

České priority: Prioritizace ve veřejné politice v ČR

Jakub Křikava, Jan Kleňha, Ladislav Frühauf

2021



1. vydání

ISBN 978-80-11-02671-4

Praha: České priority, 2021

Předmluva

Hlavním cílem tvorby tohoto dokumentu bylo prozkoumání a zlepšení systému výběru priorit ve veřejných politikách v ČR. Vycházeli jsme z předpokladu, že prioritizace ve veřejných politikách je v ČR problémem - veřejně je známých jen málo akademiků i politiků či úředníků, kteří se prioritizaci věnují, i přesto, že účinné nastavení a naplňování priorit v sobě nese potenciálně obrovský přínos díky multiplikačnímu efektu způsobenému efektivnějším využitím veřejných zdrojů. Proto považujeme efektivní prioritizační mechanismus za zásadní nástroj na dlouhodobé zlepšení kvality života v ČR.

Tento dokument jsme tedy tvořili s představou, že v souladu se zaměřením Českých priorit na *evidence-based policymaking* a principy dobrého vládnutí uvedeme do českých veřejných politik mechanismus, který umožní identifikovat a rozvíjet prioritní sektory s nejvyšším potenciálem maximalizovat blahobyt obyvatelstva. Cílem bylo analyzovat strategické a prioritizační prostředí v českých veřejných politikách, zjistit jeho nedostatky a pak podle nejlepších praxí ze zahraničí a teoretických poznatků z literatury navrhnout návod k zlepšení.

Problematika celonárodní prioritizace je ze své podstaty velmi komplexní a multioborová, a je možné se na ni dívat z mnoha vědeckých i praktických úhlů pohledu. Jsme si tedy vědomi toho, že mohou existovat fungující projekty, relevantní publikace nebo dokonce celé soubory literatury používající specifické koncepty a terminologické výrazy, na které jsme při naší práci nenarazili. V takovém případě velmi oceníme jakoukoliv zpětnou vazbu.

Naše domněnka, že prioritizace je v ČR podceňována a má vážné nedostatky, se nám potvrdila. V Kapitole 1 jsme zmapovali strategické a prioritizační prostředí v ČR a zjistili jsme, že v ČR neexistuje žádný systematický prioritizační mechanismus kromě politicky vybraných priorit vlády. Proto jsme se v Kapitole 2 zaměřili na prozkoumání poznatků o prioritizaci z teorie a z nejlepších zahraničních praxí, abychom poznali, jak by kvalitně provedená prioritizace ve veřejné politice měla vypadat. V kapitole 3 jsme na základě těchto poznatků navrhli doporučení konkrétního a komplexního mechanismu, jak by prioritizace ve veřejné politice v ČR měla probíhat. V Kapitole 4 jsme v rámci zkušební pilotu tento proces nasimulovali.

Věříme, že naše zjištění a závěry jsou přínosné a inovativní. Jen velmi málo studií kombinuje vědomosti a metody z vědecké praxe s praktickými poznatky z politického prostředí - naše studie přináší vědecké poznatky do procesu tvorby veřejných politik, přičemž jsme si vědomi praktických omezení veřejné sféry, a tak se snažíme závěry prezentovat tak, aby byly opravdu realisticky implementovatelné. Doporučený prioritizační mechanismus by tedy měl mít realistický potenciál zvýšit blahobyt obyvatelstva a zlepšit kvalitu života v ČR.

Obsah

Shrnutí poznatků	8
1. Strategické plánování a prioritizace ve veřejných politikách v ČR	10
1.1 Přehled kapitoly	10
1.2 Hlavní zjištění kapitoly	10
1.3 Zmapování strategického plánování a prioritizace ve veřejných politikách v ČR	10
Vybrané metody strategického plánování	10
Vybrané dlouhodobé strategie	11
Vybrané krátkodobé strategie	13
Prioritizace v České republice	14
1.4 Kritické zhodnocení strat. plánování a prioritizace ve veřejných politikách v ČR	15
Strategické plánování v ČR v mezinárodním srovnání	15
Chybějící koordinace a provázanost strategií	15
Nesystematická příprava strategií	16
Nefunkční implementace strategií	16
Absence systematického prioritizačního mechanismu	17
2. Existující prioritizační mechanismy	20
2.1 Přehled kapitoly	20
2.2 Hlavní zjištění kapitoly	20
2.3 Poznátky z mapování existujících prioritizačních mechanismů	20
2.4 Analýza existujících teoretických prioritizačních mechanismů	21
2.5 Analýza existujících prioritizačních mechanismů již implementovaných vládami v zahraničí	23
Nový Zéland	24
Finsko	25
Velká Británie	26
3. Návrh pro nastavení tvorby strategických priorit ve veřejných politikách v ČR	27
3.1 Přehled kapitoly	27
3.2 Hlavní zjištění kapitoly	27
3.3 Doporučené nastavení prioritizačního mechanismu v ČR	27
3.4 Tři úrovně prioritizačního mechanismu	29
3.5 Dvě podmínky pro udržitelnost	33
4. Návrh výběru priorit pro ČR	35
4.1 Přehled kapitoly	35

4.2 Hlavní zjištění kapitoly	35
4.3 Metodika	36
4.4 Výběr prioritních oblastí pro ČR	37
4.5 Prioritní oblasti	40
Závěr	42
Zdroje	48

Abstrakt

Po zmapování prioritizačního prostředí ve veřejných politikách v ČR je zřejmé, že prioritizace ve veřejných politikách je v České republice velmi zanedbávanou oblastí a není systematicky ani vědecky uskutečňována - jediná prioritizace probíhá v programovém prohlášení vlády dle vládních politických preferencí a ideologie. Je proto žádoucí navrhnout doporučení pro systematické nastavení prioritizačního mechanismu, jelikož účinné nastavení a naplňování priorit v sobě nese potenciálně obrovský přínos díky multiplikačnímu efektu způsobenému efektivnějším využitím veřejných zdrojů.

Doporučení návrhu prioritizačního mechanismu Českých priorit se zakládá na analýze nejlepších zahraničních praxí a teoretických poznatků o prioritizaci v kombinaci s analýzou nedostatků v českém prioritizačním prostředí. Z tohoto výzkumu vyplývá, že prioritizace typicky probíhá na třech úrovních, pro nichž jsou vhodné různé metody, instituce a procesy: 1) výběr prioritních oblastí na celonárodní úrovni; 2) výběr strategických cílů na vládní úrovni; 3) výběr konkrétních opatření na vládní, resortní a dalších nižších úrovních.

Pro maximální účinnost prioritizačního mechanismu navrhuje, aby: a) vybíral jen několik hlavních prioritních oblastí; b) úzce propojoval všechny 3 zmíněné úrovně prioritizace; c) měl dlouhodobou působnost přes několik volebních období; a d) podstatou priority mělo být, že na vybranou oblast veřejných politik a plnění jejích cílů je věnována maximální pozornost. Všechny tři úrovně prioritizace musí být jasně institucionálně, metodologicky a procesně ukotvené.

Měly by být také zachovány principy zachování transparentnosti, zapojení veřejnosti a opozice, osobní odpovědnosti politiků a vynutitelnosti pozitivní i negativní incentivizace. Prioritizace má na nejvyšší úrovni vybírat prioritní oblasti s dlouhodobou působností pomocí kvalitativních (participativních a deliberativních) metod, na střední úrovni vybírat strategické cíle k naplnění prioritních oblastí každou novou vládou politicky a ideologicky, a na nejnižší úrovni vybírat konkrétní opatření k naplnění strategických cílů pomocí kvantitativních metod.

Postup z tohoto doporučení návrhu prioritizačního mechanismu na nejvyšší úrovni prioritizace se ukázal jako účinný ve zjednodušené simulaci provedené Českými prioritami, v rámci které bylo vybráno 6 prioritních oblastí.

Abstract (English)

After a thorough examination of the Czech public policy prioritisation landscape, it is clear that public policy prioritisation is a severely neglected area, and that prioritisation is not systematically conducted through evidence-based methods - the sole prioritisation process that takes place is built in the Policy Statement of the Government of the Czech Republic, determining priorities based on the government's political and ideological preferences. Hence, it is desirable to recommend a new systematic prioritisation framework. A scientifically designed framework carries a significant potential for public benefit thanks to the multiplication effect brought by an efficient use of public resources.

The recommendation of the framework by Czech Priorities is based upon an analysis of best-practice examples from abroad and from theoretical literature combined with an examination of the current Czech prioritisation landscape. This research shows that prioritisation typically takes place at three levels: 1) choosing priority areas at the national level; 2) choosing strategic goals at the governmental level; 3) choosing concrete measures and policies at governmental, ministerial, and lower levels.

Our recommendation suggests that the prioritisation framework should: a) choose only a few main prioritisation areas; b) closely interlink and connect all three levels of prioritisation; c) operate in a long-term horizon over multiple governmental terms; d) define priority as a public policy area whose goals and targets are dedicated maximum attention.

All three prioritisation levels must also be clearly institutionally, methodologically, and procedurally anchored while the principles of transparency, accountability, stakeholder and opposition participation, and positive and negative enforceability must be upheld. At the top level, prioritisation should choose priority areas based on qualitative (participatory and deliberative) methods. At the medium level, strategic goals with the aim to fulfil the priority areas should be chosen by every new government based on its political and ideological preferences.

At the low level, concrete measures and policies with the aim to fulfil the strategic goals should be chosen based on quantitative methods. The guideline for prioritisation at the top level from our recommended framework has proved to be effective in a simplified simulation undertaken by Czech Priorities which successfully determined 6 most efficient priority areas for the Czech Republic.

Shrnutí poznatků

Hlavním cílem tohoto dokumentu je zmapovat procesy strategického plánování a výběru priorit ve veřejných politikách v ČR, analyzovat nedostatky tohoto systému a na základě závěrů z teoretických poznatků a nejlepších praxí ze zahraničí navrhnout doporučení pro vylepšení prioritizace ve veřejných politikách v ČR. Sekundárním cílem je simulovat postup tohoto doporučení a několik hlavních priorit pro ČR doporučit.

Česká republika disponuje solidními standardizovanými metodikami a nástroji poskytujícími návod pro strategické plánování. V ČR je zároveň velký počet současně aktivních strategií na všech (a především nižších) úrovních. Strategické plánování však trpí velkým množstvím nedostatků, které výrazně poškozují jeho efektivitu - je nekoordinované, neprovázané, nenásleduje doporučené metody a nefunguje jeho implementace. Zásadním zjištěním je, že ČR nedisponuje žádným systematizovaným prioritizačním mechanismem pro veřejné politiky - prioritizace probíhá nesystematicky na základě politických preferencí v programovém prohlášení vlády, což znemožňuje vybrat a prosazovat priority vybrané vědeckými metodami s nejvyšším dlouhodobým potenciálem maximalizovat blahobyť obyvatelstva.

Poznatky z teoretických zdrojů a z nejlepších zahraničních praxí naznačují, že prioritizace probíhá typicky na třech úrovních: 1) výběr prioritních oblastí na celonárodní úrovni; 2) výběr strategických cílů na vládní úrovni; a 3) výběr konkrétních opatření na úrovni vlády, resortů či nižších orgánů. Je velmi obtížné najít teoretický či existující prioritizační mechanismus zabývající se prioritizací na všech třech úrovních - první (nejvyšší) a druhá (střední) úroveň prioritizace jsou většinou ignorovány. Ze syntézy zdrojů je však zřejmé, že nejlepší praxí je využívat kvalitativní (participativní a deliberativní) metody pro vyšší úroveň a kvantitativní metody pro úroveň nižší. Tento postup je možné pozorovat nejen v teoretických metodických návodech, ale také v nejlepších praxích na Novém Zélandě a ve Finsku.

Pro nastavení podoby prioritizačního mechanismu je nutné udělat volby ve 4 klíčových aspektech: 1) rozměr priorit; 2) úroveň priorit; 3) horizont priorit; 4) definice priorit. Ve světle zmapované české reality navrhuje na základě nejlepších praxí a teoretických poznatků v doporučení pro nastavení prioritizačního mechanismu udělat ve zmíněných klíčových aspektech následující volby: 1) prioritizační mechanismus se musí obsahově zaměřit pouze na několik vybraných oblastí veřejných politik, nemá substituovat komplexní vizi; 2) mechanismus by měl jasně definovat, jak jsou propojeny všechny tři úrovně prioritizace (viz. Kapitola 2); 3) prioritizační mechanismus by měl sloužit k výběru prioritních oblastí pro více vládních období, ne pouze pro jedno; 4) podstatou priority by mělo být, že na vybranou oblast veřejných politik a plnění jejích cílů je věnována maximální pozornost.

Všechny tři úrovně prioritizace by měly být úzce provázané a také institucionálně, metodicky a procesně ukotvené. Prioritní oblasti na celonárodní úrovni by měly být voleny na 10+ let pomocí participativních a deliberativních metod. Strategické cíle na vládní úrovni by měly být

vybrány novou vládou každé 4 roky pomocí politických preferencí dané vlády za účelem naplňování prioritních oblastí. Konkrétní opatření na úrovni vlády, resortů a nižších orgánů by měla být tvořena pomocí kvantitativních metod za účelem co nejefektivnějšího naplňování strategických cílů. V celém procesu prioritizace je v zájmu efektivity implementace nutné dodržovat principy transparentnosti, participace všech stakeholderů včetně opozice na nejvyšší úrovni, osobní odpovědnosti politiků a možnosti pozitivně či negativně incentivizovat dodržování prioritizačního mechanismu.

Na základě doporučeného mechanismu byl zjednodušeně simulován výběr prioritních oblastí pro ČR na nejvyšší úrovni prioritizace. Participativní a deliberativní metody byly nahrazeny identifikací nedostatků českých veřejných politik v mezinárodním srovnání a následném posouzení důležitosti těchto nedostatků pod vlivem současných globálních megatrendů působících na ČR. Zároveň bylo analyzováno veřejné mínění ohledně vybraných nedostatků a posouzen poměr financování, které do nedostatečně performujících oblastí v mezinárodním srovnání proudí.

Závěrem simulace byl výběr 6 prioritních oblastí veřejných politik pro ČR: 1) nedostatečná orientace na odvětví s vyšší přidanou hodnotou; 2) nedostatečná sociální spravedlnost (sociální mobilita a nerovnost); 3) nedostatečná efektivita státní správy / good governance; 4) nedostatečná aktivní participace na mezinárodní scéně; 5) špatné výsledky ve vzdělávání a úrovni dovedností; 6) znečištěné životní prostředí a klimatická změna.

1. Strategické plánování a prioritizace ve veřejných politikách v ČR

1.1 Přehled kapitoly

Tato kapitola slouží k představení a následnému kritickému zhodnocení fungování současné praxe strategického plánování a prioritizace ve veřejných politikách České republiky. Cílem této kapitoly je identifikovat nedostatky prioritizace ve veřejných politikách v ČR. Kapitola je rozdělena na dvě části. První část slouží ke zmapování současného strategického a prioritizačního prostředí - jsou představeny vybrané metody vypracované či doporučené odpovědnými ministerstvy a také vybrané příklady nejdůležitějších současně platných strategií a prioritizačních mechanismů. Ve druhé části je představené strategické a prioritizační prostředí na základě externích i interních posudků kriticky zhodnoceno a jsou identifikovány jeho kvality a nedostatky.

Tato analýza je součástí prioritizačního projektu zaměřeného především na národní priority, a proto byla tato úroveň strategií a prioritizačních mechanismů zkoumána přednostně. Krátké představení mezinárodní a krajské úrovně slouží především k dokreslení celého obrázku.

1.2 Hlavní zjištění kapitoly

V kapitole je ukázáno, že Česká republika disponuje solidními metodami a nástroji poskytujícími návod pro strategické plánování a také velkým množstvím strategií na všech (a především nižších) úrovních. Tyto strategie však trpí mnoha nedostatky - jsou nekoordinované, neprovázané, nekvalitně připravované a málokdy dospějí k implementaci.

Nejdůležitějším zjištěním však je, že ČR nedisponuje žádným systematickým prioritizačním mechanismem na celonárodní úrovni a spoléhá se především na programová prohlášení vlády a resortní priority definované v jednotlivých strategiích. Tento postup následně vede k politizaci a arbitrarnosti výběru priorit namísto efektivní systematizovanosti, což znemožňuje efektivní výběr priorit s dlouhodobou působností.

1.3 Zmapování strategického plánování a prioritizace ve veřejných politikách v ČR

Vybrané metody strategického plánování

Strategické plánování je v České republice hojně rozšířený jev na všech (a především nižších) úrovních. Podle webu [‘Databáze strategií’](#) vedeného Ministerstvem pro místní rozvoj (MMR) je v současnosti v ČR 51 aktivních strategií na mezinárodní úrovni, 283 na národní úrovni, 217 na úrovni regionální (krajské), 195 na úrovni oblastní a 804 na úrovni místní - a to ještě některé

strategie nejsou na webu zaevidovány. Kompetenční zákon nevymezuje žádný centrální strategický koordinační orgán, a tak strategie vznikají odděleně mezi rozličnými aktéry na všech úrovních ([MMR 2019, str. 16](#)).

Právě kvůli velkému množství strategií bylo pod gescí Ministerstva vnitra a Ministerstva pro místní rozvoj vytvořeno či oficiálně doporučeno mnoho metod a nástrojů strategického plánování, přičemž jednotlivé body doporučení jsou shrnuty v podkladech ke [kurzu Strateduka](#). Účelem těchto doporučení je dosáhnout sjednocení a vzájemného provázání tvorby strategií na všech úrovních podle ověřené nejlepší praxe. Hlavním metodickým dokumentem sloužícím k tomuto cíli je [Metodika přípravy veřejných strategií \(2018\)](#) vytvořená MMR, která poskytuje detailní návod k postupu při každé fázi strategického plánování od počáteční analýzy a prioritizace až po konečnou implementaci a evaluaci. Dalším důležitým dokumentem je [Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014-2020 \(2014\)](#) od Ministerstva vnitra se svým podrobným [implementačním plánem](#), který v rámci vylepšení kvality české veřejné správy představuje návod ke standardizaci a zkvalitnění procesu strategického plánování na všech úrovních.

Mezi další metodické dokumenty patří například [Manuál pro zapojování veřejnosti do přípravy vládních dokumentů \(2010\)](#) přibližující nejlepší praxe zapojování odborné i laické veřejnosti do plánování strategií nebo dokument [Podpora v oblasti strategického řízení a plánování na úrovni krajů a krajských úřadů \(2014\)](#) sloužící ke zkvalitnění tvorby strategií na krajské úrovni. Důležitým metodickým dokumentem je také Analýza nástrojů používaných ke strategické práci, kterou vytvořilo MMR v rámci již zmíněné Metodiky přípravy veřejných strategií, která kromě zhodnocení stupně využívání nástrojů pro strategické plánování v ČR v souhrnném popisu představuje oficiálně doporučené nástroje pro strategickou práci.

