



# Přesun úřadů do regionů

## Cíle projektu

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

## Multikriteriální analýza

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

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

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

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

## Realizace projektu

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

## Instituce zapojené v MKA



## Výstupy z multikriteriální analýzy

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

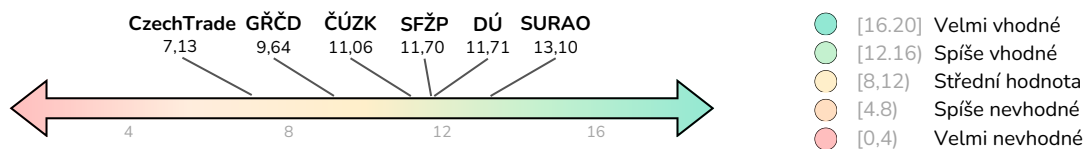
- Umístění institucí odpovídá nejen lokalizaci v hlavním městě, ale také centrální poloze a má své **historické a logistické opodstatnění**.
- Z pohledu vhodnosti relokace je klíčová **povaha agendy** (kontrola rutinních činností vs. kreativní činnosti vyžadující osobní kontakt; regulační působení vs.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

# Přesun úřadů do regionů

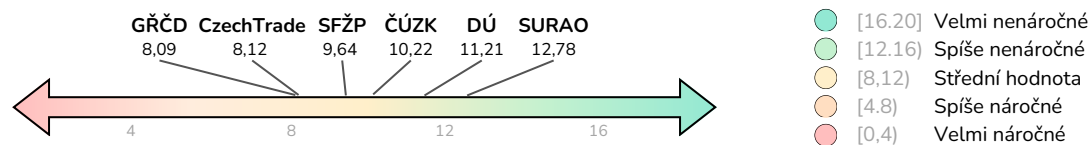
Souhrnné hodnocení se u všech úřadů pohybovalo **blízko středních hodnot**, žádný přesun úřadů tedy **nebyl hodnocen jako výrazně méně/více vhodný nebo méně/více krátkodobě náročný**. Komparativně nejhodnější a nejméně náročně na přesun nicméně vyšla Správa úložišť radioaktivního odpadu a Drážní úřad.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

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

## Indikativní expertní hodnocení dlouhodobé vhodnosti relokace



## Indikativní expertní hodnocení krátkodobé náročnosti relokace



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

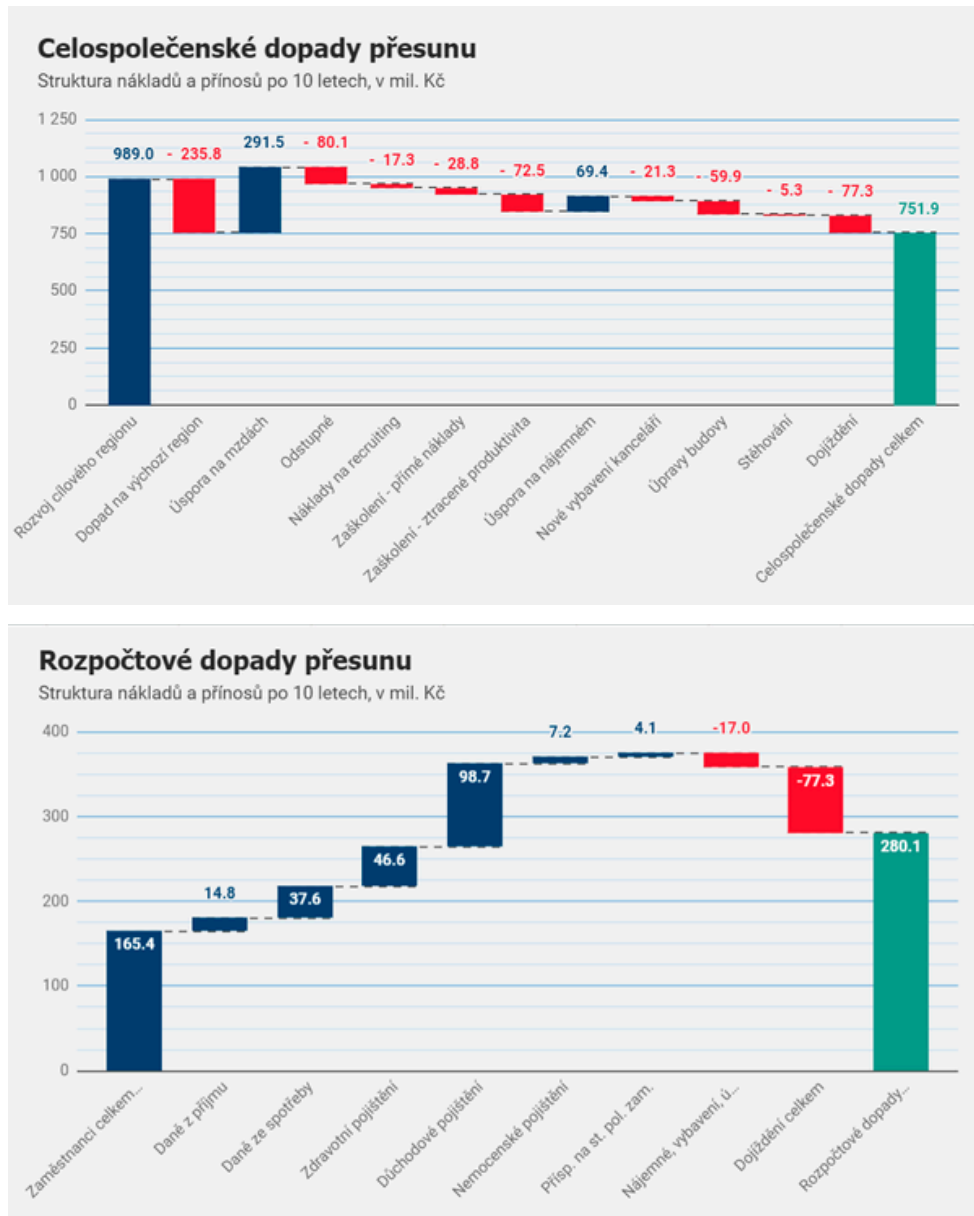
## Analýza nákladů a přínosů

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

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

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

# Přesun úřadů do regionů



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

## Aplikovatelnost zjištění

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

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