plné produktivity se nový zaměstnanec dostává po 5 až 6 měsících, nicméně náběh produktivity je postupný.

Úspora na mzdách	291.5	mil. Kč za 10 let
Odstupné	- 80.1	mil. Kč
Náklady na recruiting	- 17.3	mil. Kč
Zaškolení - přímé náklady	- 28.8	mil. Kč
Zaškolení - ztracené produktivita	- 72.5	mil. Kč
<b>Zaměstnanci celkem</b>	<b>92.9</b>	<b>mil. Kč za 10 let</b>

Celkově tak dopady spojené se zaměstnanci vychází v rámci částečné CBA silně pozitivně - je však potřeba myslet na dopady, které do výpočtu nevstupují. Klíčovým aspektem přesunu je zdařilý přesun znalostí (knowledge transfer) - ten a jeho dopady v předkládaných výsledcích zahrnuty nejsou.

Je také možné, že na kritické, tj. pro odborný chod instituce nutné pozice, bude potřeba získat odborníky, kteří budou motivováni - pravděpodobně nadstandardní mzdou - opustit stávající zaměstnání (pakliže už v regionu bydlí) nebo se za institucí přestěhovat. Dalším nezahrnutým faktorem je štědrý kompenzační bonus, který je v západních zemích obvykle vyplácen zaměstnancům, kteří se přestěhují za prací.

#### 6.1.2.1 Právní otázky přesunu úřadů

Následující kapitola představuje přehled poznatků právního charakteru, které se týkají především povinností zaměstnavatele vůči zaměstnancům v případě změny místa výkonu práce. Pro ověření a doplnění informací byly realizovány dvě právní konzultace.

Místo výkonu práce je klíčovou součástí pracovní smlouvy, která musí být dohodnuta oběma stranami při jejím podpisu. **Změna místa výkonu práce může proběhnout pouze se souhlasem zaměstnance i zaměstnavatele**, obvykle formou dodatku k pracovní smlouvě. Pokud je pracoviště přesunuto do jiného místa, než je uvedeno v pracovní smlouvě, zaměstnavatel může požadovat dojíždění nebo přemístění na nové pracoviště, případně nabídnout home office, ale vždy jen se souhlasem zaměstnance.

- **Home office** lze dohodnout v souladu se zákoníkem práce i služebním zákonem, přičemž zaměstnancům při občasném dojíždění do nového sídla instituce náleží cestovní náhrady jako při služební cestě.

Pokud zaměstnanec pod **zákoníkem práce** nesouhlasí se změnou místa výkonu práce, může **ukončit pracovní poměr výpovědí nebo dohodou** podle § 52 písm. b) zákoníku práce, přičemž

mu náleží **odstupné** podle § 67 odst. 1. Při ukončení pracovního poměru z důvodu přemístění výkonu práce dle zákoníku práce má zaměstnanec nárok na odstupné podle délky trvání pracovního poměru:

- Do 1 roku – 1× průměrný měsíční výdělek
- Do 2 let – 2× průměrný měsíční výdělek
- Více než 2 roky – 3× průměrný měsíční výdělek

V případě hromadného propouštění je nutné tuto skutečnost projednat s odbory a oznámit ji úřadu práce. Podrobnosti jsou stanoveny v § 62 zákoníku práce. Výpovědní doba činí 2 měsíce od konce měsíce, ve kterém byla výpověď doručena, a v případě hromadného propouštění nabývá výpověď účinnosti až po 30 dnech od doručení oznámení úřadu práce.

Podle **služebního zákona** je prioritním řešením převedení zaměstnance na **jiné vhodné služební místo**, přičemž za vhodné se obecně nepovažuje služební místo v jiné obci. Pokud není nalezeno vhodné místo, je zaměstnanec zařazen mimo službu na 6 měsíců s nárokem na 80 % platu, během této doby musí úřad aktivně hledat jiné možné zařazení. Po uplynutí 6 měsíců může být služební poměr ukončen z organizačních důvodů s odstupným podle délky trvání služebního poměru:

- Do 3 let – 3× měsíční plat
- Do 6 let – 6× měsíční plat
- Do 9 let – 9× měsíční plat
- Více než 9 let – 12× měsíční plat

Služební poměr končí 10. dnem od doručení rozhodnutí o ukončení. Připravovaná **novela zákona o státní službě** v navrhovaném znění (nikoliv tedy ve finálním a schváleném) snižuje dobu zařazení mimo službu na 3 měsíce a mění výši odstupného v závislosti na délce trvání služebního poměru:

- Do 1 roku – 1× měsíční plat,
- Do 2 let – 2× měsíční plat, ale přesahující 1 rok, přísluší odbytné ve výši dvojnásobku měsíčního platu,
- Do 10 let – 3× měsíční plat,
- Do 15 let – 5× měsíční plat,
- Do 20 let – 6× měsíční plat,
- Nad 20 let – 7× měsíční plat.

Služební poměr končí již marným uplynutím doby zařazení mimo službu.

### 6.1.3 Budovy

Do dopadů spojených s budovami počítáme úspory na nájemném, nové kancelářské vybavení, nutné úpravy budovy a stěhování.

Pracujeme s hodnotou 30 mil. Kč ročního nájmu v Praze ze smlouvy a cenami, které dle otevřených dat Ministerstva financí platí stát za nájem v Praze a Pardubicích, pro určení poměru pro novou cenu v Pardubicích (úspory nájmu).

Relativní úspora průměrného nájmu v Pardubicích oproti Praze	35.53%	
Odhad ceny nájmu v Pardubicích	18,696,023	Kč / rok

Výsledek celkové úspory na nájemném zahrnuje ztrátu 6,3 mil. Kč první rok, kterou počítáme na základě potřeby budovu v Pardubicích pronajímat za účelem úprav již před přesunem (6 měsíců) a budovu na původním místě krátkou dobu po něm (3 měsíce).

Nové vybavení kanceláří je odhadnuto jako 25 % ceny pořizovacích nákladů zcela nového kancelářského vybavení dle metodiky Ministerstva vnitra.

Prvotní jednorázové náklady na zařízení kanceláře (na 1 úředníka)	170000	Kč / os
Koeficient pro podíl nového vybavení a zařízení při přesunu jako podíl nového	25%	
Celkové náklady na vytvoření jednoho úřednického místa (i s novou budovou)	1,367,429	Kč / os
O kancelář očištěné náklady na vytvoření jednoho úřednického místa	1,197,429.0	Kč / os
Koeficient pro úpravu budovy oproti stavbě zcela nové budovy	10%	

Podstatnou, ale bez znalosti konkrétní budovy obtížně odhadnutelnou položkou jsou náklady na úpravy v budově tak, aby mohla sloužit novým účelům, které mohou být podstatné. Do výpočtu je použito 10 % z ceny kompletní stavby nové budovy (včetně pozemku) na jednoho úředníka očištěné o kancelářské vybavení. Zde vycházíme opět z metodiky Ministerstva vnitra.<sup>85</sup>

<sup>85</sup> Webové stránky MV ČR, [Výstupy Strategieckého rámce rozvoje veřejné správy](#), Příloha 6 (citováno 25.7.2024)

## Přesun úřadů do regionů – Závěrečná zpráva

Náklady na vybavení kanceláře (na 1 přesouvaného úředníka)	42,500	Kč / os
Náklady na úpravu budovy (na 1 přesouvaného úředníka)	119,743	Kč / os