Vybrané dlouhodobé strategie

Jak již bylo zmíněno výše, strategií v ČR je mnoho, a proto budou ve zbytku této kapitoly představeny primárně vybrané nejdůležitější strategie s nejvyššími ambicemi a dopadem. Nejprve budou prozkoumány dlouhodobé strategie, které byly klasifikovány jako strategie s horizontem delším než 5 let. ČR je členem mnoha mezinárodních organizací, což s sebou přináší přijetí závazků vyplývajících z dlouhodobých strategií těchto organizací. Mezi nejdůležitější z těchto strategií patří [Agenda OSN pro udržitelný rozvoj 2030 \(2015\)](#), ve které se ČR zavázala k dlouhodobému naplňování 17 cílů udržitelného rozvoje. Nedílnou součástí dlouhodobých mezinárodních závazků ČR je také nejdůležitější strategický dokument NATO [Nový strategický koncept \(2010\)](#) a jeho podružné strategické dokumenty, ze kterých vychází české závazky k strategickému plánu vyzbrojování. Dále můžeme na mezinárodní úrovni zmínit například Klimatické a energetické strategie EU [2030](#) a [2050](#), ve kterých se ČR zavazuje především ke snižování emisí CO₂ a následné uhlíkové neutralitě nebo například strategie WHO [Zdraví 2020 \(2013\)](#) či strategii Visegrádské skupiny [Společná politika územního rozvoje států V4+2 \(2014\)](#).

Česká republika dnes již disponuje několika relativně komplexními dokumenty představující dlouhodobou vizi pro všechny sektory veřejné politiky ČR a způsoby, jak této vize dosáhnout.

Jako základní stavební kámen českých strategií a priorit byla vytvořena strategie [Strategický rámec Česká republika 2030 \(2017\)](#) a s ní provázaný dokument [Implementační plán Strategického rámce ČR 2030 \(2018\)](#). Strategie je záměrně široká a jejím účelem je zastřešovat a provazovat všechny ostatní strategie na všech úrovních - ty mají být na ČR 2030 a její doporučení důkladně navázané. Hlavním cílem je poskytnout ČR plán udržitelného rozvoje v souladu s cíli udržitelného rozvoje [Agendy OSN pro udržitelný rozvoj 2030 \(2015\)](#). Strategie obsahuje 6 strategických oblastí a 27 jim podružných strategických cílů, jejichž implementace a evaluace má probíhat pomocí 192 indikátorů a také za pomoci [Indikátorů kvality života \(2017\)](#) (následující metriku OECD). ČR 2030 poskytuje v Implementačním plánu 277 (relativně širokých) doporučení a ke každému přiděluje gestora (relevantní ministr) zodpovědného za jejich implementaci. Řídící funkci koordinace a komunikace v rámci ČR 2030 má místopředseda vlády využívající kapacity Ministerstva životního prostředí, avšak odpovědnost za implementaci jednotlivých doporučení strategie a jejich koordinaci napříč resorty mají jednotliví gestoři. Stav indikátorů a implementace strategie vyhodnocuje každé 3 roky Rada vlády pro udržitelný rozvoj, která vydává *Zprávu o kvalitě života a její udržitelnosti* upravující doporučení pro další 3 roky.

ČR 2030 je koncipována jako hlavní dokument strategie [Implementace Agendy 2030 pro udržitelný rozvoj \(Cílů udržitelného rozvoje\) v České republice \(2017\)](#), která představuje, jak ČR plánuje (především pomocí ČR 2030) implementovat a rozvíjet cíle OSN pro udržitelný rozvoj.

Avšak hlavní dlouhodobou strategií upřednostňovanou současnou vládou¹ je strategický dokument [Czech Republic: Country For The Future \(2019\)](#), který se věnuje především ekonomice a představuje vizi ČR jako technologické a inovační velmoci zakládající svou prosperitu na znalostní ekonomice, vzdělané populaci a konkurenceschopných firmách s přidanou hodnotou. Cesta k naplnění této vize napříč sektory je pak blíže popsána v dokumentech jako [Národní investiční plán \(2019\)](#), který upřesňuje, kam by měly směřovat v dlouhodobém měřítku v jednotlivých sektorech investice, nebo také v strategickém dokumentu [Digitální Česko \(2019\)](#), který představuje plán pro digitalizaci všech odvětví v ČR od státní správy přes školství až po průmysl.

Dalším důležitým pilířem dlouhodobého strategického plánování v ČR je [Koncepce politiky soudržnosti po roce 2020 \(2018\)](#). Tento dokument sice vypracovává MMR, ale ovlivňuje všechny další strategie v ČR, jelikož jeho cílem je určit priority v souladu se strategiemi EU, na které by české národní, regionální a oblastní strategie měly cílit pomocí financování z Evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF).

¹ Strategie je vládou představována jako hlavní zastřešující plán pro všechny oblasti, avšak to je v rozporu s obsahem strategie samotné, kde je explicitně specifikováno, že strategie se zaměřuje pouze na maximalizaci inovačního potenciálu ČR, ne na širší cíle.

Od roku 2021 je v plánu také implementace vládní strategie [Klientsky orientovaná veřejná správa 2030 \(2019\)](#), která má za cíl modernizovat veřejnou správu na všech úrovních, udělat ji více klientsky přívětivou a implementovat do ní prvky *evidence-based policymaking* a prvky digitalizace. Tento dokument zároveň poskytuje návod ke kvalitnějšímu strategickému plánování.

Na národní úrovni jsou dále na většině ministerstev připravovány dlouhodobé strategie, které jsou nezávislé na vládních strategiích a které představují vizi těchto institucí, které by pak měly být reflektovány v jejich krátkodobých strategiích. Za zmínku stojí například strategické plány Ministerstva obrany [Koncepte armády České republiky 2030 \(2019\)](#) a [Dlouhodobý výhled pro obranu 2035 \(2019\)](#) poskytující vizi pro fungování armády ČR v souladu se závazky ke strategiím NATO. Dále je důležitá například strategie Ministerstva školství [Strategii 2030+ \(2019\)](#) poskytující plán k školské přípravě české populace na výzvy 21. století nebo strategické plány jako [Strategický rámec rozvoje péče o zdraví v České republice do roku 2030 \(2019\)](#) Ministerstva zdravotnictví, strategie [Průmysl 4.0 \(2017\)](#) Ministerstva průmyslu a obchodu nebo [Strategie regionálního rozvoje 2021+ \(2019\)](#) MMR - podobné dlouhodobé strategické plány by se našly na téměř každém ministerstvu.

Vlastní dlouhodobou strategii si také vypracovává nezávisle na strategii vlády nebo ministerstev (kromě strategie Koncepte politiky soudržnosti) každý kraj, a to jak pro vizi fungování kraje jako takového, tak pro fungování v rámci jeho jednotlivých kompetencí (např. odpadní hospodářství). Avšak tyto strategie nejsou primárním cílem této analýzy, proto stačí pro představu uvést například [Aktualizovanou strategii udržitelného rozvoje Ústeckého kraje \(2010\)](#), [Strategii rozvoje Zlínského kraje 2009-2020 \(2008\)](#) nebo [Plán odpadového hospodářství Plzeňského kraje 2016-2026 \(2015\)](#).

Vybrané krátkodobé strategie

Česká republika také disponuje množstvím strategických plánů s krátkodobým horizontem působnosti kratším než 5 let, které by se z principu měly odvíjet od výše představených dlouhodobých strategiích. Závazky vyplývající z mezinárodních strategií bývají především dlouhodobé, a tudíž z krátkodobých mezinárodních strategií stojí za uvedení pouze výběr několika [prioritních strategických oblastí EU](#), který pro každé volební období nastolí Evropská komise. Evropská komise také každý rok vydává update své [Strategie pro udržitelný růst](#), ve kterém vytyčí priority, které by členské státy daný rok měly následovat.

Co se týče národních krátkodobých strategií, ty jsou definovány především [programovým prohlášením vlády](#), ve kterém každá nově vzniklá vláda vytyčí strategické priority pro následující volební období. Dané priority jsou určeny nejdříve celostátně napříč sektory a pak i jednotlivě pro každou oblast veřejné politiky. Vláda také každoročně vydává [Národní program reform](#), který má za úkol pro Evropskou komisi zhodnotit v rámci evropského semestru hospodářskou politiku ČR (komise pak v odpovědi vydá svá doporučení na nadcházející rok).

Každé ministerstvo také nezávisle vytváří své krátkodobé strategie týkající se jednotlivých bodů agendy daného ministerstva, jako například [Koncepce podpory umění v ČR 2015-2020 \(2014\)](#) od Ministerstva kultury, [Konvergenční program ČR 2020 \(2019\)](#) od Ministerstva financí, [Resortní strategie pro rozvoj eJustice](#) od Ministerstva vnitra, [Koncept letecké dopravy 2016-2020 \(2015\)](#) od Ministerstva dopravy nebo [Strategie elektronizace zadávání veřejných zakázek 2016-2020 \(2015\)](#) od Ministerstva pro místní rozvoj.

Vlastními krátkodobými strategiemi zahrnujícími jednotlivé body přidělené agendy také disponuje každý kraj, avšak znovu - krajská úroveň není primárním objektem této analýzy, proto stačí pro představu uvést například [Program rozvoje Jihomoravského kraje 2018-2021 \(2017\)](#), [Strategie rozvoje územního obvodu Olomouckého kraje 2015-2020 \(2014\)](#) nebo [Konceptu prevence kriminality Středočeského kraje 2018-2021 \(2017\)](#). Existuje také mnoho dlouhodobých i krátkodobých oblastních strategií, avšak ty pro účel naší analýzy nejsou důležité, a tak jim nebude věnován prostor.

Prioritizace v České republice

Narozdíl od velkého množství strategií na všech úrovních Česká republika nedisponuje žádným obecně platným prioritizačním rozhodovacím procesem, který by určil hierarchii priorit od vládní úrovně až po úroveň místní. Neexistuje mechanismus, který by nastavil jasnou (kvantitativní a kvalitativní) metriku a podle ní zvolil na celonárodní úrovni několik nejdůležitějších prioritních oblastí veřejných politik a jim podružných strategických cílů, které by následně akcentovaly strategie na nižších úrovních a metodicky přispívaly k jejich implementaci. Zároveň neexistuje institucionální nastavení, které by umožňovalo systematickou implementaci priorit a strategických cílů, i kdyby hypoteticky existovaly - v ČR nejsou vytvořeny instituce umožňující koordinaci implementace prioritních strategických cílů a vynucování naplňování těchto cílů v případě nedostatečného plnění ze strany ministerstev. Veškerá prioritizace na celonárodní úrovni se tak spoléhá na priority formulované ve [vládním programovém prohlášení](#).

Priority z vládních programových prohlášení nejsou pro jednotlivá ministerstva nijak závazné, a tak hlavní proces prioritizace v ČR probíhá na resortní úrovni. Na resortní úrovni se situace diametrálně liší podle přístupů jednotlivých ministerstev a jejich strategií. Kvůli prakticky neexistujícímu systému prioritizace na celonárodní úrovni nejsou ministerstva vázána k upřednostňování priorit nastavených vládou, a tak si každé ministerstvo může upravit prioritizační systém podle vlastní preference. Některá ministerstva mají jasně nastavené priority vycházející z vlastní analýzy podle ministerstvem zvolených metrik - jako například Ministerstvo financí řídící své rozhodování pomocí výstupů z aplikace metody *foresightu*. Jiná ministerstva zakládají své priority na výstupech svých dlouhodobých strategií - jako například Ministerstvo školství, jehož priority vycházejí ze Strategie 2030+ (2019) nebo Ministerstvo obrany prioritizující na základě [Koncepce armády České republiky 2030 \(2019\)](#) nebo [Dlouhodobého výhledu pro obranu 2035 \(2019\)](#) vycházejících z požadavků NATO. U některých ministerstev není prioritizační mechanismus úplně jasný, jelikož explicitně nesdílí prioritizační metriku, a ani v

jejich strategiích není jasně prioritizováno - toto je případ například Ministerstva dopravy či průmyslu.

Prioritizace na mezinárodních ani nižších úrovních není předmětem této kapitoly, a tak nebude blíže zkoumána.

1.4 Kritické zhodnocení strategického plánování a prioritizace ve veřejných politikách v ČR

Strategické plánování v ČR v mezinárodním srovnání

Kvalita strategického plánování na národní úrovni v České republice je v mezinárodním měřítku podprůměrná. V rámci Evropské Unie byla ČR v hodnocení kvality veřejného sektoru v kategorii 'Strategic Capacity Planning' v roce 2016 na 16. místě z 28 možných a o dva roky dříve dokonce až na místě 20. ([European Commission 2018, str. 208](#)). Podle žebříčku Sustainable Governance Indicators ([Bertelsmann Stiftung 2019](#)) hodnotícího výkonnost veřejného sektoru ve 41 vyspělých zemích EU a OECD se v kategorii 'Executive capacity' ČR umístila až na 28. místě a problémem bylo především právě nekvalitní a nekoordinované strategické plánování.

Žebříček Global Competitiveness Index ([World Economic Forum 2019](#)) zase hodnotil českou vládu v kategorii 'Government long-term vision' a v rámci 141 zemí ji zařadil až na 111. místo do společnosti méně vyspělých zemí jako Angola, Kyrgyzstán nebo Madagaskar. Evropská komise byla ve své analýze vyhodnocující kvalitu veřejného sektoru v ČR také velmi kritická. Na adresu strategického plánování uvedla, že většina českých strategií není založena na vědeckých poznatcích (*evidence-based*), a že strategie většinou spoléhají pouze na kvalitativní data² ([European Commission 2018, str. 201](#)).

Chybějící koordinace a provázanost strategií

Velkým problémem dlouhodobě zůstává, že neexistuje žádný orgán, který by měl v kompetenci strategie centrálně koordinovat, aby se dosáhlo jejich propojenosti a zabránilo duplikování nebo dokonce protichůdnosti. Tuto činnost se snaží zastávat MMR a Ministerstva vnitra a financí, ale jejich působnost je velmi omezená, jelikož ani jednomu není v Kompetenčním zákoně tato odpovědnost vyhrazena ([MMR 2019b, str. 16](#)). Jak uvádí [Brázová \(2017, str. 228\)](#), koordinace strategií na národní úrovni je slabá, jelikož kvůli absenci zodpovědného centralizovaného koordinačního orgánu zůstává odpovědnost za tvorbu strategií roztržena mezi jednotlivými ministerstvy a jejich pracovními skupinami.³ Navíc koordinační orgány neexistují ani v rámci

² Evropská komise přesněji uvádí, že: "Most of the strategies are not evidence-based and their parts on strategic analysis are rather weak, mostly working with qualitative data, sometimes without taking into account the results of international benchmarking studies, or even data published by the Czech Statistical Office."

³ Brázová přesněji uvádí, že: "The integratory and coordination role of strategic planning does not seem to be strong at the national level in the Czech Republic. No universal legislative framework for strategic planning is in place. . . Similarly, no central authority exists to coordinate strategic planning in the country. Strategic planning is instead coordinated by the line ministries and by different working groups where these are established."

jednotlivých ministerstev, následkem čehož je nekoordinovanost v tematičnosti a metodice přípravy strategií i v rámci jednotlivých resortů ([Ernst and Young 2018, str. 23, 32](#)).

V důsledku této situace jsou jednotlivé strategie v rámci oddělených sektorů tvořeny izolovaně - ať už vládou nebo na ministerstvech - což vede k tomu, že mezi sebou jsou jen minimálně provázány a nemohou být součástí jednoho velkého koordinovaného plánu ([Ochrana et al 2016, str. 39](#)). Důkazem tohoto tvrzení je, že při tvorbě strategií se pouze ve 33 % případů přihlíží k již existujícím národním strategiím ([Veselý et al 2018, str. 228](#)), zatímco celých 50 % samotných zaměstnanců státní správy odpovědných za strategické plánování zastává názor, že strategie, které oni sami tvoří, nejsou navzájem provázány s jinými strategiemi ([MMR 2019a, str. 35](#)).

Tato skutečnost má pro fungování strategického plánování v ČR velmi negativní důsledek, neboť jak uvádí analýza [Ministerstva vnitra \(2014, str. 20\)](#), tím, že "strategie nejsou v současnosti mezi sebou z časového a věcného hlediska dostatečně provázány, není dostatečně nastavena hierarchie strategických dokumentů, což může mít za následek vznik vzájemně si odporujících či částečně duplicitních strategií."

Nesystematická příprava strategií

Druhým problémem procesu strategického plánování v ČR je, že strategie nejsou připravovány pomocí metod a nástrojů strategického plánování doporučených či vytvořených MRR nebo Ministerstvem vnitra, které byly představeny v první části kapitoly. S tímto závěrem přišly například analýzy provedené Ministerstvem pro místní rozvoj mezi českými 'stratégý,' které zjistily, že míra využívání nástrojů a metod je velmi nízká ([MMR 2019b](#)). Například [Metodiku přípravy veřejných strategií](#), teoreticky stěžejní dokument českého strategického plánování, v praxi zná a často využívá pouze 6 % stratégů, zatímco u metodiky pro zapojování veřejnosti do procesu strategického plánování popsané v [Manuálu pro zapojování veřejnosti do přípravy vládních dokumentů](#) nedosahuje toto číslo ani 1 %, což má za následek minimální zapojení veřejnosti do tvorby strategií ([MMR 2019a, str. 32](#)). Dvě třetiny stratégů používají při tvorbě strategií metodiku vlastního úřadu, která není nijak standardizovaná a může se napříč institucemi výrazně lišit (Ibid.).

I přes dostatek dostupných nástrojů a metod pro strategické plánování je tedy zjevné, že většina strategií v praxi není pomocí těchto metod tvořena. Ochrana et al (2016, str. 39) tvrdí, že hlavní příčinou je to, že metody mají pouze doporučující status a nikdo není povinen je závazně používat při strategickém plánování - tudíž žádná instituce není motivována měnit zaběhlé způsoby a učit se novým přístupům.

Nefunkční implementace strategií

Třetím nedostatkem strategického plánování v České republice je nekvalitní proces implementace, který často vyústí k nevyužití možnosti těžit z jinak kvalitní strategie. Jak napsalo [Transparency International \(2011, str. 45\)](#) ve své analýze strategického plánování v ČR: "While

“conceptual” documents exist for almost all areas, their implementation is generally highly unconceptual and quite often the individual steps being taken go against the original strategy, or result in the original strategy being amended.” Problémem je, že kvůli výše zmíněné absenci centrální strategické autority leží odpovědnost za implementaci strategií výhradně v rukách ministerstev, které nejsou ničím nuceny strategie dodržet ([Brázová 2017, str. 230](#)).