Náklady na samotné stěhování netvoří podstatnou část nákladů přesunu a jsou počítány z následujících vstupů:

Kancelářská plocha na jednoho úředníka	12	m2
Kancelářská plocha na 1 stěhovací auto	40	m2
Cena stěhování jedné velké kanceláře po Praze	15,000	Kč
Cena ujetého kilometru mimo Prahu	18	Kč / km
Navýšení ceny stěhování díky nekancelářským prostorám	50%	
Cestovní čas pracovníků navíc na stěhovací auto a hodinu	2,000	Kč / h

Z počtu zaměstnanců a plochy na zaměstnance je určena plocha kanceláří, z té pak počet stěhovacích aut (resp. jejich jízd) potřebných ke stěhování. Cena stěhování po Praze byla odhadnuta na základě rešerše z webů stěhovacích společností (okolo 12 až 15 tisíc Kč na kancelář, je použita vyšší hodnota) a navýšena pro konzervativní zohlednění specifik státních institucí. Dále je navýšena o nutné kilometry i čas zaměstnanců stěhovací firmy nutný na cestu tam i zpět. Toto je posléze ještě navýšeno o náklady na stěhování nekancelářských prostor, které jsou odhadovány na dodatečných 50 %. Toto navýšení odráží zhruba poměry kancelářské a nekancelářské plochy i odhad o obtížnějším stěhování těchto prostor. V potaz přichází i další scénáře, využití stěhovacích kapacit z Pardubic či zapojení železnice, ale tento dopad není natolik zásadní, aby bylo tyto možnosti dále rozváděny.

Úspora na nájmem	66.9	mil. Kč za 10 let
Nové vybavení kanceláří	- 21.3	mil. Kč
Úpravy budovy	- 59.9	mil. Kč
Stěhování	- 5.3	mil. Kč
<b>Budovy celkem</b>	<b>- 14.2</b>	<b>mil. Kč za 10 let</b>

### 6.1.4 Dojíždění

Pro určení celkových nákladů na dojíždění je potřeba mít kvalitní odhad počtu dojíždějících zaměstnanců v jednotlivých letech a pak cestovních nákladů hrazených institucí. Pro cestovní náklady byly použity následující hodnoty.

Amortizace za dojíždění vlastním autem	5.6	Kč / km
Cena benzínu 95 dle vyhlášky	38.2	Kč / litr
Spotřeba na 100 km	7.0	litrů / 100 km
Zpáteční cesta vlakem	360	Kč
Podíl zaměstnanců dojíždějících autem	30%	
Podíl home office dnů pro dojíždějící zaměstnance	40%	
Počet pracovních dnů ročně	210	dnů

Následně byly vypočteny náklady průměrné zpáteční cesty:

Kilometrů na jednu zpáteční cestu	248.2	Km
Zpáteční cesta autem - amortizace	1,390	Kč
Zpáteční cesta autem - poh. hmoty	664	Kč
Zpáteční cesta autem	2,054	Kč
Průměrná zpáteční cesta	868	Kč

Průměrná zpáteční cesta přitom odráží podíly zaměstnanců cestujících autem a vlakem. Počty cest jsou pak spočítány z průměrného počtu pracovních dnů v roce očištěného o home office a nemocenské.

Počty dojíždějících zaměstnanců vycházejí z rešerše v kapitole Postup a zohlednění specifik instituce a relativně nízké vzdálenosti, ale i pověstné, byť ne zcela datově podložené, neochoty Čechů dojíždět za prací či dojíždět přes hodinu (data viz [4.2.3.4 Dojíždění](#)). Dlouhodobě je počítáno s 15 % dojíždějících zaměstnanců, přičemž zkušenosti odjinud se silně různí dle vzdáleností a typů institucí (hodnoty, na nichž je tento odhad založen jsou uvedeny pro zkoumaní přesuny v tabulce v kapitole [4.2.3.2 Zaměstnanci](#)).

Počet dojíždějících zaměstnanců a jejich zpátečních cest			
	Zaměstnanců (%)	Zaměstnanců (os.)	Zpátečních cest
První rok	30%	150	18900
Druhý rok	20%	100	12600
Třetí a každý další rok	15%	75	9450

Tyto hodnoty pak sečteny a diskontovány dávají výsledek:

<b>Stěhování</b>	<b>- 5.3</b>	<b>mil. Kč</b>
------------------	--------------	----------------

## 6.2 Dopady na rozpočet

Rozpočtové dopady spadají do části CBA nazývané distribuční analýza. V rámci té se neřeší nové dopady, ale jedná se o zkoumání toho, na koho zjištěné celospolečenské dopady dolehnou. Klasicky nejvíce sledovanou a realizovanou částí distribuční analýzy jsou právě dopady na veřejné finance. Z výše určených celospolečenských dopadů je tedy spočten celkový dopad na veřejné rozpočty reflektující náklady přesunu a zvýšený celkový výběr odvodů a daní. Nejsou tedy novým přínosem či nákladem v rámci CBA, ale ukazují, jak výše popsané dopady dopadnou na veřejné rozpočty.

### 6.2.1 Shrnutí zohledněných faktorů a postupu

- Jsou započítány téměř všechny výše určené dopady spojené se zaměstnanci (úspora na superhrubé mzdě, odstupné, zaškolení, recruiting).
  - Není započítána ztracené produktivita během zaškolení, ta není rozpočtovým dopadem, ač je ztrátou společnosti.
- Ze všech změn ve mzdách jsou určeny všechny změny v odvodech a daních z příjmu. Změny ve mzdách zahrnují:
  - Pokles výše mezd zaměstnanců.
  - Synergickým efektem způsobené změny v počtech pracovních míst v nové i původní lokaci.
- Stát tedy nezíská čistě vše, co ušetřil na mzdách včetně všech odvodů, protože daně z příjmu i odvody by získal stejně. Navíc ale získá daně i odvody z dodatečné produktivity díky synergickému efektu.
- Daně ze spotřeby vychází z dodatečné spotřeby, ta je určena pomocí čistých mezd a sklonu ke spotřebě.



- Kolik se z dodatečné spotřeby vybere na daních je určeno průměrným podílem celkem vybraných daní ze spotřeby na celkové spotřebě v ČR.
- Jsou přičteny všechny výše spočítané náklady státu spojené s budovami a dojížděním.

## 6.2.2 Výpočet rozpočtových dopadů

Do výpočtu kromě výše zjištěného celkového nárůstu mezd díky synergickému efektu a úsporám i nákladům spojeným se zaměstnanci vstupují vedle daňových sazeb a sazeb odvodů jen dva další parametry. Implikovaná sazba spotřebních daní a mezní sklon ke spotřebě domácností ČR. Mezní sklon ke spotřebě domácností představuje podíl příjmů domácností, který je spotřebován, což je klíčové pro výpočet dodatečné spotřeby a příslušných daní. Implikovaná sazba spotřebních daní je určena jako celkové daně ze spotřeby podělené celkovou spotřebou v ČR a slouží k odhadu základní daňové sazby na spotřební zboží, zahrnující DPH a další spotřební daně.

Zde jsou uvedeny různé odvody zaměstnanců a zaměstnavatelů (např. důchodové a zdravotní pojištění) jako procento z hrubé mzdy, což umožňuje stanovení celkových odvodů z příjmu. Dále jsou uvedeny průměrné daňové sazby pro různé regiony (Praha, Pardubice) a pro mzdy zaměstnanců. Tyto sazby jsou použity k odhadu, kolik se na daních z příjmu vybere v závislosti na mzdové úrovni a regionu.

Odvody		
	Důchodové pojištění - zaměstnanec	7.10%
	Zdravotní pojištění - zaměstnanec	4.50%
	Důchodové pojištění - zaměstnavatel	21.50%
	Nemocenské pojištění - zaměstnavatel	2.10%
	Přísp. na st. pol. zam. - zaměstnavatel	1.20%
	Zdravotní pojištění - zaměstnavatel	9.00%
Daně z příjmu		
	Daň z příjmu z hrubé mzdy po slevě na popl. - Praha	10.45%
	Daň z příjmu z hrubé mzdy po slevě na popl. - Pardubice	8.32%
	Daň z příjmu z hrubé mzdy po slevě na popl. - zaměstnanci	9.71%
	Čistá mzda jako procento hrubé - Praha	77.95%
	Čistá mzda jako procento hrubé - Pardubice	80.08%
	Čistá mzda jako procento hrubé - zaměstnanci	78.69%

Sazby pro daně z příjmu byly stanoveny pro regionální výše mezd a u zaměstnanců se pro zjednodušení uvažovala superhrubá mzda 65 000 Kč, což je hodnota mezi původní a nižší mzdou po přesunu. Výpočty jsou níže uvedeny detailně.

### **Praha**

Pro výpočet procenta daní ze mzdy pro osoby s hrubou mzdou 56,454 Kč za měsíc je nutné vzít v úvahu:

- Daň z příjmu fyzických osob: 15 %
- Sleva na poplatníka: Roční sleva činí 30,840 Kč, tedy měsíčně 2,570 Kč.

Daň z příjmu:

- 15 % z 56,454 Kč = 8,468 Kč
- Po uplatnění slevy na poplatníka:
- 8,468 Kč - 2,570 Kč = 5,898 Kč
- Procento daní:
- $(5,898 \text{ Kč} / 56,454 \text{ Kč}) * 100 \approx 10,45 \%$

Lidé s touto mzdou tedy průměrně zaplatí na daních z příjmu přibližně 10,45 % ze své hrubé mzdy. Z hrubé mzdy jsou zaplacený odvody a daň z příjmu spočítaná výše. Zbytek je čistá mzda, obdobně je postupováno i u dalších vyšší mezd.

### **Pardubice**

Pro výpočet čisté mzdy musíme zohlednit odvody na sociální a zdravotní pojištění a daň z příjmu. Pro osobu s hrubou mzdou 38,490 Kč za měsíc, průměr v dané lokaci, se daň z příjmu počítá následovně:

- Daň z příjmu: 15 % z 38,490 Kč = 5,773.50 Kč
- Po uplatnění slevy na poplatníka: 5,773.50 Kč - 2,570 Kč = 3,203.50 Kč
- Procento daní:  $(3,203.50 \text{ Kč} / 38,490 \text{ Kč}) * 100 \approx 8,32 \%$
- Odvody:
  - Sociální pojištění: 7.1 % z 38,490 Kč = 2,732.79 Kč
  - Zdravotní pojištění: 4,5 % z 38,490 Kč = 1,732.05 Kč

Lidé s touto mzdou tedy průměrně zaplatí odvody a na daních z příjmu přibližně dalších 8,32 % ze své hrubé mzdy. Další položky nutné no dalšího výpočtu:

- Čistá mzda: 38,490 Kč - 2,732.79 Kč - 1,732.05 Kč - 3,203.50 Kč = 30, 821.66 Kč

- Procento čisté mzdy z hrubé mzdy:  $(31,051.60 \text{ Kč} / 38,490 \text{ Kč}) * 100 \approx 80.08 \%$

### Zaměstnanci

Pro výpočet procenta daní ze mzdy pro osoby s hrubou mzdou odpovídající superhrubé mzdě 65,000 Kč, což je mzda mezi vyšší původní a novou průměrnou nižší mzdou v instituci, za měsíc je nutné vzít v úvahu:

1. **Daň z příjmu fyzických osob:** Sazba 15 %
2. **Sleva na poplatníka:** Roční sleva činí 30,840 Kč, tedy měsíčně 2,570 Kč.
3. **Přepočet superhrubé mzdy na hrubou mzdu:** Superhrubá mzda zahrnuje hrubou mzdu a odvody zaměstnavatele (sazba celkem 33,8 %).

Výpočet je pak následující:

1. **Hrubá mzda:**
  - Superhrubá mzda = Hrubá mzda + odvody zaměstnavatele
  - Hrubá mzda = Superhrubá mzda / 1.338
  - Hrubá mzda = 65,000 Kč / 1.338  $\approx$  **48,588 Kč**
2. **Daň z příjmu:**
  - 15 % z 48,588 Kč = 7,288 Kč
3. **Po uplatnění slevy na poplatníka:**
  - 7,288 Kč - 2,570 Kč = 4,718 Kč
4. **Procento daní:**
  - $(4,718 \text{ Kč} / 48,588 \text{ Kč}) * 100 \approx 9,71 \%$

Lidé s hrubou mzdou odpovídající superhrubé mzdě 65,000 Kč tedy průměrně zaplatí na daních z příjmu přibližně 9,71 % ze své hrubé mzdy.

Takto zjištěná čísla vstupují do další analýzy. Odvody díky synergickému efektu vychází z procenta odvodů, které zaměstnavatel odvádí z hrubé mzdy. Superhrubé a hrubé mzdy vyplacené díky synergickým efektům byly spočteny v rámci dopadu na regiony. Zde jsou jednotlivé typy odvodů (zdravotní, důchodové, nemocenské pojištění a příspěvky na státní politiku zaměstnanosti) rozděleny a sečteny, aby se zjistilo, kolik bylo vybráno díky synergickým efektům.

Zdravotní pojištění	76.0	mil. Kč za 10 let
Důchodové pojištění	161.0	mil. Kč za 10 let
Nemocenské pojištění	11.8	mil. Kč za 10 let
Přísp. na st. pol. zam.	6.8	mil. Kč za 10 let

Výpočet daně z příjmů díky synergickému efektu využívá výše uvedených sazeb a regionálních rozdílů v mzdách a produktivitě k výpočtu dodatečných daní z příjmů.

Výpočet daně ze spotřeby díky synergickým efektům je prostý. Na základě dodatečných čistých mezd se pomocí sklonu ke spotřebě určí dodatečná spotřeba, a tím i daně ze spotřeby, které jsou generovány díky synergickým efektům.

Vliv přesunu na daňové příjmy i na vybrané odvody pak jsou dohromady tvořeny výše určenými daněmi příjmů ztracených na původním místě, získaných navíc v Pardubicích a ztracené díky nižším mzdám zaměstnanců. Totéž platí u odvodů.