Jak tvrdí [Ernst and Young \(2018, str. 19\)](#), implementace je problematická i proto, že do plánování strategie téměř nikdy nejsou zapojeni reprezentanti opozičních politických stran, a tudíž na přijatých strategiích neplánuje politický konsensus. “S ohledem na nedostatečné zapojení [opozičních] zákonodárců do strategického procesu jsou pak vybrané strategie ochromeny například nepřijetím potřebného zákona, či takovou změnou, která následně neumožňuje v implementaci strategie pokračovat.”

Další součástí problému s implementací strategií je, že implementaci často znemožňuje kvalita vypracování samotných strategií. Podle zjištění MMR (*Ibid.*), v celých 20 % strategií úplně chybí implementační část, zatímco 30 % strategií neobsahuje plán financování. A i v případech, kdy plán financování existuje, často není pro realitu relevantní, jelikož státní rozpočet k finančním potřebám strategií nepřihlíží: “Státní rozpočet není sestavován s dostatečným ohledem na schválené strategické dokumenty. . . . Ze státního rozpočtu tak není možné určit, jaká část prostředků je alokována pro konkrétní strategický dokument a rozpočet tak není navázán na dosahování cílů konkrétních strategických záměrů”⁴ ([Ernst and Young 2018, str. 23](#)).

Nakonec u většiny strategií chybí také evaluační část, kde by mělo dojít k vyhodnocení - přinejlepším je zhodnocení velmi povrchní⁵ (European Commission 2018, str. 208). Evaluace je i prakticky těžko proveditelná, jelikož cíle nejsou jasně definované⁶, a tudíž nelze dobře měřit jejich naplňování (MMR 2019b, str. 17). Důsledkem je, že celých 42 % strategií se na evaluaci své vlastní strategie nikdy nepodílelo (MMR 2019a, str. 33).

V důsledku všech popsaných problémů je implementace strategií složitá, téměř nevynutitelná, chybí k ní politická vůle a v realitě se tudíž málokdy uskuteční.

Absence systematického prioritizačního mechanismu

Všechny výše zmíněné nedostatky jsou pro tvorbu veřejných politik v ČR zásadní, avšak pravděpodobně nejzásadnějším problémem je chybějící mechanismus prioritizace na celonárodní úrovni. K prioritizaci nedochází ani u zastřešujících vládních strategií, jako ČR 2030 (2017) nebo Country For The Future (2019), na které by se měly vázat všechny ostatní

⁴ Chybějící vyčíslení nákladů a dopadů (ekonomické, sociální, environmentální, politické) u různých variant řešení je u strategií kritizováno i [Ministerstvem vnitra \(2014, str. 20\)](#).

⁵ Evropská komise přesně uvádí, že: “The national evaluation has been very superficial and only recently did the Ministry of the Interior start to publish evaluation information. It was motivated by funding possibilities from the EU but, as indicated above, the time between the call for tenders and the anticipated finalisation of the studies is too short to be really evidence-based.”

⁶ Nejčastěji doporučeným způsobem definice cílů, který umožňuje jasné vyhodnocení úspěšnosti plnění, je metoda SMART (Ernst and Young 2018, str. 26-7; European Commission 2018, str. 206)

strategie. Místo toho tyto hlavní vládní strategie doporučují stovky cílů, které ale bez prioritizace nemohou být splněny všechny.

Jelikož neexistuje jednotný prioritizační mechanismus pro určování národních priorit, musí se priority řídit podle programových prohlášení vlády. Nicméně ani programová prohlášení vlády, ať už verze z roku [2014](#) nebo [2018](#), zásadně neprioritizují - je pouze zmíněno několik velmi širokých cílů, pod které se dá zařadit téměř cokoliv, a dále jsou popsány cíle pro každou oblast veřejných politik, mezi kterými není prioritizováno.

Z rozhovorů s vrcholnými úředníky a tvůrci strategií vyplývá, že tato situace je především důsledkem chybějící politické vůle k vytvoření prioritizačního mechanismu a odpovídajících institucí, které by byly schopné mechanismus udržovat a koordinovat. Pro vládnoucí politiky není systematizace prioritizace výhodná, jelikož je zavazuje k plnění cílů, které nepodporují jejich všeobecnou popularitu a někdy mají potenciál popularitu dokonce snížit. Pro politiky je výhodnější představit velké množství cílů, mezi kterými se neprioritizuje. Tímto postupem mohou získat flexibilitu pro ad hoc prioritizaci, jejíž výběr se mění vždy podle současné nálady populace a je zaměřen na maximalizaci politické popularity. Prioritizace je v důsledku tohoto postupu vykonávána nesystematicky a neefektivně, jelikož jejím motivem není maximální efektivita a veřejné blaho, ale politická pragmatická volba podporující vlastní politický zájem.

I za předpokladu, že by existoval funkční prioritizační mechanismus, by Česká republika nedisponovala odpovídajícím institucionálním uspořádáním schopným implementaci priorit koordinovat a eskalovat. V ČR neexistuje žádný orgán, který by měl na starost koordinaci tvorby a samotné implementace priorit a strategických cílů napříč ministerstvy, a není určen nikdo, kdo by mohl splňování implementace odsouhlasených strategických cílů do strategií kontrolovat, eskalovat a případně potrestat aktéry neschopné či neochotné splnit úkoly přidělené do jejich odpovědnosti.

V důsledku chybějícího prioritizačního mechanismu na celonárodní úrovni a institucionálního uspořádání, které by zajistilo dohled nad koordinací a implementací priorit, probíhá prioritizace v České republice izolovaně na jednotlivých ministerstvech, a to především na základě výstupů jejich resortních dlouhodobých strategií. Avšak ani tento mechanismus není až na výjimky (například Ministerstvo obrany) funkční, jelikož strategií je paradoxně příliš velký počet⁷ a cílů, které mají naplnit, je ještě víc (v řádech tisíců)⁸ (MMR 2019b, str. 16). Mezi jednotlivými cíli

⁷ [Ernst and Young \(2018, str. 18\)](#) dokonce tvrdí, že: "Ve vybraných případech strategický dokument vznikl zejména s úmyslem formálně deklarovat činnost (záměr) ministerstva v určité oblasti (například s ohledem na programové prohlášení vlády). Strategický dokument je v těchto případech spíše prezentací postoje než nástrojem pro implementaci strategické změny v zacílené oblasti. S ohledem na účel dokumentu pak není tento dostatečně rozpracován tak, aby mohl být v praxi implementován."

⁸ MMR přesně uvádí, že: "Existuje obrovský počet vzájemně se překrývajících strategií i na centrální úrovni veřejné správy. Počty strategií se počítají řádově ve stovkách – počty cílů a aktivit k jejich naplnění ještě o jeden až dva řády výše. Znamená to nejen ztrátu přehlednosti a obtížnou orientaci, ale i značnou administrativní zátěž. . . Při velkém počtu strategií není zcela jasné, na kterou strategii by se všechny ostatní měly vázat (která strategie je tedy „hlavní“ a které jsou „dílčí“ či „tematické“)." str. 16

neexistuje žádný klíč k prioritizaci⁹, v důsledku čehož je kvůli administrativnímu chaosu téměř nemožné dojít k jakémukoliv systematickému procesu implementace na základě vybraných prioritních strategických cílů (MMR 2019b, str. 10, 16-17). Tudíž ani ministerstva nemají jasné definované priority, podle kterých by se řídila, a stejně jako v případě vyšší vládní úrovně probíhá prioritizace většinou ad hoc na základě politických zájmů jednotlivých ministrů, potažmo vlády.

⁹ Více než jedna čtvrtina strategů se dokonce nikdy při strategickém plánování nesetkala s procesem prioritizace (MMR 2019a, str. 32).

2. Existující prioritizační mechanismy

2.1 Přehled kapitoly

Tato kapitola představuje a analyzuje existující mechanismy určené k nastavování priorit veřejných politik, které jsou popsány v akademické literatuře a neakademických zdrojích nebo jsou již používány v některých zemích. V první části kapitoly jsou popsány obecné poznatky o prioritizaci z analyzovaných zdrojů. V druhé části kapitoly jsou představeny teoretické metody prioritizace z analyzovaných zdrojů a v závěrečné části jsou popsány příklady nejlepší praxe prioritizace ve veřejných politikách již existující v zahraničí.

2.2 Hlavní zjištění kapitoly

Zásadním zjištěním kapitoly je, že typicky existují tři různé úrovně prioritizace podle obecnosti a rozsahu, mezi kterými je nutno rozlišovat. Velmi málo analyzovaných zdrojů uvádí doporučení pro nastavení výběru priorit na vyšších národních a vládních úrovních - většina analýz se zaměřuje na prioritizaci mezi konkrétními opatřeními. Je prakticky nemožné dohledat konzistentní teoretický návrh prioritizačního mechanismu pokrývající všechny tři úrovně prioritizace. Zároveň existuje jen velmi málo komplexních prioritizačních mechanismů již uvedených do praxe - nejlepšími příklady pro všechny úrovně prioritizace jsou Nový Zéland a Finsko, přičemž Velká Británie disponuje kvalitním prioritizačním mechanismem na nejnižší úrovni - pro prioritizaci mezi konkrétními opatřeními.

2.3 Poznatky z mapování existujících prioritizačních mechanismů

Pro úspěšnou tvorbu doporučení co nejefektivnějšího prioritizačního mechanismu je prvním zásadním krokem zmapování existujících teoretických a praktických příkladů prioritizace. Hlavním cílem Kapitoly 2 je tedy představení analyzovaných příkladů existujících teoreticky popsaných prioritizačních mechanismů a zároveň mechanismů používaných v zahraničí ve veřejných politikách v praxi.

Z teoretických dokumentů (především OECD [2015](#) a [2018](#)) a z nejlepších praxí ze zahraničí (především Nový Zéland) vyplývá, že typicky existují tři možné úrovně prioritizace, mezi kterými je třeba rozlišovat. Prioritizační mechanismus může popisovat jak prioritizaci pouze na jedné z těchto úrovní, tak na dvou nebo i všech třech těchto úrovních:

1. Výběr 'prioritních oblastí'

Výběr a popis širokých oblastí veřejné politiky na celonárodní úrovni, na které by se vláda měla zaměřit.

Rozsah výběru prioritních oblastí se v různých mechanismech liší - vybraných oblastí může být jen několik, ale může se také jednat o popis komplexní národní vize pokrývající všechny oblasti

veřejných politik nebo cokoliv mezi těmito dvěma možnostmi.

2. Výběr 'strategických cílů'

Výběr a definice konkrétních strategických cílů na celonárodní úrovni, pomocí nichž má dojít k naplnění již vybraných prioritních oblastí (ať už se jedná o naplnění celkové národní vize, nebo jen několika vybraných oblastí).

3. Určení 'konkrétních opatření'

Výběr konkrétních opatření vlády, ministerstev či nižších orgánů, které mají za cíl naplnit již vybrané strategické cíle - jedná se tedy o konkrétní politiky, zákony, regulace, rozpočtová rozhodnutí, nařízení atd.

Prioritizační mechanismy u úrovní, kterými se zabývají, popisují široké spektrum kvantitativních a kvalitativních metod, pomocí nichž má k výběru na dané úrovni dojít. Každá úroveň, kterou konkrétní prioritizační mechanismus zkoumá, musí mít zároveň jasně definovaná kritéria, podle kterých probíhá její výběr, a cíl, kterého se nastavením priorit snaží dosáhnout - příkladem může být cíl maximalizace blahobytu (*wellbeing*) obyvatelstva a kritéria zachování sociální spravedlnosti, důrazu na dlouhodobost řešení či komplexitu řešené problematiky.

Překvapivým zjištěním bylo, že najít existující prioritizační mechanismus pokrývající všechny definované úrovně prioritizace a poskytující pro každou úroveň definici cíle a kritérií je téměř nemožné. Většina dostupných prioritizačních mechanismů se věnuje pouze nižším úrovním prioritizace (především výběru konkrétních opatření) a kritéria a cíle výběru jsou zpravidla určeny jen velmi vágně (nebo vůbec). Existující mechanismus zahrnující nejvyšší úroveň prioritizace - výběr prioritních oblastí - prakticky není možné dohledat.

Zároveň bylo zjištěno, že v žádném z analyzovaných prioritizačních mechanismů není poskytnuta definice priority jako takové (co je prioritou myšleno - přerozdělení rozpočtu, extra pozornost na implementaci nebo něco úplně jiného?).

2.4 Analýza existujících teoretických prioritizačních mechanismů

Pro zmapování existujících teoretických prioritizačních mechanismů byl analyzován co největší počet dohledatelných mechanismů popsanych v akademické literatuře, vytvořených neziskovými organizacemi, zformovaných různými státními i nadnárodními institucemi a nebo také v soukromém sektoru. Detailní popis všech mechanismů se nachází ve Zdrojích.

Jediným identifikovaným dokumentem, které poskytuje doporučení pro prioritizační mechanismus napříč několika úrovněmi prioritizace, je analýza [OECD, 2015](#). Jádrem doporučení je kladení důrazu na takzvané *Centre of Government*, což je centrální administrativní jednotka, která plní různé analytické a koordinační úkoly pro každou vládu a její vedení (v ČR je to Úřad vlády). Tato jednotka má podle OECD unikátní kapacity pro efektivní výběr dlouhodobých

priorit nezkalených krátkodobými politickými cíli a měla by tyto priority nejen volit, ale také dohlížet na jejich koordinaci a implementaci.

Všechny ostatní analyzované prioritizační mechanismy popisují prioritizaci pouze na jedné ze tří úrovní - podle těchto úrovní jsou tyto mechanismy níže rozděleny a popsány.

1. Výběr 'prioritních oblastí'

Pro nejvyšší úroveň prioritizace existuje velmi málo teoretických návodů a doporučení. Existující dokumenty v této oblasti jako [Lightfoot \(1994\)](#) nebo [McGregor et al \(2009\)](#) jsou především kvalitativní a doporučují výběr prioritních oblastí zakládat na identifikaci hierarchie potřeb populace, přičemž nejdůležitější potřeby se ve veřejných politikách řeší jako prioritní.

Tento model založený na hierarchii potřeb uvádí do praxe nejzajímavější publikace pro výběr prioritních oblastí [OECD \(2020\)](#), která doporučuje využívat pro identifikaci potřeb populace participativní a deliberativní metody a poskytuje přesné postupy k tomu, jak by se tyto metody měly využívat.

Originální koncept kvantitativního výběru prioritních oblastí popisují [Castaneda et al \(2018\)](#). Dle jejich doporučení by měl výběr prioritních oblastí kopírovat výběr ekonomicky rozvinutějších zemí s nejpodobnější strukturou ekonomiky.

V českém prostředí nabízí zajímavý přístup [Veselý a Potůček \(2011\)](#), kteří prioritizaci uskutečnili na základě expertního výběru nejdůležitějších společenských výzev pro následujících 15 let založeném na analýze vnějších a vnitřních trendů pro ČR.

2. Výběr 'strategických cílů'

Ani pro střední úroveň prioritizace neexistuje mnoho konceptů. Hlavním směrem, kterým se doporučení vydávají, je pomocí kombinace kvantitativních a kvalitativních metod vybírat strategické cíle na základě předpovědi budoucího vývoje, podle níž mají být určeny cíle s největší pravděpodobností být v budoucnu efektivní. [Boston \(2016\)](#) tento koncept nazývá *Anticipatory Government* a poskytuje detailní popis kroků, které by vlády měly pro jeho naplnění následovat. Detailní užití metody prognózování (*foresight*) představuje jak analýza [Akademie věd ČR \(2017\)](#), tak report MMR (2019). Výhody vládní orientace na takzvaný *longtermismus* oproti *shorttermismu* popisuje [Jacobs \(2016\)](#). [Lempert et al \(2013\)](#) pomocí metody *robust decision making* představují, jak by vlády měly hledat nejen strategické cíle, které budou v budoucnu co nejefektivnější, ale také zároveň co nejrobustnější - mají šanci uspět při mnoha různých podobách budoucnosti.

3. Výběr 'konkrétních opatření' veřejných politik

Na nejnižší úrovni prioritizace existuje jako na jediné větší počet metod využívaných pro výběr konkrétních opatření politik a tyto metody jsou především kvantitativního směřování. Pravděpodobně nejrozšířenější metodou na nejnižší úrovni prioritizace je metoda multikriteriální analýzy (MCDA). Tato metoda je popsána v [Doodgson et al \(2001\)](#) a má mnoho verzí, které

však v principu všechny spočívají ve výběru kategorií, ve kterých jsou nabízené možnosti hodnoceny a následně porovnávány, přičemž je zvolena ta možnost, která získá nejvíce bodů napříč kategoriemi. Praktická aplikace MCDA především ve zdravotnickém sektoru je poté popsána například v [Bloom et al \(2006\)](#), [Batussen and Niessen \(2006\)](#) nebo v reportu [Světové zdravotnické organizace \(2016\)](#).

Další hojně užívanou metodou pro výběr konkrétních opatření veřejných politik je takzvaná *cost-benefit analysis* (CBA). Základem CBA je pomocí vědecké a ekonomické analýzy přesně vyčíslit, která z porovnávaných možností opatření je nejefektivnější, jak je detailně popsáno a vysvětleno v [Boardman et al \(2018\)](#). Příklady využití CBA se dají najít například v doporučeních [80.000 Hours \(2019\)](#) nebo v [Copenhagen Consensus Scorecard Method](#). Na vyšší úroveň komplexnosti povyšuje CBA doporučení [Open Philanthropy Fund \(2018\)](#), které ještě před samotným porovnáním možnosti rozdělí (metodicky a normativně) do jasně porovnatelných kategorií (*buckets*), protože v mnoha případech by se jinak navzájem porovnávat nedaly.

Další metodické možnosti pro výběr konkrétních veřejných politik uvádí [Kapuriri and Razavi \(2017\)](#). Kromě již představené MCDA publikace popisuje metody *programme budgeting and marginal analysis* (PBMA) a *accountability for reasonableness* (A4R). PBMA vybírá konkrétní investice podle marginálního benefitu, který každý investovaný dolar přinese. A4R původně vytvořena [Daniels and Sabin \(1998\)](#) je spíše doplňkovou metodou k výběru konkrétních politik, která nastavuje pravidla pro osobní odpovědnost a transparentnost.

Několik původně především manažersky využívaných metod pro výběr mezi konkrétními možnostmi politik představuje analýza MMR (2019b). Zejména metoda '*Balanced Scorecard*' původně vyvinutá [Kaplan and Norton \(1993\)](#) pro byznysový management zajímavě uvádí do praxe MCDA a představuje 4 kategorie pro zhodnocení efektivity a proveditelnosti dané možnosti opatření.