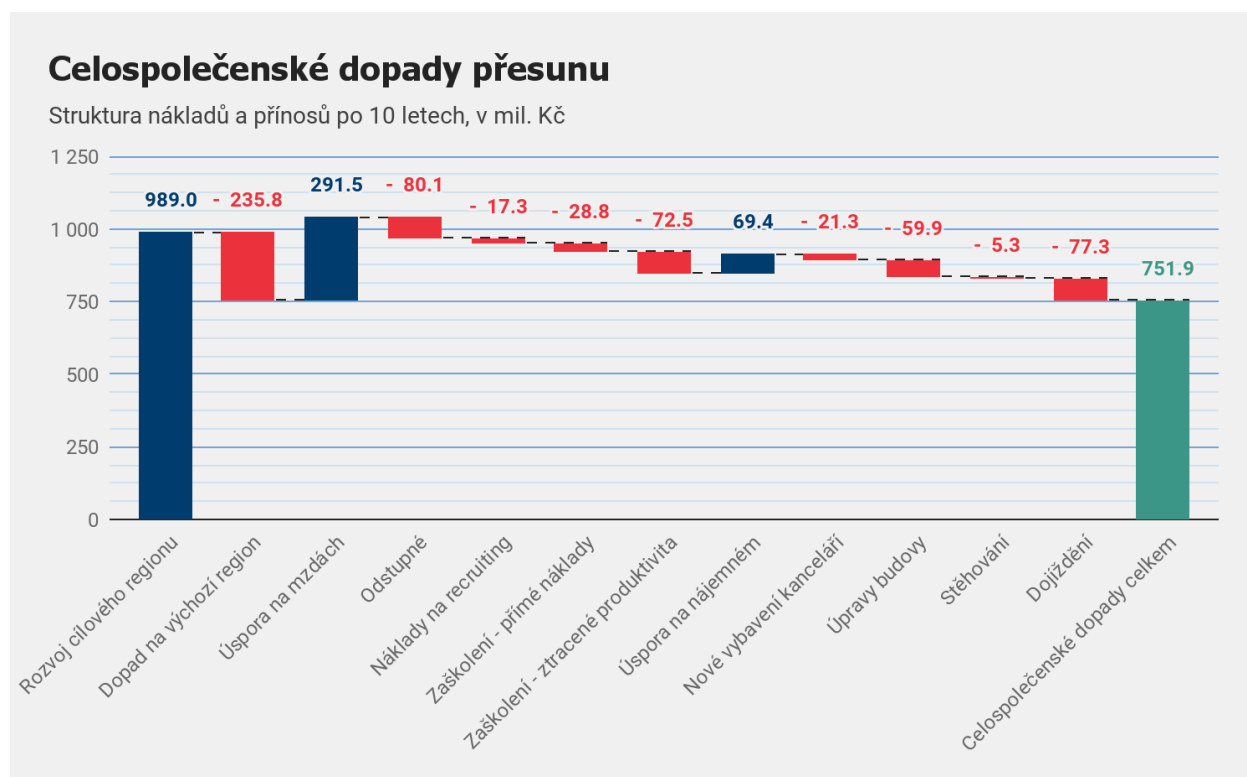
Přímé náklady přesunu zahrnují náklady spojené s přesunem, jako jsou náklady na budovy, nájemné, vybavení a dojíždění zaměstnanců, vše určené výše u dopadů.

Následně jsou všechny tyto faktory sečteny, aby se získal celkový dopad na veřejný rozpočet během sledovaného období. Výsledky distribuční analýzy jsou prezentovány spolu s dalšími výsledky v následující kapitole.

## 6.3 Výsledky analýzy nákladů a přínosů

V této kapitole jsou prezentovány výsledky celospolečenských dopadů přesunu i jejich rozklad formou výsledných dopadů na veřejné rozpočty.

### Výsledky monetizovaných dopadů částečné CBA



Celospolečenské dopady přesunu za 10 let			
	Dopady a jejich složky	Monetizace	
<b>Regiony</b>	Rozvoj cílového regionu	989.0	mil. Kč za 10 let
	Dopad na výchozí region	- 235.8	mil. Kč za 10 let
	<b>Výsledná produktivita v regionech</b>	<b>753.2</b>	<b>mil. Kč za 10 let</b>
<b>Zaměstnanci</b>	Úspora na mzdách	291.5	mil. Kč za 10 let
	Odstupné	- 80.1	mil. Kč
	Náklady na recruiting	- 17.3	mil. Kč
	Zaškolení - přímé náklady	- 28.8	mil. Kč
	Zaškolení - ztracené produktivita	- 72.5	mil. Kč

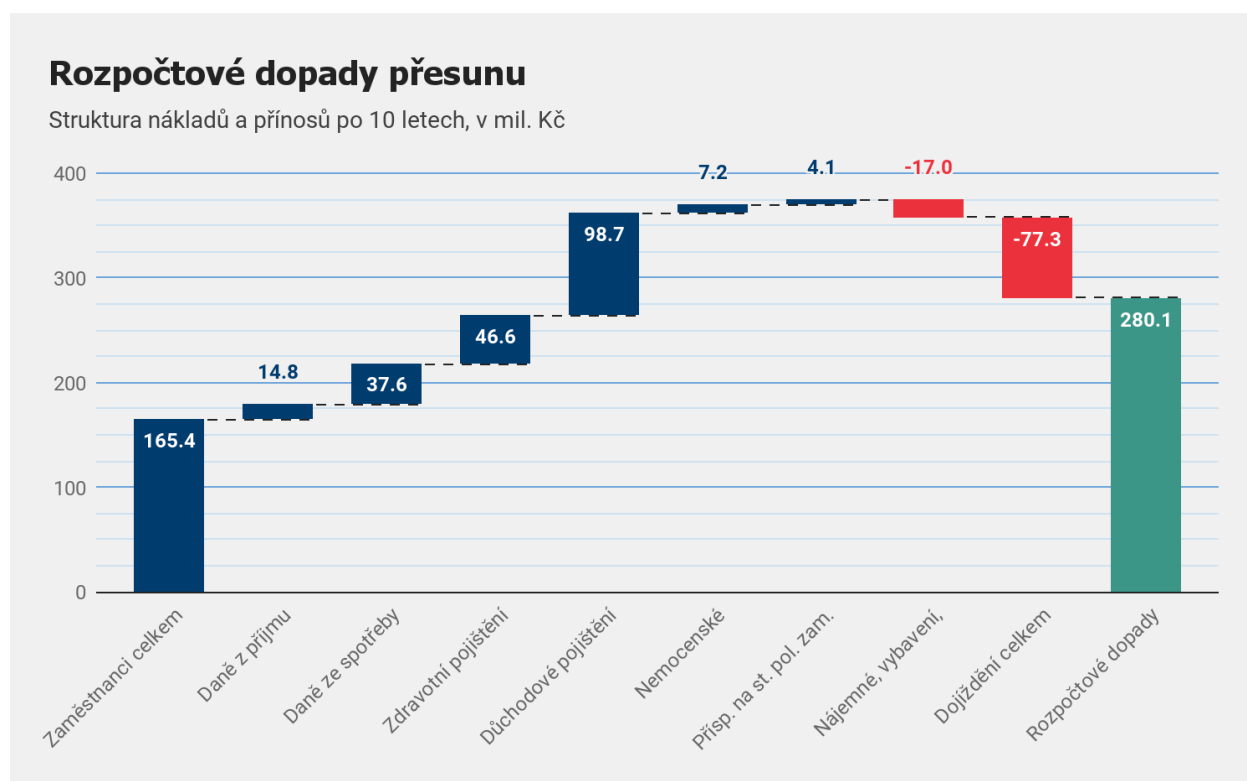
	<b>Zaměstnanci celkem</b>	<b>92.9</b>	<b>mil. Kč za 10 let</b>
<b>Budovy</b>	Úspora na nájemném	69.4	mil. Kč za 10 let
	Nové vybavení kanceláří	- 21.3	mil. Kč
	Úpravy budovy	- 59.9	mil. Kč
	Stěhování	- 5.3	mil. Kč
	<b>Budovy celkem</b>	<b>- 17.0</b>	<b>mil. Kč za 10 let</b>
<b>Dojíždění</b>			
	<b>Dojíždění celkem</b>	<b>- 77.3</b>	<b>mil. Kč za 10 let</b>
<b>Celkové celospolečenské dopady</b>		<b>751.9</b>	<b>mil. Kč za 10 let</b>

Z výsledků částečné CBA je patrné několik hlavních zjištění a spolu s nimi několik hlavních omezení provedené analýzy:

- Odhadovaný celkový dopad přesunu je celkově kladný pro čtyři zohledněné dopady.
- Pro celkový pozitivní dopad jsou z identifikovaných dopadů rozhodující následující monetizované dopady:
  - **Více míst dodatečně vytvořených v cílovém regionu než ztracených na původním místě** následkem přesunu.
  - **Více ušetřených prostředků na mzdy než celkové náklady spojené s potřebou získat nové zaměstnance.**
    - Zde je ale třeba připomenout, že nebylo zohledněno, že se mohou objevit zcela klíčové pozice, kde bude nutné pomocí finanční motivace **přilákat experty, a to případně i za vyšší mzdu**, než je aktuálně vyplácena na původním místě.
    - V analýze se též neobjevují ve světě běžné štědré finanční kompenzace pro ty ochotné se přestěhovat.
  - Samy **prostředky ušetřené za mzdy dle analýzy pokrývají i náklady spojené s budovami a dojížděním.**
- **Výpočet ukazuje, pro jaké hodnoty klíčových parametrů lze čekat jaký výsledek.** Jeho nejlepší užití je takto indikativní. Parametry byly zvoleny po důkladné rešerši, realisticky a nikoli jako ideální případ, ale ani to nezaručuje, že případný přesun musí dopadnout dle očekávání.
- Pro několik podstatných parametrů je **míra nejistoty stále značná**, zejména se jedná o odhadované počty míst zaniklých na původním místě dodatečně synergickým efektem a o koeficient vyjadřující nákladnost nutných úprav nově pronajatých prostor.

- Důkladná prováděcí analýza konkrétní zvolené lokace může napovědět, jestli je třeba se obávat silných vytěšňovacích efektů, jako naměřili v Německu u bobtnajícího vládního sektoru, negativních důsledků narušení trhu s bydlením, který se projevil v Itálii, či budou dopady veskrze pozitivní, jako ve většině dalších studií, případně ještě s pozitivním multiplikačním efektem při přesunu více institucí na jedno místo, jak zjistili v Koreji.
- Hlavní omezení předkládané analýzy je, že **CBA je pouze částečná a neobsahuje důležitý, avšak prakticky neodhadnutelný dopad na efektivitu a kvalitu chodu přesunutých instituce.**

Vedle samotných celospolečenských dopadů bylo i určeno, jak tyto dopady ovlivní veřejné finance.



Rozpočtové dopady přesunu za 10 let			
<b>Přímé úspory přesunu</b>			
	Zaměstnanci celkem (bez ztracené produktivity)	165.4	mil. Kč za 10 let
<b>Vliv přesunu na daňové příjmy</b>			
	Daně z příjmu	14.8	mil. Kč za 10 let
	Daně ze spotřeby	37.6	mil. Kč za 10 let
<b>Vliv přesunu na vybrané odvody</b>			
	Zdravotní pojištění	46.6	mil. Kč za 10 let
	Důchodové pojištění	98.7	mil. Kč za 10 let
	Nemocenské pojištění	7.2	mil. Kč za 10 let
	Přísp. na st. pol. zam.	4.1	mil. Kč za 10 let
<b>Přímé náklady přesunu</b>			
	Nájemné, vybavení, úpravy a stěhování	- 17.0	mil. Kč za 10 let
	Dojíždění celkem	- 77.3	mil. Kč za 10 let
<b>Rozpočtové dopady celkem</b>		<b>280.1</b>	<b>mil. Kč za 10 let</b>

Hlavní faktory formující rozpočtové dopady jsou:

- Úspory na mzdách zaměstnanců převažují další se zaměstnanci spojené výdaje (recruiting, odstupné,...). Hodnota do rozpočtových dopadů navíc neobsahuje ztrátu produktivity stanovenou jako první tři měsíce u každého nového zaměstnance, která vstupuje pouze do celospolečenských dopadů.
- I jen samotné dodatečně vybrané odvody pokrývají přímé náklady přesunu spojené s budovami a dojížděním.

## 6.4 Analýza citlivosti

Analýza citlivosti je klíčovou součástí CBA, umožňuje přesně zjistit, jakou roli má změna kterékoli do výpočtu vstupující hodnoty na všechny výsledky. Z tohoto důvodu je zde **prezentována analýza citlivosti pro nejobtížněji kvantitativně uchopitelný parametr - počet míst zaniklých v původní lokaci jako následek jednoho přesunutého místa.**

Metodologickým obtížím při stanovení této hodnoty byla věnována pozornost v rešeršní pasáži subkapitoly [4.2.3.1 Regiony](#), zde jen připomeňme, že změřit dopad několika set přesunutých míst na celé milionové město prakticky není možné. Je to příliš malá změna uprostřed příliš



dynamického a vnitřně propojeného velkého prostředí. Studie odhadovaly tento efekt povětšinou jako malý až zanedbatelný. V hlavní analýze pracujeme s hodnotou 0.1 zaniklého místa v původní lokaci jako následek jednoho přesunutého místa a zde jsou prezentovány výsledky celospolečenských i rozpočtových dopadů ještě pro hodnoty 0 a 0.2.

Analýza citlivosti - Zaniklá místa v Praze a celospolečenské dopady přesunu za 10 let					
Synergicky zaniklých míst na jedno přesunuté		0	0.1	0.2	
	Dopady a jejich složky	Monetizace			Jednotka
<b>Regiony</b>	Rozvoj cílového regionu	989.0	989.0	989.0	mil. Kč za 10 let
	Dopad na výchozí region	.0	- 235.8	- 471.6	mil. Kč za 10 let
	<b>Výsledná produktivita v regionech</b>	<b>989.0</b>	<b>753.2</b>	<b>517.4</b>	<b>mil. Kč za 10 let</b>
<b>Zaměstnanci</b>	Úspora na mzdách	291.5	291.5	291.5	mil. Kč za 10 let
	Odstupné	- 80.1	- 80.1	- 80.1	mil. Kč
	Náklady na recruiting	- 17.3	- 17.3	- 17.3	mil. Kč
	Zaškolení - přímé náklady	- 28.8	- 28.8	- 28.8	mil. Kč
	Zaškolení - ztracené produktivita	- 72.5	- 72.5	- 72.5	mil. Kč
	<b>Zaměstnanci celkem</b>	<b>92.9</b>	<b>92.9</b>	<b>92.9</b>	<b>mil. Kč za 10 let</b>
<b>Budovy</b>	Úspora na nájemném	69.4	69.4	69.4	mil. Kč za 10 let
	Nové vybavení kanceláří	- 21.3	- 21.3	- 21.3	mil. Kč
	Úpravy budovy	- 59.9	- 59.9	- 59.9	mil. Kč
	Stěhování	- 5.3	- 5.3	- 5.3	mil. Kč
	<b>Budovy celkem</b>	<b>- 17.0</b>	<b>- 17.0</b>	<b>- 17.0</b>	<b>mil. Kč za 10 let</b>
<b>Dojíždění</b>					
	<b>Dojíždění celkem</b>	<b>- 77.3</b>	<b>- 77.3</b>	<b>- 77.3</b>	<b>mil. Kč za 10 let</b>
<b>Celkové celospolečenské dopady</b>		<b>987.7</b>	<b>751.9</b>	<b>516.1</b>	<b>mil. Kč za 10 let</b>

Jen pro kontrast lze připomenout, že studie pracuje s dopadem jednoho přesunutého místa na synergicky vzniklá místa v krajském městě o velikosti 0.62, jehož odvození je podrobně vysvětleno v kapitole [4.2.3.1 Regiony](#).