2.5 Analýza existujících prioritizačních mechanismů již implementovaných vládami v zahraničí

Při analýze existujících prioritizačních mechanismů již implementovaných různými vládami v zahraničí bylo cílem prozkoumat efektivitu těchto prioritizačních mechanismů a vyextrahovat z plánovaného širokého vzorku nejlepší praxe. Zaměřili jsme se na zkoumání dalších rozvinutých zemí v rámci OECD a EU (a to především na progresivní země jako Kanada, Německo, Rakousko, Estonsko, Austrálie nebo skandinávské země a další) a také na dynamické, nově industrializované země jako Čína nebo Singapur - celkem bylo zmapováno několik desítek zemí. Avšak velmi překvapujícím zjištěním bylo, že neexistuje téměř žádná vláda, která by kodifikovala organizovanou systematizaci prioritizace a tvorby strategií. Dokonce ani země s tradičně kvalitní a organizovanou tvorbou veřejných politik založených na vědeckých důkazech jako je Austrálie, Kanada, Švédsko nebo Estonsko nenásledují jeden centralizovaný prioritizační mechanismus a centrálně nekoordinují strategie.

Je určitá šance, že jsme oficiální dokumenty popisující systematizovanou prioritizaci pouze neobjevili, nebo že nejsou veřejně dostupné, avšak s největší pravděpodobností v drtivé většině zemí žádný systematický prioritizační mechanismus neexistuje. Strategie a priority jsou většinou tvořeny podle politických preferencí ad hoc na úrovni vlády nebo ministerstev a nejsou výrazně navázány ani na sebe navzájem, ani na proces přípravy rozpočtu.

Z výběru zemí jsme identifikovali pouze dva jasně popsané kvalitní prioritizační mechanismy v případě Nového Zélandu a Finska, a jeden parciální mechanismus pro nižší úroveň prioritizace ve Velké Británii. Tyto mechanismy jsou stručně analyzovány níže, přičemž detailnější verze je popsána ve Zdrojích.

Nový Zéland

Nejkomplexnějším existujícím systémem prioritizace a strategického plánování je prioritizační mechanismus implementovaný [vládou Nového Zélandu v roce 2018](#) - tento mechanismus pokrývá všechny tři úrovně prioritizace popsané výše.

Na nejvyšší úrovni (výběr prioritních oblastí) vybrala vláda 3 široké prioritní oblasti (*priority themes*), které mají největší potenciál zajistit v budoucnu prosperitu Nového Zélandu. Prioritní oblasti byly vybrány na základě politického programu koaličních stran.

Na střední úrovni (výběr strategických cílů) byly ke každé z prioritních oblastí vybrány 4 (celkem tedy 12) strategické cíle (*priority outcomes*), pomocí nichž má být v budoucnosti zajištěn úspěšný postup v rámci prioritních oblastí. Tyto strategické cíle jsou plánovány v horizontu 30 let. Strategické cíle byly vybrány převážně politicky - na základě politického programu koaličních stran a po konzultacích (kterým však nebyla přikládána velká váha) s oborovými experty, ministerstvy a společenskými stakeholdery. Na koordinaci a dodržování plnění jednotlivých strategických cílů dohlíží vládní výbor [Cabinet Prioritization Committee](#). Strategické cíle jsou definovány a koordinovány napříč sektory, a proto je za koordinaci každého z nich odpovědný relevantní vládní výbor (*Cabinet Committee*), který má kromě strategie k naplňování přiděleného strategického cíle také za úkol vytvořit implementační a evaluační metriku. Samotné strategie jako například [All-of-Government Employment Strategy and Youth Employment Action Plan \(2019\)](#), [Homelessness Action Plan 2020-2023 \(2019\)](#) nebo [Child and Youth Wellbeing Strategy \(2019\)](#) jsou vytvořeny opravdu mezi-sektorálně napříč ministerstvy a koordinace tvorby probíhá v relevantním vládním výboru (*Cabinet Committee*). Výsledkem jsou komplexní strategie s danými metrikami (většinou zaměřenými na maximalizaci blahobytu), které jasně rozdělují odpovědnost za konkrétní opatření podle jednotlivých ministerstev.

Na nejnižší úrovni (výběr konkrétních opatření) probíhá prioritizace v rámci jednotlivých ministerstev. Každé ministerstvo při tvorbě konkrétních ministerských opatření (v rámci ministerských strategií, regulací atd.) zohledňuje povinnosti, které mu jsou přiděleny v

strategiích vytvořených vládními výbory k jednotlivým strategickým cílům. Zároveň by státní rozpočet měl být vytvářen s ohledem na jednotlivé prioritní oblasti.

Nový Zéland zároveň od roku 2019 disponuje paralelním prioritizačním mechanismem, který nastavuje prioritizaci v rámci rozpočtování - *Wellbeing Budget* ([2019](#) a [2020](#)). Nejvyšší úroveň prioritizace (výběr prioritních oblastí) je v tomto mechanismu vynechána a mechanismus přistupuje rovnou k dvěma nižším úrovním.

Na střední úrovni (výběr strategických cílů) je v rámci tohoto mechanismu při každoročním sestavování rozpočtu jako primární cíl určena maximalizace blahobytu, a proto je (kvantitativně a kvalitativně) podle metriky [The Living Standards Framework \(2019 update\)](#) každý rok vybráno 5-6 priorit s největším potenciálem tento cíl naplnit.

Na nejnižší úrovni (výběr konkrétních opatření) se musí ministerstva ve svých návrzích rozpočtu na vybrané rozpočtové priority explicitně odvolávat a prezentovat, jak požadované investice do jejich agendy prioritám prospějí.

V praxi má však celý novozélandský prioritizační systém své nedostatky a nejasnosti. I přesto, že jejich agenda a cíle jsou většinou velmi podobné, dva popsané prioritizační mechanismy Nového Zélandu na sebe v drtivé většině případů nejsou explicitně navázány a jejich vztah ani hierarchie nejsou jasné. Ani *Wellbeing Budget* ani jednotlivé strategie se neodkazují na vybraných 12 strategických cílů (*priority outcomes*). Strategie jednotlivých vládních výborů (*Cabinet Committees*) se občas odkazují na priority *Wellbeing Budgetu*, ale *Wellbeing Budget* se na strategie explicitně neodkazuje, i když jejich cíle a politiky mnohdy zahrnuje. Celkový nedostatek explicitní provázanosti strategií a priorit brání posouzení toho, jestli funguje systém koordinace a určování jednotných postupů a metrik na úrovni vládních výborů (*Cabinet Committees*).

Finsko

Dalším příkladem pokusu o nastavení organizovaného a hierarchického systému prioritizace a strategického plánování v praxi je reforma [prioritizačního procesu vlády Finska \(2015\)](#).

Na nejvyšší úrovni prioritizace (výběr prioritních oblastí) zavedla v reakci na obrovské množství neprioritizujících cílů nastavených předchozími vládami (a na [doporučení OECD](#)) nová vláda pouze 5 hlavních prioritních oblastí veřejných politik. Tyto oblasti byly vybrány na základě politické volby vládnoucí koalice.

Na střední úrovni prioritizace (výběr strategických cílů) poté vláda vybrala 27 strategických cílů (a k nim přidružené strategické cesty) k dosažení úspěchu v prioritních oblastech a také 5 nutných reforem. Celý plán byl nastaven s cíli v horizontu 10 let, v horizontu jednoho volebního období a v krátkodobém horizontu. Strategické cíle byly vybrány na základě politického programu koaličních stran spojené s konzultacemi s experty - při plánování nebyla oslovena ani

ministerstva, ani stakeholdeři z občanské společnosti nebo byznysu. Strategické cíle a prioritní oblasti jsou pravidelně koordinovány mezi ministerstvy na schůzkách vlády.

Na nejnižší úrovni (výběr konkrétních opatření) dostalo v rámci daného strategického cíle vždy jedno pověřené (nejrelevantnější) ministerstvo za úkol mezi jednotlivými ministerstvy koordinovat tvorbu a implementaci konkrétních opatření.

K tomuto prioritizačnímu mechanismu je ve Finsku užíván ještě jeden alternativní mechanismus. Tento mechanismus vynechává nejvyšší úroveň prioritizace (výběr prioritních oblastí) a přistupuje rovnou k dvěma nižším úrovním.

Na střední úrovni prioritizace (výběr strategických cílů) má každá vláda zákonnou povinnost vypracovat [Government Report on The Future](#), což je předpověď vývoje ve všech sektorech veřejných politik ve Finsku na dalších 20 let založená na metodě *foresightu*.

Na nejnižší úrovni (výběr konkrétních opatření) musí poté výstupy a doporučení této zprávy vláda a jednotlivá ministerstva reflektovat ve svých strategiích a opatřeních. Nejkomplexnější byl [Report z roku 2013](#), který hledal cesty jak ve Finsku maximalizovat wellbeing a vláda na jeho výstupech poté zakládala své priority. Reporty ostatních vlád se zaměřují na dílčí témata.

V praxi má finský systém přes nesporné kvality i mnohé nedostatky. I přesto, že centralizace prioritizace a zmenšení počtu strategických cílů jsou pozitivními jevy, prioritizace je slabě centrálně koordinovaná a velká politizace výběru priorit bez účasti úředníků a stakeholderů a bez jasné metriky limituje kvalitu systému a [je posuzována jako problematická pro následnou úspěšnou implementaci](#). Zároveň není ověřitelné, zda je [Government Report on The Future](#) opravdu v praxi reflektován v konkrétních strategiích a opatřeních.

Velká Británie

Velká Británie nedisponuje komplexním prioritizačním mechanismem pokrývajícím všechny tři úrovně prioritizace, avšak je vybavena mechanismem pro kvalitní prioritizaci na nejnižší úrovni a alespoň částečnou prioritizaci na úrovni střední.

Na střední úrovni prioritizace (výběr strategických cílů) má vláda na výběr z mnoha metod popsanych v dokumentu [The Aqua Book of the British Government](#). Tyto metody se zaměřují především na výběr strategických cílů pomocí předpovědi budoucího vývoje, podle kterého jsou zvoleny postupy s největším potenciálem úspěš.

Na nejnižší úrovni (výběr konkrétních opatření) mají vláda, jednotlivá ministerstva a úřady k dispozici dokument [The Green Book of The British Government](#), který poskytuje metodický návod k výběru co nejefektivnějších konkrétních politik. Jádrem tohoto dokumentu je metoda *social cost-benefit analysis*, která umožňuje kvantitativně a kvalitativně vybrat opatření podle jejich modelované efektivity v maximalizaci blahobytu a společenské prospěšnosti.

3. Návrh pro nastavení tvorby strategických priorit ve veřejných politikách v ČR

3.1 Přehled kapitoly

Cílem této kapitoly je na základě nejlepších praxí a teoretických poznatků z Kapitoly 2 představit doporučení pro nastavení prioritizačního procesu v České republice. Doporučení má za cíl uvést do české veřejné politiky chybějící prioritizační mechanismus, což by umožnilo zaměřit pozornost na oblasti s největším potenciálem pro zvýšení blahobytu. V kapitole jsou nejprve popsány obecné specifikace doporučeného prioritizačního mechanismu, poté je představen praktický návrh, jak by doporučení mohlo být zavedeno, a nakonec jsou shrnuty principy nutné k úspěšné implementaci doporučení.

3.2 Hlavní zjištění kapitoly

Na základě teoretických poznatků a nejlepších praxí v kombinaci se zjištěnými nedostatky identifikovanými v prioritizaci v ČR jsme určili, že doporučený prioritizační mechanismus by měl: 1) obsahově pokrývat jen několik vybraných oblastí; 2) definovat, jak jsou propojeny všechny tři úrovně prioritizace; 3) určit priority pro více vládnoucích období; 4) definovat prioritu jako oblast, na jejíž úspěšný rozvoj je věnována maximální pozornost.

Kapitola dále demonstruje, že pro zajištění efektivního fungování prioritizačního mechanismu musí být na každé ze tří úrovní prioritizace nastaveno jasné metodické, institucionální a procesní ukotvení. Prioritní oblasti musí být vybrány na základě celospolečenského konsensu a mít dlouhodobou působnost. Strategické cíle by měly být vybrány politicky každou vládou pro daný mandát dle koaliční ideologie. Opatření by měly vybírat jednotlivé resorty na základě kvantitativních metod.

Při celém procesu tvorby a fungování prioritizačního mechanismu je nutné klást důraz na legislativní ukotvení, osobní odpovědnost a možnost vynucení implementace, transparentnost a participaci veřejnosti a opozičních politiků.

3.3 Doporučené nastavení prioritizačního mechanismu v ČR

Z podkladů analyzovaných v Kapitole 2 je zřejmé, že při vytváření jakéhokoliv prioritizačního mechanismu by měla být hlavním cílem maximalizace blahobytu obyvatelstva. Z nejlepších praxí ze zahraničí popsaných v Kapitole 2 dále vyplývá, že pro co nejefektivnější naplnění tohoto cíle by měl prioritizační mechanismus obsahovat tyto nástroje: a) vytvoření a ukotvení maximálně efektivní vize pro směřování země, na kterou musí být navázány jednotlivé vládní a resortní strategie; b) vytvoření institucí a ukotvení průběžných procesů pro kvalitnější

evidence-based policymaking; a c) vytvoření kontrolního (a incentivizačního) nástroje pro vynuocování odpovědnosti resortů k naplňování priorit.

Podle různých podob prioritizačních mechanismů popsaných v Kapitole 2 je také zřejmé, že při výběru podoby mechanismu je nutné učinit volbu ve 4 klíčových aspektech: 1) rozměr priorit; 2) úroveň priorit; 3) horizont priorit; 4) definice priorit. Zvolený způsob kombinace možností z těchto 4 aspektů určuje výslednou podobu vytvořeného prioritizačního mechanismu, která se podle učiněných voleb může zásadně lišit ve svém účelu a zaměření.

Při výběru možností pro naše doporučení prioritizačního mechanismu bylo na základě poznatků o nedostatcích české prioritizace z Kapitoly 1 v kombinaci se závěry z teorie a nejlepších praxí z Kapitoly 2 identifikováno, jaká kombinace vybraných voleb ve zmíněných 4 klíčových aspektech dovede nejlépe reagovat na nedostatky v prioritizaci v ČR.

Jak bylo popsáno v Kapitole 1, ČR již disponuje všeobecnou vizí, kterou poskytuje například strategie ČR 2030. Zároveň ČR disponuje krátkodobým výběrem priorit pro jedno vládnoucí období, který poskytují programová prohlášení vlády. Existující prioritizační mechanismy v ČR však nedovedou a) vybrat několik hlavních prioritních oblastí na nejvyšší úrovni; b) provázat priority se strategickými cíli vlády a opatřeními ministerstev; c) nastavit dlouhodobé priority pro několik volebních období; d) zaměřit konzistentní pozornost na implementaci vybraných politik.

Všechny tyto nedostatky jsme zkombinovali s poznatkami o nejlepších praxích a teoriích z Kapitoly 2 a výsledek promítlí do našeho doporučení pro nastavení prioritizačního mechanismu. Díky takovému postupu jsme došli k tomuto návrhu voleb ve 4 klíčových aspektech prioritizačního mechanismu pro ČR.

4 aspekty prioritizačního mechanismu:

1. Rozměr priorit

Prioritizační mechanismus by měl zvolit jen několik hlavních prioritních oblastí, které obsahově pokryjí pouze vybrané sektory veřejných politik z celkové vize, u kterých je identifikován největší potenciál maximalizovat wellbeing obyvatelstva.

Alternativou by bylo vytvoření celé komplexní vize pokrývající všechny sektory veřejných politik, avšak ČR již takovou vizí disponuje (např. Strategický rámec ČR 2030) a zároveň má dlouhodobý problém vybrat pouze několik prioritních oblastí, na které se zaměřit.

2. Úroveň priorit (dle tří úrovní definovaných v Kapitole 2)

Dle definice v Kapitole 2 typicky existují 3 úrovně prioritizace: 1) prioritní oblasti na národní úrovni; 2) strategické cíle na vládní úrovni; 3) opatření na resortní úrovni. V prioritizačním mechanismu by u prioritních oblastí na nejvyšší úrovni mělo být jasně definováno, jak na ně

budou napojeny (obsahově, procesně, institucionálně) dvě nižší úrovně na vládní a resortní úrovni.

Alternativou by bylo prioritizovat pouze na jedné nebo dvou ze tří úrovní prioritizace, avšak poté by prioritizace ztrácela na efektivitě, jelikož by nebyla kompatibilní s postupem na zbývajících úrovních. Navíc je ve velmi fragmentovaném strategickém prostředí českých veřejných politik, kde jsou priority se strategickými cíli vlády a opatřeními ministerstev jen zřídka provázány, žádoucí toto provázání nastolit.

3. Horizont priorit

Prioritizační mechanismus by měl sloužit k výběru prioritních oblastí pro více vládních období (horizont >10 let). Mechanismus by měl vybrat několik oblastí, které vyžadují dlouhodobě konzistentní a ukotvený postoj, jelikož jejich řešení je možné jen v dlouhodobém horizontu. Takové oblasti mají zvýšený potenciál maximalizovat blahobyt, jelikož jsou v běžné politice zaměřující se na krátkodobé cíle podceňovány a ignorovány.

Alternativou by bylo prioritizovat znovu v každém vládním období, avšak takový mechanismus už dnes existuje (programové prohlášení vlády). Je formován politickými zájmy a ideologií a následně neumožňuje zaměřit se na témata s opravdu dlouhodobým horizontem řešení.

4. Definice priorit

Podstatou priority by mělo být, že na vybranou oblast veřejných politik a plnění jejích cílů je věnována maximální pozornost. Vláda nemá kapacitu řešit komplexně a zároveň všechny oblasti veřejných politik, a tak je zásadní vybrat ty, u kterých bude jejich úspěšné plnění nejefektivnější.

Alternativou by bylo definovat priority jako přerozdělování rozpočtu či alespoň přerozdělení nových investic do prioritizovaných sektorů. Avšak tento postup je velmi politicky riskantní, vyžaduje výrazné analytické kapacity, kterými vláda ČR disponuje, a neřeší hlavní problém v ČR, což je neschopnost konzistentního zaměření pozornosti na podporu určitého směřování země.

3.4 Tři úrovně prioritizačního mechanismu

Dále je nutné pro doporučený prioritizační mechanismus na každé ze tří úrovní prioritizace definovaných v Kapitole 2 (prioritní oblasti na národní úrovni, strategické cíle na úrovni vlády, opatření na úrovni ministerstev) nastavit metodické, institucionální a procesní ukotvení. Aby prioritizační mechanismus nepodleh tlakům krátkodobých a politizovaných cílů jednotlivých vlád a také populistickým tendencím, je zásadní při jeho naplňování nespoléhat na politickou vůli aktuální vlády. Naopak je potřeba mechanismus co nejpevněji legislativně a institucionálně ukotvit, aby měly nové vlády povinnost se jím zabývat.

V [Tabulce 1](#) je shrnuto doporučení pro metodické, institucionální a procesní nastavení každé ze tří úrovní prioritizace. Toto doporučení se zakládá na analýze nejlepších praxí a teoretických poznatků z Kapitoly 2. Níže je poté detailně popsáno, jak doporučení pro jednotlivé úrovně funguje.