Z pohledu celospolečenských dopadů se změna koeficientu pro počet synergicky ztracených míst v původní lokaci následkem přesunutí projeví právě v produktivitě původního regionu, což je zachyceno v dopadu Regiony. Dopady na zaměstnance, budovy ani dojíždění tímto změněny nejsou. Vliv **i relativně malé změny koeficientu na celkové dopady je ale značný,**

jak je vidět ze změny celkových celospolečenských dopadů. To odráží vysokou individuální produktivitu v Praze a podtrhává nejistoty s přesunem celkově spojené.

Analýza citlivosti - Zaniklá místa v Praze a rozpočtové dopady přesunu za 10 let				
Synergicky zaniklých míst na jedno přesunutě	0	0.1	0.2	
<b>Přímé úspory přesunu</b>				
Zaměstnanci (bez ztracené produktivity)	165.4	165.4	165.4	mil. Kč za 10 let
<b>Vliv přesunu na daňové příjmy</b>				
Daně z příjmu	33.2	14.8	-3.6	mil. Kč za 10 let
Daně ze spotřeby	55.8	37.6	19.3	mil. Kč za 10 let
<b>Vliv přesunu na vybrané odvody</b>				
Zdravotní pojištění	70.4	46.6	22.8	mil. Kč za 10 let
Důchodové pojištění	149.1	98.7	48.3	mil. Kč za 10 let
Nemocenské pojištění	10.9	7.2	3.5	mil. Kč za 10 let
Přísp. na st. pol. zam.	6.3	4.1	2.0	mil. Kč za 10 let
<b>Přímé náklady přesunu</b>				
Nájemné, vybavení, úpravy a stěhování	- 17.0	- 17.0	- 17.0	mil. Kč za 10 let
Dojíždění celkem	- 77.3	- 77.3	- 77.3	mil. Kč za 10 let
<b>Rozpočtové dopady celkem</b>	<b>396.8</b>	<b>280.1</b>	<b>163.5</b>	<b>mil. Kč za 10 let</b>

Ještě výrazněji je vliv tohoto koeficientu zaniklých míst v původní lokalitě na jedno přesunutě vidět u rozpočtových dopadů. Změny v počtu pracovních míst ztracených v původní lokalitě se silně projeví na odvodech i daňových příjmech, jak je patrné z tabulky výše.

## 7. Metodická shrnutí a doporučení

### 7.1 Doporučený proces budoucího hodnocení relokací

Při budoucím uvažování o přesunech úřadů do regionů doporučujeme postupovat takto:

1. Sestavit **seznam úřadů**, u kterých je záměrem zvažovat přesun.
2. Zúžit výběr na **menší počet úřadů** (ideálně v rozmezí 3-12), a ty podrobit MKA.
3. **Vytvořit MKA na obecnou vhodnost přesouvat tyto vybrané úřady z centra** (postup v kapitole 4.1) a alokovat na něj minimálně 2 měsíce. Konkrétně:
  - Vytvořit nezávislou podkladovou rešerši relevantních dat o každém úřadu.
  - Pro upřesnění rešerše uspořádat rozhovory se zástupci úřadů (více než jedním) a interní audit fungování organizace.
  - Sestavit diverzifikovaný panel expertů (doporučováno minimálně 7 osob).
  - Získat hodnocení od těchto expertů (doporučováno ve 2 kolech, online i offline).
  - V případě, že jsou u některých úřadů identifikovány i potenciální cílové regiony, **zhodnotit pomocí MKA i vhodnost těchto cílových regionů** (Kapitola 4.1.6).
4. Úřad(y), které z tohoto procesu vzejdou nejlépe, **podrobit důkladné CBA** (Analýze nákladů a přínosů) (postup v Kapitole 4.2). Konkrétně:
  - Identifikovat hlavní kategorie dopadů (doporučovaná kategorizace “regiony, zaměstnanci, budovy a dojíždění”).
  - V jednotlivých kategoriích vytvořit odhady k jednotlivým dopadům.
  - Podrobně popsat nejistotu a možné nekvantifikovatelné dopady.
  - Provést analýzu citlivosti a distribuční analýzu.
  - Konsolidovat a případně porovnat výsledky.
5. Stejně instituce podrobit také důkladné **Analýze proveditelnosti** (Feasibility study) zvažovaného přesunu. Součástí této analýzy by měl být mimo jiné důkladný rozbor aktivit daného úřadu, vlastností původní i cílové budovy, i detailní rozbor právních aspektů a pracovněprávních dopadů zvažovaného přesunu. Klíčová je i analýza trhu práce a trhu s bydlením, kde je třeba zjistit, zda je přesun do dané lokace realistický.

Kroky 1-3 lze s dostatečnou časovou a finanční kapacitou provést interně, kroky 4 (CBA) a 5 (Feasibility study) jsou analyticky náročnější, a v mnoha případech se považuje za vhodné je spíše kontrahovat, například formou externí veřejné zakázky, ideálně soutěžené spíše na kvalitu.

## 7.2 Alternativní možnosti

Přesun celého úřadu, který má dlouhodobě vybudované vazby na současné město a region, zaměstnává osoby s lokálně specifickou expertízou nebo jehož aktivity se mohou v budoucnu zásadně transformovat, nemusí být jediný a vždy nejvhodnější způsob, jak podpořit rozvoj regionů, zkvalitnit fungování úřadu nebo snížit jeho provozní náklady. Kromě monetizovatelných nákladů a přínosů mohou takovéto přesuny způsobit těžko odhadnutelné efekty, kvůli kterým může být přesun zpětně považován na nevhodný.

Je proto užitečné zvažovat také alternativy - zejména **decentralizaci a částečné přesuny**. Tyto dvě alternativy mají řadu společných pozitivních i negativních aspektů, jako např. vyšší konsenzuálnost přesunů zaměstnanců, prostor pro pozvojnější proces, nižší očekávaná rezistence vedení úřadů, ale také zvýšená náročnost koordinace i potenciál negativních dopadů v případě častějšího dojíždění. Důležitým faktorem nicméně je, že zejména decentralizaci již dnes podporují některé úřady ze svých interních důvodů, mezi které patří nedostatek fyzických prostor, jednodušší nábor zaměstnanců v regionech nebo důraz na vstřícnost k zaměstnancům.