Tabulka 1

Doporučený prioritizační mechanismus na třech úrovních	
	Doporučený návrh pro ČR
Prioritní oblasti (>10 let) <small>(např. ČR jako inovační velmoc)</small>	<ul style="list-style-type: none"> • Volba je celospolečenský konsensus • Výběr pomocí kvalitativních participativních a deliberativních metod (DELFÍ, workshopy, roundtably, kvadratické hlasování, prediction markets, forecasting atd.) • Hlavní cílem je maximalizace blahobytu, ukotvení směřování země
Strategické cíle (4 roky) <small>(např. podpora R&D na univerzitách)</small>	<ul style="list-style-type: none"> • Politická volba vládnoucí koalice • Strategie k cílům vypracovány kombinací kvantitativních a kvalitativních metod (foresight, robust decision making, konsensus politiků a ministrů) • Hlavní cílem je přetavení prioritních oblastí do konkrétních a uskutečnitelných cílů
Opatření (měsíce-4 roky) <small>(např. Investice 100 mil. Kč do AI hubů)</small>	<ul style="list-style-type: none"> • Volba jednotlivých resortů • Výběr pomocí kvantitativních metod (multikriteriální analýza, cost-benefit analýza, balanced scorecard atd.) • Hlavní cílem je maximalizace efektivity naplňování strategických cílů

1. Prioritní oblasti (>10 let)

a. Příklady

- 'ČR jako inovační velmoc,' 'ČR jako lídr ve vzdělanosti,' nebo 'ČR jako populace s nejnižším podílem obezity v EU.'

b. Počet a frekvence výběru

- Malý počet prioritních oblastí (v nejlepších zahraničních praxích je vybíráno od 3 do 10 oblastí, optimum se zdá být kolem 5) u nichž hlavní výběr proběhne na začátku prioritizačního procesu, poté dlouhodobě pouze pravidelný monitoring aktuálnosti a případné úpravy.

c. Metoda určení

- Participativní a deliberativní metody (kvalitativní metody) k zajištění celospolečenského konsensu občanů, expertů, firem, neziskových

organizací nebo politických stran (např. stakeholder diskuze, workshopy, roundtably, kvadratické hlasování, predikční trhy, forecasting, DELFI atd.).

d. *Kritéria výběru*

- i. Primárně maximalizace blahobytu, sekundárně implikace z megatrendů, společenský konsensus, sociální spravedlnost nebo udržitelnost řešení.

e. *Nové instituce a procesy*

- i. Povinnost vlády reflektovat prioritní oblasti ve svém programovém prohlášení a vybrat odpovídající strategické cíle k jejich naplňování, prioritizační analytický útvar pro analýzu a koordinaci (např. na Úřadu vlády), výběr indikátorů k prioritním oblastem, vládní Prioritizační výbor monitorující plnění indikátorů k prioritním oblastem.

2. Strategické cíle (>4 roky)

a. *Příklady*

- i. 'Rozvoj vědy a výzkumu na českých univerzitách,' 'rozvoj předškolní výuky,' nebo 'snížení podílu obézních lidí o 8 %.'

b. *Počet a frekvence výběru*

- i. Cca. 10-25 strategických cílů (ideální počet dle nejlepších zahraničních praxí se zdá být kolem 15) u nichž výběr proběhne novou vládou každé volební období (4 roky).

c. *Metoda určení*

- i. Politická volba vládnoucí koalice, využití prediktivních metod (foresight, robust decision making atd.).

d. *Kritéria výběru*

- i. Komplexita, udržitelnost pro další generace, uskutečnitelnost, optimalizace a robustnost.

e. *Nové instituce a procesy*

- i. Výběr indikátorů ke strategickým cílům a jejich monitoring, tvorba implementačních strategií ke strategickým cílům, provázanost resortních strategií se strategickými cíli, vládní výbory pro plnění všech zmíněných úkolů.

3. Opatření (měsíce-4 roky)

a. *Příklady*

- i. 'Program podpory AI hubů na českých univerzitách,' 'program pro zvýšení podílu dvouletých dětí ve školkách,' nebo 'změna pravidel pro stravování ve školních jídelnách.'
- b. *Počet a frekvence výběru*
 - i. Počet není omezen, výběr probíhá průběžně během vládního období.
- c. *Metoda určení*
 - i. Kvantitativní metody - cost-benefit analýza, multikriteriální analýza, balanced scorecard atd. probíhající na jednotlivých ministerstvech.
- d. *Kritéria výběru*
 - i. Cost-benefit efektivita, uskutečnitelnost.
- e. *Nové instituce a procesy*
 - i. Eskalační a incentivizační mechanismus premiéra pro vynucení plnění povinností u neúspěšných ministerstev, reporting ministrů o přijatých opatřeních, navázání resortních strategií na strategické cíle (vlození opatření k plnění strategických cílů do těchto strategií).

Box 1: Praktický příklad implementace prioritizačního mechanismu

1. Prioritní oblasti (>10 let)

Na začátku implementace prioritizačního mechanismu má centrální analytický útvar odpovědný za prioritizaci (např. na Úřadu vlády) za povinnost uspořádat velký celospolečenský výběr priorit. Tento útvar pomocí participativních a deliberativních metod vybírá a koordinuje nejrůznější skupiny obyvatel, které mají za úkol zvolit 5-6 prioritních oblastí, které ukotví směřování ČR na dalších 10+ let. Každá oblast musí jasně specifikovat, jakou zemi má ČR být do dalších desetiletí, aby dokázala maximalizovat blahobyt svých obyvatel. Vybrané prioritní oblasti **nepokrývají celou agendu vlády**, ale pouze prioritní oblasti s aktuálně největším potenciálem maximalizovat blahobyt obyvatel, na které je zaměřena maximální pozornost. Analytickým týmem Úřadu vlády jsou také vybrány a užívány indikátory a měřítka, pomocí nichž se průběžně monitoruje progres v jednotlivých prioritních oblastech.

Výběr prioritních oblastí je apolitický a vybrané oblasti musí reflektovat celospolečenský konsensus - proto by skupiny účastníci se výběru měly být co nejinkluzivnější a zahrnovat experty, stakeholdery (byznysy a neziskové organizace), reprezentativní vzorek veřejnosti a také zástupce všech relevantních politických stran (včetně opozice). K výběru prioritních oblastí jsou využity kvalitativní participativní a deliberativní metody, jelikož kvantitativně jsou oblasti obtížně porovnatelné.

Prioritní oblasti a jejich indikátory a metriky jsou nastaveny pouze při implementaci prioritizačního mechanismu a musí být co nejpevněji ukotveny, jelikož efektivita je zajištěna, jen pokud je dlouhodobé směřování ČR dlouhodobě co nejstabilnější. Avšak oblasti i indikátory musí být zároveň pravidelně monitorovány a případně revidovány, pokud by pod vlivem radikálních vnějších či vnitřních změn klesl jejich potenciál pro maximalizaci blahobytu obyvatelstva.

2. Strategické cíle (4 roky)

Každá nová vláda má za povinnost rozpracovat ke každé prioritní oblasti několik konkrétních cílů, pomocí nichž plánuje oblast naplňovat během čtyřletého mandátu dané vlády. Většina cílů naplňuje čisté jednu prioritní oblast, avšak některé cíle mohou přispívat k naplňování několika oblastí zároveň. Každé programové prohlášení vlády musí tyto cíle specifikovat (např. podpora vědy a výzkumu na univerzitách, aby mohla ČR být startupovou velmocí) a vypracovat indikátory k pravidelnému měření úspěšnosti jejich naplňování. Na implementaci cílů je věnována maximální pozornost a částečně také navázán rozpočet. Všechny strategické cíle jsou pravidelně koordinovány speciálně vytvořeným vládním Prioritizačním výborem.

Ke každému cíli je pomocí kombinace kvalitativních a kvantitativních metod (např. foresight a robust decision making a následně konsensuální rozhodnutí ministrů a úředníků) vytvořena implementační strategie. Vytvoření strategie pro implementaci monořesortních cílů je dáno na starost relevantnímu ministru, který je za implementaci odpovědný a musí pravidelně reportovat o postupu v Prioritizačním výboru. Vytvoření strategie pro implementaci meziresortních cílů mají na starost speciálně k cílům vytvořené výbory se zastoupenými relevantními ministry. Avšak je odpovědností premiéra dohlížet na úspěšnost implementace meziresortních cílů a případně zajišťovat spolupráci a součinnost ministerstev. Strategie jednotlivých resortů musí akcentovat povinnosti, které pro resort vyplývají z implementační strategie ke každému strategickému cíli.

3. Opatření (měsíce-4 roky)

Ministerstva mají za povinnost zvolit a implementovat opatření, pomocí kterých chtějí naplnit povinnosti, které pro ně vyplývají z implementačních strategií k jednotlivým strategickým cílům. Ministerstva musí vybraná opatření explicitně reflektovat ve svých resortních strategiích, které musí být tedy potažmo explicitně napojeny na implementační strategie k jednotlivým strategickým cílům. Ministři pravidelně reportují o úspěšnosti implementace opatření na zasedání speciálních výborů k jednotlivým strategickým cílům a také na zasedání Prioritizačního výboru.

Premiér má k dispozici analytický tým Úřadu vlády, jenž vyhodnocuje naplňování indikátorů vytvořených k jednotlivým strategickým cílům a efektivitu implementace ministerských opatření. Ministerstva jsou odměňována za řádné plnění svých prioritizačních povinností a také sankcionována za neochotu či neschopnost spolupracovat. Odpovědnost za dohled nad tímto motivačním mechanismem nese premiér, který musí disponovat především finančními nástroji (např. snížení či navýšení resortního rozpočtu), které tuto roli umožňují.

3.5 Dvě podmínky pro udržitelnost

V poslední řadě považujeme za zásadní v celém procesu implementace prioritizačního mechanismu dodržovat následující principy, které jsou dle nejlepších praxí a teoretických poznatků z Kapitoly 2 zásadní pro efektivní fungování a udržitelnost mechanismu:

1. Transparentnost a participativa (zejm. při výběru prioritních oblastí a strateg. cílů)

Na všech úrovních prioritizačního mechanismu musí docházet k maximálnímu zapojení veřejnosti jak do procesu tvorby priorit, tak do procesu evaluace úspěchu implementace. Veřejnost musí mít silné slovo při výběru priorit a zároveň by díky maximální transparentnosti měla mít možnost vyvíjet tlak na dodržování implementace priorit.

Do procesu výběru prioritních oblastí musí být zahrnuta celá politická reprezentace ze všech relevantních stran včetně opozičních. Jen tak se zajistí, že kurz směřování země přežije výměnu několika po sobě jdoucích vlád.

2. Odpovědnost a motivace (při naplňování strategických cílů a implementaci opatření)

Za přidělené úkoly jsou ministři striktně odpovědní premiérovi a musí se mu zodpovídat za úspěšnost implementace. Premiér je odpovědný za fungování celého mechanismu, za dohled nad koordinací priorit a za případné vynucení dodržování přidělených povinností jednotlivými ministry.

Ministerstva musí být motivována k plnění odpovědností, která pro ně z výběru priorit vyplývají. Za pozitivní i negativní motivaci je odpovědný premiér, který musí disponovat především finančními nástroji pro přerozdělení rozpočtu.

4. Návrh výběru priorit pro ČR

4.1 Přehled kapitoly

Pro poskytnutí lepší představy o praktických výstupech navrhovaného mechanismu je cílem této kapitoly zjednodušeně simulovat proces výběru priorit na nejvyšší úrovni prioritizace doporučený v Kapitole 3 a za České priority vybrat 5-6 prioritních oblastí pro Českou republiku s největším potenciálem maximalizovat blahobyt obyvatelstva. V této kapitole je nejdříve popsána metodika použitá při výběru prioritních oblastí, poté je představen samotný proces výběru těchto oblastí a nakonec jsou vybrány a dále zkoumány nejefektivnější prioritní oblasti.

Kvůli omezeným kapacitám simulace byly participativní a deliberativní metody, které doporučujeme pro tuto úroveň procesu prioritizace, nahrazeny zjednodušenou metodou pro zjištění konsensu při menším počtu účastníků, a výsledky by tudíž měly být brány především jako ilustrativní, ne jako závěr rigorózní vědecké analýzy.

4.2 Hlavní zjištění kapitoly

V rámci simulace nejvyšší úrovně prioritizace proběhl výběr prioritních oblastí ve čtyřech krocích:

- I. Identifikace oblastí, ve kterých má ČR v mezinárodním srovnání největší nedostatky,
- II. zhodnocení důležitosti těchto oblastí relativně k jejich velikosti a k možným dopadům předpokládaných megatrendů relevantních pro ČR v následujících letech, a
- III. zhodnocení veřejného zájmu o změnu v těchto oblastech, a
- IV. zhodnocení podfinancovanosti oblastí ve srovnání s jinými zeměmi.

Takto bylo identifikováno 6 prioritních oblastí, ve kterých má ČR největší nedostatky v porovnání se zahraničím, jejichž dopady jsou dalekosáhlé a jejichž relevance bude zároveň v budoucnosti stoupat. U těchto oblastí předpokládáme, že mají největší potenciál maximalizovat blahobyt obyvatelstva:

1. Nedostatečná orientace na odvětví s vyšší přidanou hodnotou
2. Nedostatečná sociální spravedlnost (mobilita a nerovnost)
3. Nedostatečná efektivita státní správy / good governance
4. Nedostatečná aktivní participace na mezinárodní scéně
5. Špatné výsledky ve vzdělávání a úrovni dovedností
6. Znečištěné životní prostředí a klimatická změna

4.3 Metodika

Jelikož plnohodnotné pilotování postupu prioritizace tak, jak jsme ho popsali v Kapitole 3, by vyžadovalo kapacitu a zdroje na celý samostatný projekt, cílem této kapitoly je pouze rámcově nasimulovat, jak by mohly vypadat konkrétní výstupy v případě implementace.

Zároveň zde simulujeme pouze první úroveň procesu - výběr prioritních oblastí - a namísto participativních a deliberativních metod používáme jednodušší analytické přístupy. I za těchto okolností však věříme, že konkrétní priority, které z tohoto procesu vzešly, jsou obsahově relevantní a čtenáři zároveň poskytují důležitou představu o praktičnosti navrhovaného nástroje. I přesto je však nutné držet na paměti, že simulovaný postup neuzivá striktně rigorózní vědecké metody, a jeho výsledky jsou proto především ilustrativní.

Stejně jako v doporučení z Kapitoly 3 bylo hlavním cílem nalezení 5-6 prioritních oblastí s největším potenciálem maximalizovat do budoucna blahobyt (*wellbeing*). Proces identifikace těchto oblastí jsme rozdělili na tři kroky.

- I. V **prvním kroku** bylo jako zjednodušená náhrada doporučené participativní a deliberativní metody analyzováno 14 relevantních a uznávaných mezinárodních žebříčků a indexů, které porovnávají výkonnost zemí v různých oblastech veřejných politik (*benchmarking*). Z indexů různého zaměření byly vybrány ty indikátory, ve kterých je ČR v mezinárodním srovnání (především s rozvinutými zeměmi) nedostatečná. Tyto indikátory různé granularity byly poté klasifikovány podle oblastí veřejných politik, které pokrývají, a tímto krokem byl vytvořen seznam 11 prioritních oblastí, ve kterých panuje napříč indexy shoda, že ČR v mezinárodním srovnání zaostává. Tyto oblasti by tedy teoreticky měly mít velký potenciál zvýšení blahobytu obyvatelstva.
- II. V **druhém kroku** bylo cílem vybrat, které z 11 identifikovaných oblastí mají potenciál pro maximalizaci blahobytu obyvatelstva největší. Pro tento účel bylo zjištěno, jak se v následujících 10-20 letech zvýší nebo sníží důležitost každé z 11 identifikovaných prioritních oblastí. Pro nahrazení analyticky složité metody foresightu byla využita analýza tzv. megatrendů, neboli faktorů, u kterých se předpovídá, že budou ovlivňovat globální dění v následujících desetiletích. Za účelem identifikace megatrendů bylo prozkoumáno a syntetizováno velké množství parciálních či sektorově zaměřených reportů a analýz mezinárodních organizací i českých veřejných institucí, a následně vybráno 11 nejdůležitějších megatrendů, které v budoucnu ovlivní dění napříč mnoha odvětvími veřejných politik. Poté proběhlo simulované participativní hlasování, ve kterém se u každého megatrendu bodově posuzovalo: a) jakou má relevanci pro ČR; b) jak v následujících 10-20 letech zvýší či sníží důležitost jednotlivých prioritních oblastí identifikovaných v kroku 1. Výsledky hlasování byly poté zprůměrovány a 6 oblastí, které obsadily průměrně nejvyšší pozici, byly určeny jako prioritních oblastí s největším potenciálem maximalizovat blahobyt obyvatel i udržitelnost a konkurenceschopnost ČR.

- III. Ve **třetím kroku** bylo u každé z 6 vybraných prioritních oblastí analyzováno, jestli je považuje za důležité i česká veřejnost. Bylo zkoumáno, které prioritní oblasti jsou zanedbané - česká veřejnost je nepovažuje za problém. U těchto témat je předpokládán větší potenciál maximalizace blahobytu, jelikož oblasti, které veřejnost již jako problém vnímá, budou s velkou pravděpodobností brzy tak jako tak vládou řešeny. Bylo možné zvolit alternativní postup, ve kterém by zájem veřejnosti o danou oblast indikoval legitimitu k prioritizování této oblasti - avšak především s ohledem na nedostatek dat jsme se rozhodli použít první postup a nahlížet na prioritní oblasti prizmatem zanedbanosti. Jelikož není aktuálně k dispozici komplexní průzkum veřejného mínění ohledně priorit občanů ČR, analyzovali jsme několik nejnovějších průzkumů zabývajících se jednotlivými oblastmi veřejných politik a z nich byly následně syntetizovány výsledky veřejného mínění k vybraným 6 prioritním oblastem.
- IV. Ve **čtvrtém kroku** bylo u každé z 6 prioritních oblastí zhodnoceno, jak velký podíl veřejných financí do ní ČR v porovnání s ostatními zeměmi investuje. Cílem tohoto kroku bylo zjistit, zda ke špatným výsledkům v prioritních oblastech přispívá relativní podfinancovanost, nebo jestli naopak vykazují špatné výsledky navzdory relativně výrazným investicím.

4.4 Výběr prioritních oblastí pro ČR

Výsledek prvního kroku - při analýze mezinárodních žebříčků bylo identifikováno 11 oblastí, ve kterých má ČR výrazné nedostatky. Tyto oblasti jsou blíže popsány v Příloze I k této studii. Poté bylo identifikováno 12 megatrendů, jejichž detailní popis najdete v Příloze II.

Výsledek druhého kroku - v následující tabulce je znázorněn výsledek simulace pomocí komplexního dotazníku/tabulky, kterou vyplnilo 8 členů týmu Českých priorit (minimální počet účastníků např. v DELPHI analýzách se standardně považuje 7). Důležitost daného problému je vypočítána podle celkového hodnocení všech účastníků, relativně k nejsilnějším prioritám (100):

Prioritní oblast	Důležitost (relativní)
1. Nedostatečná orientace na odvětví s vyšší přidanou hodnotou	100
2. Nedostatečná sociální spravedlnost (mobilita a nerovnost)	100
3. Nedostatečná efektivita státní správy / good governance	83.3
4. Nedostatečná aktivní participace na mezinárodní scéně	73.8
5. Špatné výsledky ve vzdělávání a úrovni dovedností	66.7
6. Znečištěné životní prostředí a klimatická změna	57.1
7. Nedostatečné zaměření na výzkum, vývoj a inovace	54.8

8. Málo digitalizovaná společnost	45.2
9. Špatný zdravotní stav obyvatelstva	28.6
10. Nedostatečná a nekvalitní infrastruktura (fyzická i ICT)	21.4
11. Neefektivní a složité daňové prostředí a regulace	0

Již v této fázi můžeme pozorovat zajímavý “náskok” prvních dvou priorit a zároveň relativně velký odstup nejnižše hodnocené položky. Položka č. 7, ačkoliv se v hodnocení blíží k předchozí položce, zůstala pod čarou, jelikož ji považujeme do značné míry za synergickou s prioritní oblastí č. 1. Kompletní soubor dat a analytické výpočty jsou k dispozici [zde](#).

Výsledek třetího kroku - v této části jsme zjišťovali, jaké z výše vybraných oblastí by měly všeobecnou podporu ke změně a zlepšení. Čerpali jsme zejména z nejnovějších průzkumů Centra pro výzkum veřejného mínění ([Spokojenost se stavem vybraných oblastí veř. života](#), [Postoje české veřejnosti ke klimatu](#) nebo [občané o členství ČR v NATO](#)) a Behavior ([Průzkum ke změně klimatu](#)). Cílem této části je simulovat participaci stakeholderů a poskytnout obecný přehled o směru sentimentu společnosti ke změnám dané oblasti.

Tento vstup slouží jako další z kritérií pro výběr priorit. Jelikož všechny vybrané priority již považujeme za důležité, fakt, že některé z nich nejsou viděny společností jako problém, pro nás znamená dostatečný důvod, proč je o to silněji prioritizovat (samy by se nedostaly do popředí). U každé oblasti níže odpovídáme na otázku “**podporuje veřejnost sama snahy o zlepšení?**”

1. [Nedostatečná orientace na odvětví s vyšší přidanou hodnotou](#)
spíše ne - tento indikátor se obtížně zjišťuje, ale předpokládáme, že by to bylo podobně jako u vědy a výzkumu, kde je o 44 % více lidí spokojeno než nespokojeno. Zároveň ale 44 % lidí neví nebo je spokojeno napůl. **Důležitost ↑**
2. [Nedostatečná sociální spravedlnost \(sociální mobilita a nerovnost\)](#)
spíše ano - o 8 % více lidí je nespokojeno než spokojeno se sociálními jistotami v ČR a např. o 53 % lidí více považuje současné možnosti pořídit si vlastní bydlení za špatné, než za dobré.
Důležitost ↓
3. [Špatné výsledky ve vzdělávání a úrovni dovedností](#)
spíše ne - o 19 % více lidí je spokojeno než nespokojeno se stavem českého školství a o celých 79 % více lidí považuje přístup ke vzdělávání za dobrý než za špatný. 74 % občanů věří, že každý může dosáhnout vzdělání, které odpovídá jeho schopnostem.
Důležitost ↑
4. [Nedostatečná efektivita státní správy / good governance](#)

rozporuplné - v nespokojenosti jednoznačně vládne korupce (o 59 % víc lidí nespokojeno než spokojeno), dále je o 15 % více lidí nespokojeno než spokojeno s politickou situací, o 11 % více lidí je nespokojeno účastí občanů na rozhodování a o 11 % více lidí je nespokojeno se stavem veřejných financí. Naopak s fungováním úřadů je o 2 % více lidí spokojeno než nespokojeno.

Důležitost -

5. [Znečištěné životní prostředí a klimatická změna](#)

spíše ano - 76 % lidí vidí klimatickou změnu jako velký problém dneška, 64 % lidí se jí obává, 39 % cítí osobní odpovědnost a 54 % věří, že vlastními aktivitami mohou přispět ke zlepšení.

Důležitost ↓

6. [Nedostatečná aktivní participace na mezinárodní scéně](#)

spíše ne - o 5 % více lidí je sice nespokojeno než spokojeno s postavením ČR v EU, ale s členstvím v NATO je už spokojeno o 30 % více lidí že nespokojeno a o celých 32 % více lidí je spokojeno než nespokojeno se zahraničními vztahy ČR obecně. **Důležitost** ↑

Výsledek čtvrtého kroku - zde jsme opět pouze rámcově zvážili, které priority by měly být zdůrazněné, protože jsou **velké**, tzn. stát a společnost do nich investuje velkou část financí (velikost posuzujeme relativně vůči sobě navzájem) a zároveň **podfinancované** (ČR investuje méně než ekonomiky s podobnými problémy). Vycházeli jsme z dat [OECD](#), [COFOG](#) a [GCR](#).

1. [Nedostatečná orientace na odvětví s vyšší přidanou hodnotou](#)

Tuto oblast považujeme za velkou (minimálně jednotky % HDP), ale nenašli jsme dobrá mezinárodní srovnání. Lze však předpokládat, že s ohledem na současné průmyslové zaměření české ekonomiky je tato oblast podfinancovaná. Zároveň ale vykazuje ČR velkou kapacitu pro inovace (27. místo ze 138 zemí). **Důležitost** ↑

2. [Nedostatečná sociální spravedlnost \(sociální mobilita a nerovnost\)](#)

Do zajištění veřejné spravedlnosti investujeme desetiny až procenta HDP. Komparativně máme např. špatné systémy sociálních jistot pro nemocné, postižené i nezaměstnané, i vysokou míru sociálního vyloučení (výrazně pod průměrem EU).

Důležitost ↑

3. [Špatné výsledky ve vzdělávání a úrovni dovedností](#)

Zde i z rozpočtového hlediska značně zaostáváme za průměrem EU a do vzdělávání investujeme méně než 5 % HDP. Zejména pak zaostáváme ve financování předškolního a základního vzdělávání (1,1 % HDP). **Důležitost** ↑

4. [Nedostatečná efektivita státní správy / good governance](#)

Oblast je velká (až desítky % HDP), jelikož přeneseně ovlivňuje efektivitu ve většině dalších oblastí veřejného života. Kromě problematiky korupce a neefektivity např. investujeme málo (0,3 % HDP) do R&D pro inovace ve veřejných službách.

Důležitost ↑

5. Znečištěné životní prostředí a klimatická změna

Z pohledu investic je důležité prosazovat změnu pomocí dohod na mezinárodní úrovni, velikost oblasti pro národní politiku je tedy obtížné posoudit, ale je velmi pravděpodobně podfinancovaná - ČR investuje např. méně než 0.1 % HDP do boje se znečištěním ovzduší.

Důležitost -

6. Nedostatečná aktivní participace na mezinárodní scéně

Jelikož reprezentace státu na mezinárodní scéně často není korelována s investicemi, role financí je zde rozporuplná. ČR však investuje např. relativně málo do mezinárodní ekonomické a vojenské pomoci (pod 1 % HDP, pod průměrem EU).

Důležitost -

4.5 Prioritní oblasti

Po zvážení veřejného mínění a velikosti financování se o stupeň výš posunula “Efektivita státní správy”, jinak pořadí zůstalo neměnné:

1. Nedostatečná orientace na odvětví s vyšší přidanou hodnotou	↑↑	celkově ↑↑
2. Nedostatečná efektivita státní správy / good governance	↑↑	celkově ↑↑
3. Nedostatečná sociální spravedlnost (mobilita a nerovnost)	↓↑	celkově -
4. Nedostatečná aktivní participace na mezinárodní scéně	-↑	celkově ↑
5. Špatné výsledky ve vzdělávání a úrovni dovedností	↑-	celkově ↑
6. Znečištěné životní prostředí a klimatická změna	↑-	celkově ↑

Zároveň na základě těchto poznatků doporučujeme klást ještě větší důraz na nejvyšší 3 priority:

1. Nedostatečná orientace na odvětví s vyšší přidanou hodnotou
2. Nedostatečná efektivita státní správy / good governance
3. Nedostatečná sociální spravedlnost (mobilita a nerovnost)

Tyto tři cíle jsou do značné míry propojené a souvisí spolu (např. efektivita státní správy je významnou podmínkou pro udržitelný business v odvětvích s vysokou přidanou hodnotou,

zatímco sociální spravedlnost je např. do určité míry podmíněna dostatkem finančních prostředků státu, kterých lze dosáhnout právě podporou businessu a efektivní státní správou).

Vymyšlení strategických směrů a systematické podpory každé z těchto tří priorit vyžaduje dlouhodobou práci odborníků napříč sektory. Celý proces od vymyšlení konkrétních opatření až po jejich kvalitní implementaci (což může být ještě daleko od chvíle, kdy se začnou projevovat samotné dopady opatření) je záležitost několika politických cyklů. Zároveň ale považujeme za realistické pro tyto priority získat podporu široké veřejnosti, jelikož není nemožné je relativně chytře uchopit i z hlediska veřejné komunikace (“Česká republika jako země spravedlnosti / výzkumu / hodnoty za peníze / efektivního státu”). Toto jsou dodatečné důvody, proč si myslíme, že tyto priority jsou dobrým příkladem pro dlouhodobé vize ČR.

Pro každou ze tří vizí by měla vzniknout komise, jejímž cílem je vymyslet strategické cíle jak směřovat k naplnění těchto vizí jednotlivými ministerstvy a státními orgány. Zároveň jsme si vědomi, že je možné, že některé strategické cíle nebo konkrétní opatření mohou vzhledem ke třem vizím působit protichůdně. V úpravě těchto problémových bodů bude hrát důležitou roli právě navrhovaný prioritizační výbor, který bude tyto komise koordinovat.

Závěr

Tato studie začala s předpokladem, že v České republice existuje prostor pro zlepšení systému prioritizace ve veřejných politikách, jelikož tento systém je v současnosti nekvalitně nastavený. Předpokládali jsme také, že zavést systematický prioritizační mechanismus založený na vědeckých poznatcích je vysoce žádoucí, neboť by s sebou přinesl potenciálně výrazné zvýšení blahobytu obyvatelstva díky multiplikačnímu efektu vznikajícímu efektivnějším využitím veřejných zdrojů. Obě tyto domněnky se v průběhu tvorby této studie potvrdily.

Kapitola 1

[Kapitola 1](#) mapuje a kriticky hodnotí současné praxe fungování strategického plánování a prioritizace ve veřejných politikách v ČR.

Česká republika disponuje solidními standardizovanými metodikami a nástroji poskytující návod pro strategické plánování. V ČR je zároveň velký počet současně aktivních strategií na všech (a především nižších) úrovních. ČR nedisponuje žádným systematickým prioritizačním mechanismem na celonárodní úrovni a spoléhá se především na politicky definované priority v programových prohlášeních vlád a na resortní priority definované v jednotlivých strategiích.

Na základě mnoha externích i interních posudků lze říct, že strategické plánování i proces prioritizace v ČR trpí vážnými nedostatky a v praxi postrádají systematickosti. Tento fakt má za následek výrazně sníženou efektivitu veřejných politik a brání České republice v systematickému ukotvení priorit, které by jí umožnilo efektivně reagovat na měnící se svět.

Hlavní nedostatky strategického plánování byly identifikovány ve 3 oblastech:

1. Česká republika produkuje velký počet strategických dokumentů, avšak strategie jsou nekoordinované, jsou na sebe navzájem slabě navázané, a není určena žádná centrální autorita dohlížející nad koordinací, implementací a evaluací strategií.
2. Strategie jsou často nekvalitně připravované a nepoužívají ověřené nejlepší praxe, neboť většina z nich nenásleduje doporučené metody strategického plánování.
3. I u kvalitně vytvořených strategií často chybí vůle k implementaci, což je dáno moc velkým počtem existujících strategií, mezi kterými neexistuje jasná hierarchie.

Nedostatky prioritizace jsou následující:

1. Neexistuje žádný systematizovaný prioritizační mechanismus na nejvyšší úrovni, který by dokázal objektivně vybrat oblasti s největším potenciálem maximalizovat blahobyt obyvatelstva. V hlavních národních dlouhodobých strategiích také prioritizace chybí.
2. Prioritizace probíhá dle ideologické a politické volby vládnoucí garnitury v programovém prohlášení vlády a poté arbitrárně dle kontextu situace. Ani ministerstva nemají na své úrovni standardizovaný prioritizační systém. V důsledku tohoto vývoje jsou zvolené

priority vybírány primárně politicky, jsou neefektivní a nemohou zajistit dlouhodobé zvyšování blahobytu obyvatelstva;

3. Neexistuje žádný orgán, který by prioritizaci koordinoval, a tak není jasné, jestli má větší váhu programové prohlášení vlády, priority z národních či ministerských strategií, či jiné faktory.

Kapitola 2

[Kapitola 2](#) představuje a analyzuje existující mechanismy určené k nastavování priorit veřejných politik, které jsou popsány v akademické literatuře i neakademických zdrojích nebo jsou již používány v některých zemích.

Na základě analyzovaných zdrojů lze říci, že typicky existují tři hlavní úrovně prioritizace podle obecnosti a rozsahu, mezi kterými je nutno rozlišovat:

1. Výběr 'prioritních oblastí'

Výběr a popis širokých oblastí veřejné politiky na celonárodní úrovni, na které by se vláda měla zaměřit.

2. Výběr 'strategických cílů'

Výběr a definice konkrétních strategických cílů na vládní úrovni, pomocí nichž má dojít k naplnění již vybraných prioritních oblastí.

3. Určení 'konkrétních opatření' veřejných politik

Výběr konkrétních opatření vlády, ministerstev či nižších orgánů, které mají za cíl naplnit již vybrané strategické cíle.

Je velmi obtížné dohledat teoretický návrh prioritizačního mechanismu pokrývající všechny tři úrovně prioritizace. Velmi málo analyzovaných zdrojů uvádí doporučení pro nastavení výběru priorit na prvních dvou úrovních - na nejvyšší úrovni je většinou doporučeno využít pro výběr prioritních oblastí kvalitativní (participativní a deliberativní) metody, přičemž na střední úrovni se doporučuje zakládat výběr strategických cílů na prognózování budoucího vývoje (pomocí kombinace kvalitativních a kvantitativních metod).

Většina existujících analýz se zaměřuje na nejnižší úroveň prioritizace - prioritizaci mezi konkrétními opatřeními - a to především pomocí kvantitativních metod. Nejpoužívanějšími metodami na této úrovni jsou multikriteriální analýza a analýza přínosů a nákladů, avšak doporučováno a využíváno je i mnoho dalších komplexních i specifických metod.

Zároveň existuje jen velmi málo komplexních prioritizačních mechanismů již uvedených do praxe v některé zemi - většina států systematicky neprioritizuje. Nejlepšími příklady pro všechny úrovně prioritizace jsou mechanismy používané na Novém Zélandu a ve Finsku,

příčemž Velká Británie disponuje kvalitním prioritizačním mechanismem pro nejnižší úroveň prioritizace mezi konkrétními opatřeními.

Kapitola 3

Cílem [Kapitoly 3](#) je na základě nejlepších praxí a teoretických poznatků z Kapitoly 2 představit doporučení pro nastavení prioritizačního procesu v České republice.

Doporučení má za cíl uvést do veřejné politiky chybějící prioritizační mechanismus, což by umožnilo zaměřit pozornost na oblasti s největším potenciálem zvýšení blahobytu. Možnosti nastavení prioritizačního mechanismu se výrazně liší podle voleb učiněných při jeho vytváření ve 4 klíčových aspektech - 1) rozměr priorit; 2) úroveň priorit; 3) horizont priorit; 4) definice priorit. Na základě identifikovaných nedostatků a poznatků z nejlepších praxí a teorie byly pro doporučení nastavení prioritizačního mechanismu v těchto 4 klíčových aspektech učiněny následující volby:

- 1) **Rozměr priorit:** prioritizační mechanismus se musí obsahově zaměřit pouze na několik vybraných oblastí veřejných politik, nemá substituovat komplexní vizi.
- 2) **Úroveň priorit:** mechanismus by měl jasně definovat, jak jsou propojeny všechny tři úrovně prioritizace (viz. Kapitola 2).
- 3) **Horizont priorit:** prioritizační mechanismus by měl sloužit k výběru prioritních oblastí pro více vládních období, ne pouze pro jedno.
- 4) **Definice priorit:** podstatou priority by mělo být, že na vybranou oblast veřejných politik a plnění jejích cílů je věnována maximální pozornost.

Pro zajištění efektivního fungování prioritizačního mechanismu musí doporučený prioritizační mechanismus na každé ze tří úrovní prioritizace nastavit jasné metodické, institucionální a procesní ukotvení.

1) Prioritní oblasti

- a) Měl by být vybrán malý počet prioritních oblastí - v nejlepších zahraničních praxích je vybíráno od 3 do 10 oblastí, optimum se zdá být kolem 5. Tyto oblasti musí být vybrány na základě celospolečenského konsensu zajištěného využitím participativních a deliberativních metod a musí mít dlouhodobou působnost (>10 let).
- b) Oblasti by měly být vybrány především podle potenciálu maximalizovat blahobyt obyvatelstva.
- c) Dlouhodobé udržení pozornosti na prioritních oblastech by mělo být zajištěno povinností vlády reflektovat prioritní oblasti ve svém programu, založením speciálního prioritizačního útvaru na Úřadu vlády, nebo pravidelnou evaluací stavu indikátorů u jednotlivých oblastí.

2) Strategické cíle

- a) Mělo by být vybráno cca. 10-25 cílů (ideální počet dle nejlepších zahraničních praxí se zdá být kolem 15) určených k účelu naplňování prioritních oblastí, které budou vybírány politicky každou vládou pro dané vládnoucí období (4 roky) dle koaliční ideologie (a potenciálně s pomocí predikčních metod).
- b) K jednotlivým cílům musí být vytvořeny indikátory a strategie, na které by pak měly být navázány strategie vlády i jednotlivých resortů. Ke každému cíli by měl být také vytvořen speciální vládní výbor pro implementaci, monitoring a evaluaci.

3) Opatření

- a) Opatření by měly vybírat jednotlivé resorty na základě kvantitativních metod za účelem plnění strategických cílů. Opatření by měla být především cost-efektivní (kdy efektivitou je myšlen poměr nákladů a sociálních, ekonomických a environmentálních benefitů).
- b) Měl by být vytvořen mechanismus poskytující premiérovi možnost vynucovat na ministrech implementaci efektivních opatření.