**Decentralizace** může být vhodná zejména v případě, kdy:

- Úřad se věnuje regionálním tématům, ve kterých by fyzická blízkost byla výhodou.
- Významná část stávajících zaměstnanců pochází nebo dojíždí z regionů.
- Úřad již dnes disponuje regionálními pobočkami a budovami.

**Částečné přesuny** mohou být vhodná zejména v případech, kdy:

- Úřad má několik výrazněji oddělených agend, které je možné provádět vzdáleně.
- Agendu lze koordinovat online a zaměstnanci mohou dojíždět jen 1-2 dny v týdnu.
- Agendy přesunutých částí nevyžadují každodenní kontakt s centrální státní správou.

Pro informované zvažování těchto alternativ je vhodné postupovat stejným procesem popsaným v části 7.1, výrazně ale klesá náročnost kroků 4 a 5, ve kterých není nutné analyzovat některé dopady (například přesun do jiné budovy nebo nábor nových zaměstnanců a odstupné pro stávající zaměstnance). Lze zároveň očekávat vyšší míru spolupráce vedení úřadů (smyslem této iniciativy je úřadu pomoci zefektivnit vnitřní procesy a efektivitu), jednodušší implementaci i nižší mediálně-politická rizika.

Důležitým dodatečným krokem (ideálně před MKA) by v tomto případě měla být analýza současného stavu denních přesunů zaměstnanců - kdo již nyní dojíždí, odkud a jak, a kdo by byl

ochotný dojíždět, odkud, jak a za jakých podmínek. Ostatní kritéria mohou zůstat neměnná. Při analýze nákladů a přínosů je třeba mimo jiné předpokládat nižší míru synergického efektu (např. 100 nových zaměstnanců v regionu nejspíše způsobí vytvoření o něco méně než 61 dalších pracovních míst, protože část týdne budou pravděpodobně tito zaměstnanci z regionu vyjíždět).

Konkrétními opatřeními, jak podporovat decentralizaci úřadů z pozice politické reprezentace, by mohlo být například vytvoření metodických pravidel pro poskytování vzdálených pracovních pozic ve veřejné správě nebo pomoc s implementací těchto pravidel, osvěta o nových technických možnostech práce na dálku, nebo osvěta o možných dopadech intenzivnější decentralizace. Synergicky dává smysl také podporovat vyšší flexibilitu práce ve veřejné správě, například ve smyslu podpory snížených úvazků nebo flexibilnějších možností práce z domova.

Další možnou alternativou je (po vzoru Norské “location policy”<sup>86</sup>) zajistit, aby budoucí nově vznikající úřady a další centrální veřejné instituce standardně vznikaly v regionech.

---

<sup>86</sup> Kristin Nakken, [Stěhování, jaké Česko nezažilo...](#) Aktuálně.cz (2018) (staženo 10.8. 2024).

## 7.3 Možné metodické úpravy

Před zahájením analytického procesu doporučujeme zvážit i tato praktická doporučení:

**Komunikace a publicita** - netransparentní, nevhodně vedená nebo načasovaná komunikace této analytické aktivity může vyvolat zbytečné obavy zaměstnanců vybraných institucí, neochotu vedení institucí poskytovat potřebné informace nebo negativní mediální zpětnou vazbu. Zkušenost z pilotního testování přístupu napovídá, že je vhodné otevřeně a proaktivně komunikovat směrem k vedení vybraných institucí celý proces jako nezávaznou analytickou práci, která usiluje o maximální zohledňování dat. Veřejnou komunikaci doporučujeme preemptivně konzultovat s mediálními experty.

**Typy interakcí** - Pro výkon některé agendy může být blízkost centrální státní správy nevhodná (může zesilovat potenciál k favoritismu nebo negativní vliv neformálních vazeb) a naopak lokalizace v regionech (porozumění místním problémům nebo bližší kontakt s regionálními stakeholdery) přínosná. Naopak instituce, pro jejichž aktivitu jsou důležité inovace nebo mezisektorový transfer znalostí, mohou z neformálních vztahů a možností náhodných setkání ve vhodném centru výrazně benefitovat a přesun by mohl mít výraznější dopad na jejich výkonnost. Tyto úvahy budou u některých přesunů důležité a měly by být uvedeny např. v podkladové rešerši na prominentním místě, aby experti, kteří hodnotí vhodnost přesunu dané instituce, mohli tyto faktory náležitě diskutovat.

**Hlubkový průzkum fungování úřadů** - V rámci podkladové rešerše je vhodné zvážit kromě rozhovorů s vedením úřadů provedení i důkladného (tedy výrazně rozsáhlejšího a nákladnějšího) interního průzkumu fungování úřadu v jeho každodenní činnosti - například jaký je časový objem osobních a online jednání, jak jsou tato jednání rozložena mezi zaměstnance, jak probíhá obvyklá spolupráce s partnery atd., případně hlubkový audit. Tento průzkum by měl být prováděn nezávisle a zároveň na základě předjednání s vedením úřadu.

**Důraz na selekci regionů, pro které může být přesun nejpřínosnější** - Před zadáním analýzy nákladů a přínosů přesunu vybraného úřadu již do konkrétního regionu by měl proběhnout pečlivě promyšlený výběr onoho potenciálního cílového regionu. Zde dává smysl se kromě tematické blízkosti soustředit i na přenesené dopady, které je obtížné v následné CBA monetizovat a které jsou pro některé regiony výrazně důležitější, než pro jiné. Menší nebo systematicky znevýhodněné regiony mohou například více profitovat z pozitivních dopadů na prestiž regionu, z dopadů na lokální veřejné služby (např. kapacita škol) nebo z pozitivních dopadů na vzdělanost obyvatelstva. Zde se lze opřít i o strategii státu ve vztahu ke znevýhodněným oblastem (Strategie regionálního rozvoje).

## Seznam zdrojů

Arbeidsdepartementet. (2003). St.meld. nr. 17 (2002-2003) Om statlige tilsyn. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-17-2002-2003-/id134860/>

Auricchio, M., Ciani, E., Dalmazzo, A., & de Blasio, G. (2017). The consequences of public employment: Evidence from Italian municipalities. *SSRN Electronic Journal*.

Asplan Viak. (2009a). Fornyings- og administrasjonsdepartementet: Evaluering av utflytting av statlig virksomhet, Komparativ analyse. Retrieved from [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/tilsynsevaluering\\_komparativ.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/tilsynsevaluering_komparativ.pdf)

Asplan Viak. (2009b). Fornyings- og administrasjonsdepartementet: Evaluering av utflytting av statlig virksomhet Post- og teletilsynet. Retrieved from [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/tilsynsevaluering\\_post\\_teletilsynet.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/tilsynsevaluering_post_teletilsynet.pdf)

Balance Danmark. (2023). Geografisk fordeling af statslige arbejdspladser 2015-2023. <https://balance-danmark.dk/wp-content/uploads/2024/01/Analyse.-Geografisk-fordeling-af-statslige-arbejdspladser-2015-2023.pdf>

Becker, S. O., Heblich, S., & Sturm, D. M. (2018). The impact of public employment: Evidence from Bonn. *SSRN Electronic Journal*.