Při celém procesu tvorby a fungování prioritizačního mechanismu je nutné klást důraz na institucionální a legislativní ukotvení, osobní odpovědnost a možnost vynucení implementace, transparentnost a participaci veřejnosti a opozičních politiků.

Kapitola 4

[Kapitola 4](#) slouží k simulaci první úrovně prioritizačního mechanismu doporučeného v Kapitole 3. Cílem kapitoly je identifikovat prioritní oblasti pro Českou republiku s největším potenciálem maximalizovat blahobyť obyvatelstva.

Participativní a deliberativní metody, které jsou v Kapitole 3 doporučeny pro první úroveň prioritizačního mechanismu, jsou v této simulaci nahrazeny zjednodušenou metodou pro zjištění konsensu při menším počtu účastníků. V rámci této simulace proběhl výběr prioritních oblastí ve čtyřech krocích:

- I. Identifikace oblastí, ve kterých má ČR v mezinárodním srovnání největší nedostatky;
- II. Zhodnocení důležitosti těchto oblastí relativně k jejich velikosti a k možným dopadům předpokládaných megatrendů relevantních pro ČR v následujících letech;
- III. Zhodnocení veřejného zájmu o změnu v těchto oblastech;
- IV. Zhodnocení podfinancovanosti oblastí ve srovnání s jinými zeměmi.

Takto bylo identifikováno 6 prioritních oblastí, ve kterých má ČR největší nedostatky v porovnání se zahraničím, jejichž dopady jsou dalekosáhlé a jejichž relevance bude zároveň v budoucnosti stoupat. U těchto oblastí předpokládáme, že mají největší potenciál maximalizovat blahobyť obyvatelstva:

1. Nedostatečná orientace na odvětví s vyšší přidanou hodnotou

2. Nedostatečná sociální spravedlnost (mobilita a nerovnost)
3. Nedostatečná efektivita státní správy / good governance
4. Nedostatečná aktivní participace na mezinárodní scéně
5. Špatné výsledky ve vzdělávání a úrovni dovedností
6. Znečištěné životní prostředí a klimatická změna

Po přihlídnutí k míře zanedbanosti oblastí ve veřejném mínění a k jejich relativní podfinancovanosti vychází jako nejprioritnější tyto oblasti:

1. Nedostatečná orientace na odvětví s vyšší přidanou hodnotou
2. Nedostatečná efektivita státní správy / good governance
3. Nedostatečná sociální spravedlnost (mobilita a nerovnost)

Další kroky

Věříme, že závěry této studie přinášejí inovativní a multidisciplinární pohled na prioritizaci ve veřejných politikách, která je v současnosti v ČR velmi zanedbávaným tématem. Provedená syntéza by měla mít hodnotu i v mezinárodním měřítku, jelikož dokumentů či praktických pokusů zabývajících se systematickou prioritizací existuje celosvětově velmi omezené množství. Věříme, že naše doporučení poskytuje komplexní a realistický návod pro vytvoření systematického prioritizačního procesu pro ČR, jehož zavedení by umožnilo posílit v českých veřejných politikách dosud zanedbávaný princip *evidence-based policymaking*. Tato studie by zároveň měla sloužit jako platforma pro další cesty výzkumu týkajícího se prioritizace ve veřejných politikách v ČR. Vidíme potenciál především pro dvě cesty, kterými by se měl výzkum ubírat.

Zprvé by měl být věnován prostor zesílení poznatků o dalších možnostech a metodách prioritizace popsaných v teoretických přístupech nebo již implementovaných v dalších zemích. I přesto, že tato studie byla tvořena komplexně a důkladně, jsme si vědomi, že problematika celonárodní prioritizace je extrémně komplexní a multioborová a je možné se na ni dívat z mnoha vědeckých i praktických úhlů pohledu. Je možné a pravděpodobné, že existují fungující projekty, relevantní publikace nebo dokonce celé soubory literatury používající specifické koncepty a terminologické výrazy, na které jsme při naší práci nenarazili. Proto by mělo být úkolem dalšího výzkumného postupu, aby poznatky této studie o prioritizaci rozšířil a vylepšil.

Zadruhé věříme, že existuje významný prostor pro navržení konkrétních specifikací pro implementaci doporučeného prioritizačního mechanismu do českých veřejných politik. Tato studie cílila na komplexní popsání metod, institucí a procesů nutných k implementaci, avšak konkrétní detaily podoby jednotlivých specifikací mechanismu jsou otevřeny k diskuzi s ochotnými politiky, úředníky a dalšími společenskými stakeholdery, aby byla zajištěna praktická funkčnost a všeobecné přijetí zavedení mechanismu. Dalším krokem výzkumu by tedy mělo být

za důkladných konzultací s rozličnými společenskými aktéry specifikovat konkrétní podobu mechanismu, aby byl připraven na okamžité zavedení, vládou ochotnou k tomuto kroku.

Ve studii se ukázalo, že samotná prioritizace ve veřejných politikách by pravděpodobně měla být jednou z hlavních priorit veřejných politik, jelikož její potenciální přínos pro blahobyt obyvatelstva je obrovský. Přínos správného nastavení prioritizačního mechanismu je však v současnosti výrazně podceňován, a tak věříme, že i závěry této studie přispějí k tomu, že se více akademiků i politiků na tuto problematiku zaměří.

Zdroje

Aktualizace strategie udržitelného rozvoje Ústeckého kraje. (2010). Ústí nad Labem, Česko: Ústecký kraj. Dostupné z: https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/AktualizovanaSUR_UK_2010_schvalena.pdf

Asociace krajů české republiky [AKČR]. (2014). *Podpora v oblasti strategického řízení a plánování na úrovni krajů a krajských úřadů*. Praha, Česko: Ministerstvo vnitra ČR. Dostupné z: <http://www.asociacekrajů.cz/akcr/projekty/podpora-v-oblasti-strategickeho-rizeni-a-planovani/>

Baltussen, R. & Niessen, L. (2006). Priority setting of health interventions: the need for multi-criteria decision analysis. *Cost Effectiveness and Resource Allocation*, 4(14). Dostupné z: <https://resource-allocation.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/1478-7547-4-14.pdf>

Bertelli, A. & John, P. (2013). Public Policy Investment: Priority-Setting and Conditional Representation In British Statecraft. Oxford Scholarship Online. Doi: 10.1093/acprof:oso/9780199663972.003.0001.

Bertelsmann Stiftung. (2016). *Sustainable Governance Indicators (SGI)*. Gütersloh, Německo: Bertelsmann Stiftung. Dostupné z: <https://www.sgi-network.org/2019/Czechia/>

BlackRock. (2019). *Megatrends research study 2019*. Dostupné z: <https://www.blackrock.com/ch/individual/en/literature/whitepaper/megatrend-en-emea-whitepaper.pdf>

Bloom, B. R. (et al.). (2006). Disease Control Priorities in Developing Countries. 2nd edition. Priorities for Global Research and Development of Interventions, Chapter 4. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK11751/>

Boček, J., Cibulka, J., Kočí, P. & Zákopčanová, K. (2020, 5. srpna). *Pro tři čtvrtiny Čechů je změna klimatu „problémem dneška“*. Strach o životní prostředí roste od roku 2016. Praha, Česko: iROZHLAS.cz. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/sucho-klima-zivotni-prostredi-behavior-cvvm-salamisti_2008050702_jab

Boston, J. (2016). Anticipatory governance: how well is New Zealand safeguarding the future?. *Policy Quarterly*, 12(3). doi: <https://doi.org/10.26686/pq.v12i3.4614>

Brázová, V. K. (2017). *Strategic Planning in Public Administration: Czech Republic in the EU Context*. Annual Conference Faculty of Social Sciences UCM Trnava, Political Science and European Studies. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/322599712_STRATEGIC_PLANNING_IN_PUBLIC_ADMINISTRATION_CZECH_REPUBLIC_IN_THE_EU_CONTEXT

Castañeda, G., Chávez-Juárez, F. & Omar A. Guerrero, O. A. (2018). How do governments determine policy priorities? Studying development strategies through spillover networks. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 154. 335-361. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2018.07.017>

Copenhagen Consensus Center. (n.d.). A Scorecard for Humanity, Methodology. Dostupné z: <https://www.copenhagenconsensus.com/scorecard-humanity/methodology>

Čadová, N. (2020, 12. března). *Občané o členství České republiky v NATO – únor 2020*. Centrum pro výzkum veřejného mínění [CVVM], Sociologický ústav AV ČR. Dostupné ke stažení z: <https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/politicke/mezinarodni-vztahy/5169-obcane-o-clenstvi-ceske-republiky-v-nato-unor-2020>

Daniels, N., & Sabin, J. (1998). The ethics of accountability in managed care reform. *Health affairs (Project Hope)*, 17(5), 50–64. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.17.5.50>

Deloitte. (2017, červenec). *Beyond the Noise: The Megatrends of Tomorrow's World*. Mnichov: Deloitte Consulting. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/public-sector/deloitte-nl-ps-megatrends-2ndedition.pdf>

Digitální Česko. (n.d.). *Základní informace o programu*. Praha, Česko: Úřad vlády ČR, Digitální Česko. Dostupné z: <https://www.digitalnicesko.cz/zakladni-informace/>

Dodgson, J. (et al.). (2001). *DTLR multi-criteria analysis manual*. NERA. Dostupné z: https://www.nera.com/content/dam/nera/publications/archive2/Multi-criteria_Analysis_Model.pdf

EEA. (2020, 11. května). *The European environment in a wider perspective*. European Environment Agency [EEA]. Dostupné z: <https://www.eea.europa.eu/soer/2015/synthesis/report/2-widerperspective>

EIGE. (2019). *Gender Equality Index*. European Institute for Gender Equality. Dostupné z: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019/compare-countries/work/bar>

Ernst & Young. (2018, 19. července). *Analýza strategických dokumentů pro potřeby efektivnějšího řízení Dohody o partnerství*. Praha, Česko: Ernst & Young. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/getmedia/173b5301-4cbc-4b08-86f9-b7e6339985be/Zaverecna-zprava.pdf.aspx?ext=.pdf>

European Commission. (n.d.). *The Megatrends Hub*. Brusel, Belgie: Evropské Unie, Evropská komise
Dostupné z:
https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/tool/megatrends-hub_en#latest-on-the%20megatrends%20hub-from-the-knowledgebase

European Commission. (2018). *Public administration characteristics and performance in EU28: The Czech Republic*. Brusel, Belgie: Evropské Unie, Evropská komise.

European Commission. (n.d.). *Climate strategies and targets. 2030 climate & energy framework*. European Union: European Commission. Dostupné z:
https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2030_en

European Commission. (n.d.). *Climate strategies and targets. 2050 long-term strategy*. European Union: European Commission. Dostupné z:
https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2050_en

Evropská komise. (2018, únor). *Evropský index kvality veřejné správy pro rok 2017*. Brusel, Belgie: Evropská Unie, Evropská komise. Dostupné z:
https://ec.europa.eu/regional_policy/cs/newsroom/news/2018/02/27-02-2018-european-quality-of-government-index-2017

Evropská komise. (2019, 17. prosinec). *Sdělení komise evropskému parlamentu, radě, evropské centrální bance, evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru, výboru regionů a evropské investiční bance: Strategie pro udržitelný růst na rok 2020*. Brusel, Belgie: Evropská Unie, Evropská komise. Dostupné z:
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019DC0650&from=EN>

Explicit Priority Setting in New Zealand and the UK: A series on policies and methods based on presentations for experts. (2014, duben). Inter-American Development Bank: CRITERIA. Dostupné z:
<https://publications.iadb.org/publications/english/document/Breve-7-Explicit-Priority-Setting-in-New-Zealand-and-the-UK.pdf>

Exton, C. & Shinwell, M. (2018). *Policy use of well-being metrics: Describing countries' experiences*. Paris, France: OECD Publishing, OECD Statistics Working Papers.
<https://doi.org/10.1787/d98eb8ed-en>.

EY. (2018). *What's after what's next? The upside of disruption: Megatrends shaping 2018 and beyond*. Ernst & Young Global Limited. Dostupné z:
https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/megatrends/ey-megatrends-final-onscreen.pdf

Fára, M. (et al.). (2018, říjen). *Koncepce prevence kriminality Středočeského kraje na léta 2018 – 2021*. Praha, Česko. Dostupné z: https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/koncepce-prevence-kriminality-2018-2021.pdf

Finland, a land of solutions: Strategic Programme of Prime Minister Juha Sipilä's Government. (2015, 29. května). Helsinki, Finland: Prime ministers' office. Dostupné z: https://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_EN_YHDISTETTY_net ti.pdf/8d2e1a66-e24a-4073-8303-ee3127fbfcac/Ratkaisujen+Suomi_EN_YHDISTETTY_net ti.pdf

Finnish Government. (2019). *Inclusive and competent Finland – a socially, economically and ecologically sustainable society. Programme of Prime Minister Sanna Marin's Government 2019*. Helsinki, Finland: Finnish Government. Dostupné z: <https://valtioneuvosto.fi/en/implementation-of-the-government-programme>

GaREP. (2017). *Program rozvoje Jihomoravského kraje 2018–2021*. Brno, Česko. Dostupné z: https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/prjmk-2018-2021.pdf

GaREP. (2015). *Strategie rozvoje územního obvodu Olomouckého kraje na období 2015–2020*. Brno, Česko. Dostupné z: https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/srok-2015-20_final.pdf

Global Innovation Index. (2020). *Global Innovation Index 2020*. Dostupné z: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-economy>

Global Trends. (n.d.). *Global Trends Report*. Global Trends: Office of the director of National Intelligence. Dostupné z: <https://www.dni.gov/index.php/global-trends-home>

Government Report on the Future: well-being through sustainable growth. (2013). Helsinki, Finland: Finnish Government, Ministry of Finance. Dostupné ke stažení z: <https://vm.fi/en/publication?pubid=2209>

Government report on the future. (2017). Helsinki, Finland: Prime Minister's Office. Dostupné ke stažení z: <https://vnk.fi/en/government-report-on-the-future>

Hadorn, D. C. & Holmes, A. C. (1997). *The New Zealand priority criteria project*. BMJ. doi: <https://doi.org/10.1136/bmj.314.7074.131>

Hanzlová, R. (2019, 2. prosince). *Postoje české veřejnosti ke změně klimatu na Zemi – říjen 2019*. Centrum pro výzkum veřejného mínění [CVVM], Sociologický ústav AV ČR. Dostupné ke

stažení z:
<https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/ostatni/vztahy-a-zivotni-postoje/5059-postoje-ceske-verejnosti-ke-zmene-klimatu-na-zemi-rijen-2019>

Havlíček, K. (et al.). (2019). *Inovační strategie České republiky 2019–2030*. Česko: Rada pro výzkum, vývoj a inovace [RVVI]. Dostupné z:
https://www.countryforfuture.com/wp-content/uploads/2019/09/Inovacni-strategie-CR_Country-for-Future.pdf

HM Treasury. (2015, 26. března). *The Aqua Book: guidance on producing quality analysis for government*. London, UK: HM Treasury. Dostupné ke stažení z:
<https://www.gov.uk/government/publications/the-aqua-book-guidance-on-producing-quality-analysis-for-government>

HM Treasury. (2018). *The Green Book: Central Government Guidance on Appraisal and Evaluation*. London, UK: HM Treasury. Dostupné z:
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/938046/The_Green_Book_2020.pdf

Hoppe, Schanz, Sturm & Sureth-Sloane (2016). *Tax Complexity Index*. Paderborn University & LMU Munich. Dostupné z: <https://www.taxcomplexity.org>

Hrotkó, J., Rueda-Sabater, E., Lang, N. & ChinMeasure V. (2018, červenec). *Striking a balance between wellbeing and growth: The 2018 Sustainable Economic Development Assessment*. Boston Consulting Group [BCG]. Dostupné z:
https://image-src.bcg.com/Images/BCG-SEDA-Striking-a-Balance-Between-Well-Being-July-2018_tcm91-207940.pdf

Hrotkó, J., Rueda-Sabater, E., Lang, N. & ChinMeasure V. (2019, 10. července). *Well-Being to Improve It: The 2019 Sustainable Economic Development Assessment*. Boston Consulting Group [BCG]. Dostupné z: <https://www.bcg.com/publications/2019/seda-measuring-well-being>

Implementační plán Strategického rámce Česká republika 2030. (2018). Česko: Ministerstvo životního prostředí ČR, Oddělení udržitelného rozvoje. Dostupné z:
<https://www.cr2030.cz/strategie/wp-content/uploads/sites/2/2018/10/Implementacn%C3%AD-pl%C3%A1n.pdf>

ISSA. (2017). *Megatrends and Social Security: Family and gender*. International Social Security Association [ISSA]. Dostupné z:
https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:0847f8f1-62ad-4eac-b158-2efc701db1af/download_file?file_format=pdf&safe_filename=2-Megatrends%2BGender%2BFamily-Final.pdf&type_of_work=Report

Jacobs, A. M. (2016, květen). Policy Making for the Long Term in Advanced Democracies. *Annual Review of Political Science*, 19. 433-454. Doi: <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-110813-034103>

Jansa, P., Bureš R. & Transparency International (2011). *National Integrity Study – Czech Republic*. Transparency International.

Johanson, J. E., Pekkola, E. & Husman, P. (2017, leden). *Government Programme as A Strategy—Finnish Experience*. *Administrative Sciences*. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/311846554_Government_Programme_as_A_Strategy-Finnish_Experience

Kapiriri, L., & Razavi, D. (2017). How have systematic priority setting approaches influenced policy making? A synthesis of the current literature. *Amsterdam, Netherlands: Health policy*, 121(9), 937–946. doi: <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2017.07.003>

Karnofsky, H. (2018, 26. ledna). Update on Cause Prioritization at Open Philanthropy. *Open Philanthropy*. Dostupné z: <https://www.openphilanthropy.org/blog/update-cause-prioritization-open-philanthropy>

Legatum Institute. (2019). *The 2019 Legatum Prosperity Index: Czechia*. Legatum Institute. Dostupné z: https://prosperitysite.s3-accelerate.amazonaws.com/9415/7413/9399/Czechia_2019_Plcountry_profile.pdf

Lempert, R. J. (et al.). (2013). *Making Good Decisions Without Predictions: Robust Decision Making for Planning Under Deep Uncertainty*. Santa Monica, CA: RAND Corporation. Dostupné z: https://www.rand.org/pubs/research_briefs/RB9701.html

Lightfoot, J., BA & IPFA. (1995, březen). Identifying needs and setting priorities: issues of theory, policy and practice. *Health & Social Care in the Community*, 3. 105-114. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2524.1995.tb00011.x>

Mapa exekucí. (2019). Praha: Mapa Exekucí, Otevřená společnost & Ekumenická akademie. Dostupné z: <http://mapaexekuci.cz/index.php/mapa-2/>

Maussen, J. (et al.). (2018). *Shrnutí závěrečných zpráv expertních skupin pro identifikaci relevantních indikátorů kvality života v ČR*. Česko: Úřad vlády České republiky, Odbor pro udržitelný rozvoj. Dostupné z: https://www.cr2030.cz/strategie/wp-content/uploads/sites/2/2018/05/kvalita_zivota_celek.com_pressed.pdf

McGregor, J. A., Camfield, L. & Woodcock, A. (2009). Needs, Wants and Goals: Wellbeing, Quality of Life and Public Policy. *Applied Research Quality Life*, 4. 135–154. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11482-009-9069-7>

Ministerstvo dopravy České republiky [MD]. (2016). *Koncepce letecké dopravy pro období 2016–2020*. Praha, Česko: Ministerstvo dopravy ČR. Dostupné z: https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/md_koncepce_let_dopravy.cz_web_list.pdf

Ministerstvo financí České republiky [MF]. (2020, duben). *Konvergenční program České republiky*. Praha, Česko: Ministerstvo financí ČR. Dostupné z: https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/konvergence-k-eu-2020-konvergenčni-program-cr-duben-2020.pdf

Ministerstvo obrany České republiky [MO]. (2019a). *Dlouhodobý výhled pro obranu 2035*. Praha, Česko: Ministerstvo obrany ČR. Dostupné z: https://www.mocr.army.cz/images/id_40001_50000/46088/11_dlouhodobavyhledproobranu2035.pdf

Ministerstvo obrany České republiky [MO]. (2019b). *Koncepce výstavby Armády České republiky 2030*. Praha, Česko: Ministerstvo obrany ČR. Dostupné z: https://www.mocr.army.cz/images/id_40001_50000/46088/koncepce_2030.pdf

Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky [MMR]. (2015). *Strategie elektronizace zadávání veřejných zakázek pro období let 2016 až 2020, vyhodnocení efektivity fungování a návrh dalšího postupu využívání elektronických tržišť veřejné správy a návrh povinného používání NEN*. Praha, Česko: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Dostupné z: https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/iii_strategie-elektronizace-2016-2020_final.pdf

Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky [MMR]. (2018a, prosinec). *Metodika přípravy veřejných strategií (aktualizovaná zkrácená verze)*. Praha, Česko: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Dostupné z: https://www.mmr.cz/getmedia/08a14dd9-27e8-4a3c-a5cc-532936845297/Metodika-pripravy-verejnych-strategii-zkracena-verze_1.pdf.aspx?ext=.pdf

Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky [MMR]. (2018b, prosinec). *Národní koncepce realizace politiky soudržnosti v ČR po roce 2020: Podklad pro dohodu o partnerství pro období 2021- 2027*. Praha, Česko: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Národní orgán pro koordinaci. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/getmedia/2b17829c-0fba-4077-8e3c-faac0689a9dc/NKR-schvalena-verze.pdf.aspx?ext=.pdf>

Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky [MMR]. (2019). *Strategie regionálního rozvoje ČR 2021+*. Praha, Česko: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Dostupné z: https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/srr21.pdf.pdf

Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky [MMR]. (2019a, březen). Výstup z kvantitativního šetření v rámci klíčové aktivity KA01 – dotazníkové šetření. *Analýza strategické práce na rezortech a krajích*. Praha, Česko: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Dostupné z: https://www.mmr.cz/getmedia/75969b0f-e0b4-41c3-9baa-55831b7a9059/Vystup_KA01_analyza_strategicke_prace_1.pdf.aspx?ext=.pdf

Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky [MMR]. (2019b, březen). Výstup z kvantitativního šetření v rámci klíčové aktivity KA01 – dotazníkové šetření. *Analýza nástrojů používaných ke strategické práci*. Praha, Česko: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Dostupné z: https://www.mmr.cz/getmedia/268de556-b3d5-46e7-9cf9-a85245164a55/Vystup_KA01_analyza_nastroju_1.pdf.aspx?ext=.pdf

Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky [MPO]. (2016). *Iniciativa průmysl 4.0*. Praha, Česko: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Dostupné z: https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/priloha001_1.pdf

Ministerstvo spravedlnosti České republiky [MS]. (2015). *Resortní strategie pro rozvoj eJustice*. Praha, Česko: Ministerstvo spravedlnosti ČR. Dostupné z: https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/ma_kornaaga_bzcx.pdf

Ministerstvo vnitra České republiky [MV]. (2010, duben). *Manuál pro zapojování veřejnosti do přípravy vládních dokumentů*. Praha, Česko: Ministerstvo vnitra ČR. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/ppov/lrv/ria/metodiky/Manual-pro-zapojovani-verejnosti.pdf>

Ministerstvo vnitra České republiky [MV]. (2016, listopad). *Strategický rámeček rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014-2020*. Praha, Česko: Ministerstvo vnitra ČR. Dostupné ke stažení z: <https://www.mvcr.cz/clanek/strategicky-ramec-rozvoje>

Ministerstvo vnitra České republiky [MV]. (xx) Implementační plán. Praha, Česko: Ministerstvo vnitra ČR. Dostupné ke stažení z: <https://www.mvcr.cz/clanek/implementacni-plan.aspx>

Ministerstvo vnitra České republiky [MV]. (2019, září). *Klientsky orientovaná veřejná správa 2030: Koncepce rozvoje veřejné správy na období let 2021–2030*. Praha, Česko: Ministerstvo vnitra ČR, Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy. Dostupné ke stažení z: <https://www.mvcr.cz/clanek/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx>

Ministerstvo zdravotnictví České republiky [MZ]. (2019). *Strategický rámec rozvoje péče o zdraví v České republice do roku 2030*. Praha, Česko: Ministerstvo zdravotnictví ČR. Dostupné z:

https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/191203_zdravi2030_eklep.pdf

Ministerstvo životního prostředí České republiky [MZV]. (2015). *Strategie přizpůsobení se změně klimatu v podmínkách ČR*. Praha, Česko: Ministerstvo životního prostředí ČR. Dostupné ke stažení z: https://www.mzp.cz/cz/zmena_klimatu_adaptacni_strategie

Ministerstvo životního prostředí České republiky [MZP]. (2017). *Implementace Agendy 2030 pro udržitelný rozvoj (Cílů udržitelného rozvoje) v České republice*. Praha, Česko: Ministerstvo životního prostředí ČR. Dostupné z: [https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/agenda_2030/\\$FILE/OUR_ImplementaceAgendy_2030_20190121.pdf](https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/agenda_2030/$FILE/OUR_ImplementaceAgendy_2030_20190121.pdf)

Mitchell, N. (n.d.). *Ideas: Prioritize Public Policy*. lateralworks. Dostupné z: <https://lateralworks.com/ideas/2019/1/29/prioritize-public-policy>

National Association of County & City Health Officials [NACHO]. (n.d.). *Guide to Prioritization Techniques*. Dostupné z: <https://www.naccho.org/uploads/downloadable-resources/Gudie-to-Prioritization-Techniques.pdf>

National Reform Programme of the Czech Republic. (2020). Praha, Česko: Úřad vlády ČR. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/aktualne/NPR-2020.pdf>

Národní program reformy České republiky. (2019). Česko: Úřad vlády České republiky. Dostupné z: https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/czech-republic-npr-2019-cz-version.pdf

New Zealand Government. (n.d.). Social Wellbeing Agency. New Zealand: New Zealand Government. Dostupné z: <https://swa.govt.nz>

New Zealand Government. (2011, listopad). *Better Public Services Advisory Group Report*. New Zealand: New Zealand Government. Dostupné z: https://www.publicservice.govt.nz/assets/Legacy/resources/bps-report-nov2011_0.pdf

New Zealand Government. (2017, červenec). *Enhancing evidence-informed policy making*. New Zealand: New Zealand Government, Office of the Prime Minister's Chief Science Advisor. Dostupné z:

<https://www.pmcsa.org.nz/wp-content/uploads/17-07-07-Enhancing-evidence-informed-policy-making.pdf>

New Zealand Government. (2017, 1. července). *Social investment*. New Zealand: New Zealand Government. Dostupné z: <https://www.treasury.govt.nz/information-and-services/state-sector-leadership/cross-agency-initiatives/social-investment>

New Zealand Government. (2018, leden). *Cross-agency initiatives*. New Zealand: New Zealand Government. Dostupné z: <https://www.treasury.govt.nz/information-and-services/state-sector-leadership/cross-agency-initiatives>

New Zealand Government. (2018, březen). *Investment management system*. New Zealand: New Zealand Government. Dostupné z: <https://www.treasury.govt.nz/information-and-services/state-sector-leadership/investment-management-system>

New Zealand Government. (2018, 1. května). *Better Public Services 2012-2017*. New Zealand: New Zealand Government. Dostupné z: <https://www.publicservice.govt.nz/our-work/better-public-services/>

New Zealand Government. (2018, 17. května). *Guide to the Budget process*. New Zealand: New Zealand Government. Dostupné z: <https://www.treasury.govt.nz/publications/guide/guide-budget-process>

New Zealand Government. (2018, 16. září). *Our plan for a modern New Zealand we can all be proud of*. This is our plan: The governments' priorities for New Zealand. New Zealand: New Zealand Government. Dostupné z: <https://www.beehive.govt.nz/feature/our-plan-modern-new-zealand-we-can-all-be-proud>

New Zealand Government. (2019a). *All-of-Government Employment Strategy and Youth Employment Action Plan*. New Zealand: New Zealand Government, Ministry of Business, Innovation & Employment. Dostupné ke stažení z: <https://www.mbie.govt.nz/business-and-employment/employment-and-skills/employment-strategy/>

New Zealand Government. (2019b). *Child and Youth Wellbeing Strategy*. New Zealand: New Zealand Government, Department of the Prime Minister and Cabinet. Dostupné z: <https://childyouthwellbeing.govt.nz/resources/child-and-youth-wellbeing-strategy>

New Zealand Government. (2019, 30. května). *Budget 2019: The Wellbeing Budget*. New Zealand: New Zealand Government. Dostupné z: <https://www.treasury.govt.nz/sites/default/files/2019-06/b19-wellbeing-budget.pdf>

New Zealand Government. (2019, srpen). *Programme of Action. Child and Youth Wellbeing*. New Zealand: New Zealand Government, Department of the Prime Minister and Cabinet. Dostupné z: <https://childyouthwellbeing.govt.nz/resources/current-programme-action>

New Zealand Government. (2019, září). *Economic Plan: For a Productive, Sustainable and Inclusive Economy*. New Zealand: New Zealand Government. Dostupné z: <https://www.beehive.govt.nz/sites/default/files/2019-09/Economic%20Plan.pdf>

New Zealand Government (2019, 11. prosince). *Budget 2020: Budget Policy Statement*. New Zealand: The Government of New Zealand. Dostupné z: <https://www.treasury.govt.nz/system/files/2019-12/bps2020.pdf>

New Zealand Government (2019, 12. prosince). *The Living Standards Framework: Dashboard Update*. New Zealand: The Government of New Zealand. Dostupné ke stažení z: <https://www.treasury.govt.nz/publications/tp/living-standards-framework-dashboard-update>

North Atlantic Treaty Organization [NATO]. (2010, 17. května). *NATO 2020: assured security; dynamic engagement. Analysis and recommendations of the group of experts on a new strategic concept for NATO*. Dostupné z: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2010_05/20100517_100517_expertsreport.pdf

OECD. (2015). *OECD Public Governance Reviews: Estonia and Finland: Fostering Strategic Capacity across Governments and Digital Services across Borders*. Paris, France: OECD Publishing. doi: <https://doi.org/10.1787/9789264229334-en>

OECD. (2015, říjen). *Delivering From the Centre: Strengthening the role of the centre of government in driving priority strategies*. Dostupné z: <https://www.oecd.org/gov/cog-2015-delivering-priority-strategies.pdf>

OECD. (2016). *OECD Science, Technology, and Innovation Outlook 2016: Megatrends affecting science, technology, and innovation*. Dostupné z: <https://www.oecd.org/sti/Megatrends%20affecting%20science,%20technology%20and%20innovation.pdf>

OECD. (2018a). *Centre Stage 2: The organisation and functions of the centre of government in OECD countries*. Dostupné z: <https://www.oecd.org/gov/centre-stage-2.pdf>

OECD. (2019a). *OECD Regional Outlook 2019: Leveraging Megatrends for Cities and Rural Areas*. Paris, France: OECD Publishing. doi: <https://doi.org/10.1787/9789264312838-en>

OECD. (2019b). *Trends Shaping Education 2019*. Paris, France: OECD Publishing. Doi: https://doi.org/10.1787/trends_edu-2019-en

OECD. (2018b). *PISA 2018 results*. Dostupné z: <https://www.oecd.org/pisa/publications/pisa-2018-results.htm>

OECD. (2020a) *Better Life Index: Czech Republic*. OECD. Dostupné z: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/czech-republic/>

OECD. (2020b). *Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave*. Paříž, Francie: OECD Publishing. Dostupné z: <https://www.oecd.org/gov/centre-stage-2.pdf>

Ochrana, F., Plaček, M., & Půček, M. J. (2016). Shortfall of Strategic Governance and Strategic Management in the Czech Republic, *Central European Journal of Public Policy*, 10(2), 30-47. doi: <https://doi.org/10.1515/cejpp-2016-0024>

Organizace spojených národů [OSN]. (2015, 21. října). *Měníme náš svět: Agenda udržitelného rozvoje do roku 2030*. Dostupné z: https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/agenda-2030_cz_final_1.pdf

Owen, C. B. & Kokotajlo, D. (2015, 2. září). *How can we help the world? A flowchart*. Global Priorities Project. Dostupné z: <http://globalprioritiesproject.org/2015/09/flowhart/>

Pazour, M., Pokorný, O. & Valenta, O. (2017). *Foresight - efektivní nástroj veřejné správy*. Praha, Česko: Technologické centrum AV ČR. Dostupné ke stažení z: <https://www.tc.cz/cs/publikace/publikace/seznam-publikaci/foresight-efektivni-nastroj-verejne-spravy>

Plán odpadového hospodářství Plzeňského kraje 2016-2026. (2016). Plzeň, Česko: Plzeňský kraj, Odbor životního prostředí KÚPK. Dostupné z: https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/plan_oh_pk_2016_2026.pdf

PRI & Towers Watson. (2017). *Responding to Megatrends: Investment Institutions Trend Index 2017*. Principles for Responsible Investment [PRI], Willis Towers Watson. Dostupné z: <https://www.unpri.org/download?ac=4078>

Programové prohlášení vlády České republiky. (2018, červen). Praha, Česko: Vláda České republiky. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/jednani-vlady/programove-prohlaseni/Programove-prohlaseni-vlady-cerven-2018.pdf>

PwC. (2016, listopad). *Five Megatrends: And Their Implications for Global Defense & Security*. PricewaterhouseCoopers [PWC]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/gx/en/government-public-services/assets/five-megatrends-implications.pdf>

Společná strategie územního rozvoje států V4+2. (2014, březen). Brno, Česko: Ústav územního rozvoje, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Dostupné z: https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/spolecna_strategie_uzemniho_rozvoje_v4_plus2.pdf

Strategický rámec Česká Republika 2030. (n.d.). Česko: Ministerstvo životního prostředí ČR, Oddělení udržitelného rozvoje. Dostupné z: <https://www.cr2030.cz/strategie/>

Světová zdravotnická organizace [WHO]. (2013). *ZDRAVÍ 2020: Rámcový souhrn opatření připravených s cílem pomoci vládám a všem společenským aktivitám, aby přispívaly ke zdraví a životní pohodě obyvatel evropského regionu*. Česko: Ministerstvo zdravotnictví ČR ve spolupráci se Státním zdravotním ústavem a Kanceláří WHO v České republice. Dostupné z: https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/who-zdravi-2020_preklad_cz.pdf

Terwindt, F., Rajan, D. & Soucat, A. (2016). *Priority-setting for national health policies, strategies and plans*. Ženeva, Švýcarsko: World Health Organization. Dostupné z: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/250221/9789241549745-chapter4-eng.pdf?sequence=36&isAllowed=y>

The Southern Initiative & Social Wellbeing Agency. (2020, únor). *Towards better social sector decision making and practice: A social wellbeing approach*. Wellington, New Zealand. Dostupné z: <https://swa.govt.nz/assets/Publications/reports/J000443-SIA-Print-Collateral--Case-study-2.3-FINAL-DIGITAL-v2.pdf>

Tuček, M. (2020, 14. dubna). *Spokojenost se stavem vybraných oblastí veřejného života – únor 2020*. Centrum pro výzkum veřejného mínění [CVVM], Sociologický ústav AV ČR. Dostupné z: https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a5189/f9/ps200414.pdf

UK *Budgeting System*. (n.d.). Dostupné z: <http://www.rgs.mef.gov.it/Documenti/VERSIONE-I/Comunicazione/Eventi/WORKSHOP--2/Procedure-e-regole-di-bilancio-del-Regno-Unito--intervento-di-Richard-Knox--Ministero-.pdf>

United Nations. (2018). *United Nations E-Government Survey 2018: Gearing E-Government to Support Transformation Towards Sustainable and Resilient Societies*. New York: United Nations, Department of Economic and Social Affairs. Dostupné z: https://www.unescap.org/sites/default/files/E-Government%20Survey%202018_FINAL.pdf

Úřad vlády České republiky. (2019). *Národní investiční plán české republiky 2020–2050 první v historii*. Praha, Česko: Úřad vlády České republiky. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/Narodni-investicni-plan-CR-2020_2050.pdf

Veselý, A., Ochrana, F., & Nekola, M. (2018). When Evidence is not Taken for Granted: The Use and Perception of “Evidence” in the Czech Republic Ministries, *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 11(2), 219–234. Doi: <https://doi.org/10.2478/nispa-2018-0020>

Wiblin, R. (2019). *One approach to comparing global problems in terms of expected impact*. 80,000 Hours. Dostupné z: <https://80000hours.org/articles/problem-framework/>

World Bank Group. (2020). *Doing Business 2020: Economy Profile of Czech Republic*. World Bank Group. Dostupné z: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/c/czech-republic/CZE.pdf>

World Development Report (2016). National Priorities, Chapter 5. 248–286. Dostupné z: http://documents1.worldbank.org/curated/en/896971468194972881/310436360_201602630_200200/additional/102725-PUB-Replacement-PUBLIC.pdf

World Economic Forum. (2019). *Global Competitiveness Index 4.0: 2019 edition, Czech Republic*. Ženeva, Švýcarsko: World Economic Forum. Dostupné z: http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2019/economy-profiles/?doing_wp_cron=1594908755.8474080562591552734375#economy=CZE

World Economic Forum. (2019). *The Global Competitiveness Report*. Ženeva, Švýcarsko: World Economic Forum. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

Zahradník, P. (et al.). (2013). *Strategie rozvoje Zlínského kraje 2009 - 2020*. Aktualizace finální verze 2.0. Zlín, Česko: Zlínský kraj, Odbor strategického rozvoje kraje. Dostupné z: https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/srzk-2009-2020-aktualizace.pdf