Besser, T. L., Recker, N., & Parker, M. (2009). The impact of new employers from the outside, the growth of local capitalism, and new amenities on the social and economic welfare of small towns. *Economic Development Quarterly*, 23(4), 306–316. <https://doi.org/10.1177/0891242409340899>

Cabinet office. (2024). More than 2,000 government roles relocated out of Westminster in the final quarter of 2023 <https://www.wired-gov.net/wg/news.nsf/articles/More+than+2000+government+roles+relocated+out+of+Westminster+in+the+final+quarter+of+2023+25032024112500?open>

Carson, J. (2008). The relocation of public sector jobs in England, Scotland and The Republic of Ireland, Research Paper: Research and Library Services, Northern Ireland Assembly <https://archive.niassembly.gov.uk/io/research/2008/0508.pdf>

Clayton Utz. (2023). Australian Pesticides and Veterinary Medicines Authority | Strategic Review Report. Retrieved from <https://www.agriculture.gov.au/agriculture-land/farm-food-drought/ag-vet-chemicals/apvma-strategic-review>

České dráhy (2024). Podniková kolektivní smlouva Českých drah, a.s., na rok 2024. Dostupné online <http://www.sosad.cz/wp-content/uploads/2024/01/PKS-CD-a.s.-na-rok-2024.pdf>

Eurostat. (2020, October 21). Majority commuted less than 30 minutes in 2019 - Products Eurostat News - Eurostat. (n.d.). <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20201021-2>

Faggio, G. (2019). Relocation of Public Sector Workers: Evaluating a place-based policy. *Journal of Urban Economics*, 111, 53–75.

Faggio, G. & Overman, H. (2014). The effect of public sector employment on local labor markets. *Journal of Urban Economics*, 79, pp. 91-107.

Faggio, G., Schluter, T., & vom Berge, P. (2019). Interaction of Public and Private Employment: Evidence from a German Government Move (19/09). London, UK: Department of Economics, City University of London.

Fakta-ark: Status på Bedre Balance I og II. (n.d.). <https://www.ft.dk/samling/20222/almdel/ul%C3%B8/spm/3/svar/1925864/2653503/index.htm>

GAO. (2022). Agency relocations: Following Leading Practices Will Better Position USDA to Mitigate the Ongoing Impacts on Its Workforce. Retrieved from <https://www.gao.gov/assets/gao-23-104709.pdf>

Gathmann, C., Helm, I., & Schönberg, U. (2018). Spillover effects of mass layoffs. *Journal of the European Economic Association*, 18(1), 427–468.

Huldt, E. (2015). Relocation of Governmental Workplaces, ECPRD Request no. 2959, Swedish Riksdag <https://www.ft.dk/samling/20151/almdel/UL%C3%98/bilag/32/1566445/index.htm>

Chen, Y., & Rosenthal, S. S. (2008). Local amenities and life-cycle migration: Do people move for jobs or fun? *Journal of Urban Economics*, 64(3), 519–537.



Institute for Government. (2023). Settling in: Lessons from the Darlington Economic Campus for civil service relocation. Retrieved from <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/2023-06/darlington-economic-campus-civil-service-relocations.pdf>

Jofre-Monseny, J., Silva, J.I., & Vázquez-Grenno, J. (2016). Local Labor Market Effects of Public Employment. Document de treball de l'IEB 2016/11.

Jofre-Monseny, J., Silva, J. I., & Vázquez-Grenno, J.. (2018). Local labor market effects of public employment. *Regional Science and Urban Economics*.

Kammarkollegiet. (2020). Omlokalisering av statliga myndigheter 2016–2019. <https://www.publikt.se/sites/publikt/files/2021-01/Omlokalisering%20av%20statliga%20myndigheter.%20Slutrapport..pdf>

Lee, H., Ko, Ch., & Kim, W. (2023). Local Employment Multiplier: Evidence from Relocation of Public-Sector Entities in South Korea, CESifo Working Paper, No. 10870, Center for Economic Studies and if Institute (CESifo), Munich.

Li, H., Wei, Y. D., & Wu, Y. (2019). Urban amenity, human capital and employment distribution in Shanghai. *Habitat International*, 91, 102025.

Lindegaard, K. (2009). Erfaring med udflytning af statslige arbejdspladser, IFUL: Syddansk Universitet <https://www.ft.dk/samling/20141/almdel/ul%C3%B8/bilag/107/1511968.pdf>

Lowrey, T. (2017, May 9). *Public Service Decentralisation has worked before - why isn't it working now?* ABC News. <https://www.abc.net.au/news/2017-05-07/public-service-decentralisation-architects-orange-c-anberra/8504418>

Rambøll. (2017). Flytning Af Statslige Arbejdspladser, Erfaringsopsamling: Fra Geodatastyrelsen, Landbrugsstyrelsen, Nævnenes Hus Og Statens Administration. [https://ida.dk/media/2409/flytning\\_af\\_statslige\\_arbejdspladser\\_rapport\\_og\\_bilag.pdf](https://ida.dk/media/2409/flytning_af_statslige_arbejdspladser_rapport_og_bilag.pdf)

RDA Central West. (2017). The operation, effectiveness, and consequences of the Public Governance, Performance and Accountability (Location of Corporate Commonwealth Entities). Retrieved from

<https://rdacentralwest.org.au/wp-content/uploads/2019/10/Relocation-Government-Bodies-Summission.pdf>

Riksrevisionen. (2009). Omlokalisering av myndigheter.

[https://www.riksrevisionen.se/download/18.78ae827d1605526e94b2e1da/1518435471239/RiR\\_2009\\_30.pdf](https://www.riksrevisionen.se/download/18.78ae827d1605526e94b2e1da/1518435471239/RiR_2009_30.pdf)

Riksrevisionen. (2023). Etablering av myndigheter utanför Stockholm – små regionala bidrag utan äventyrad effektivitet på lång sikt.

[https://www.riksrevisionen.se/download/18.675bdbe01864abc5a8273236/1676637787441/RiR\\_2023\\_1\\_rapport.pdf](https://www.riksrevisionen.se/download/18.675bdbe01864abc5a8273236/1676637787441/RiR_2023_1_rapport.pdf)

Senftleben-Konig, C. (2014). Public Sector Employment and Local Multipliers. Working Papers 2014010, Berlin Doctoral Program in Economics and Management Science (BDPEMS).

Schmidt, T. D., Jensen, P. S., Sørensen, J. F. L., & Svendsen, G. L. H. (2021). Udflytning af statslige arbejdspladser: Hvordan påvirkes beskæftigelsen på det lokale arbejdsmarked? <https://www.landdistrikterne.dk/wp-content/uploads/sites/5/2021/12/Udflytning-af-statslige-arbejdspladser.pdf>

Takamura, Y. & Tone, K. (2003). A Comparative Site Evaluation Study for Relocating Japanese Government Agencies Out of Tokyo. Socio-Economic Planning Sciences.

Trousdale, W. & Nelms, Ch. (2009). Siting Major Public Facilities: Facts, Values, and Accountability.

vom Berge, P., & Schmillen, A. (2022). Effects of mass layoffs on local employment—evidence from geo-referenced data. *Journal of Economic Geography*, 23(3), 509–539.

Wahyono, H. & Sariffuddin, S. (2020). Selecting The New Government Centre of Brebes Regency to Increase the Local Development Equity.

Yap, J., Ho, Ch., & Ting, Ch. (2019). A systematic review of the applications of multi-criteria decision-making methods in site selection problems. *Built Environment Project and Asset Management*. 9. 548-563.