

# Restart střední Evropy

Dan Svoboda, Tomáš Karakolev, Marek Šandrik, McKinsey & Company  
Vypracováno pro výroční konferenci Aspen Institute Central Europe.

Pandemie covidu-19 je humanitární krizí, v níž je nutno lidem zachraňovat nejen život, ale také živobytí. Virus se i přes snahy o zastavení rozšířil po celém světě. V historii jsme ještě nezažili situaci, kdy by kvůli pandemii došlo k zastavení celosvětové ekonomiky a následně jejímu restartu. Globální krize tvrdě zasáhla všechny světové ekonomiky: například hospodářství USA se v jejím důsledku musí potýkat s problémy, jaké nezažilo od konce 2. světové války. Podle celosvětového průzkumu mezi dvěma tisíci manažery očekává největší podíl respondentů, že se ekonomika bude zotavovat jen pozvolna a na návrat k normálu si možná počkáme až do roku 2023.<sup>1</sup> Vzhledem k tomu, že se celá řada zemí aktuálně potýká s novým nárůstem počtu nemocných, je nyní nejdůležitějším úkolem nákazu udržet v patřičných mezích a zabránit přehlcení zdravotnického systému. V článku se zaměříme na podobu nového normálního stavu ekonomiky, který se vyznačuje rychlou digitalizací a nezbytností růstu produktivity. Představíme v něm šest témat, na něž se středoevropské státy<sup>2</sup> musí zaměřit, chtějí-li uspět. Vedle toho přinášíme praktické příklady, které diskuzi o těchto tématech mají otevřít.

---

1) SMIT, Sven, Martin HIRT, Kevin BUEHLER, Susan LUND, Ezra GREENBERG a Arvind GOVINDARAJAN. In the tunnel: Executive expectations about the shape of the coronavirus crisis. *McKinsey* [online]. 14. 4. 2020 [cit.: 2020-09-28]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/in-the-tunnel-executive-expectations-about-the-shape-of-the-coronavirus-crisis>.

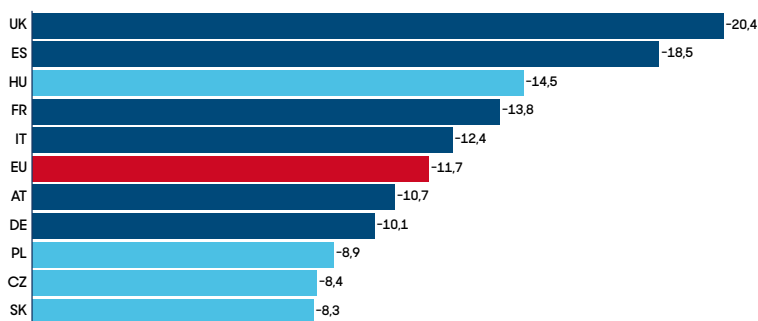
2) V tomto článku se zaměřujeme na Českou republiku, Maďarsko, Polsko, Slovensko a Rakousko a pro tyto státy používáme souhrnný pojem střední Evropa.

## Efekt covidu-19 na ekonomiku střední Evropy

Pandemie covidu-19 zapříčinila ekonomickou krizi, při níž došlo v důsledku snížené spotřeby a investic k prudkému propadu HDP ve 2. čtvrtletí 2020. Země střední Evropy se s jarní vlnou pandemie, jak se zdá, vypořádaly poměrně dobře: zatímco v celé EU poklesl HDP o 11,7 %, v Rakousku se jednalo „pouze“ o 10,7% a v České republice 8,4% propad.<sup>3</sup>

Graf 1: Růst reálného HDP 2020, 2. vs. 1. čtvrtletí

Zdroj: Eurostat



Většina zemí střední Evropy byla zasažena méně, než byl průměr EU, výjimku tvoří Maďarsko.

Vlády za účelem obnovení ekonomiky schválily bezprecedentní podpůrná opatření. EU kromě toho vyčlenila v rámci nástroje *Next Generation EU* na podporu oživení hospodářství 750 miliard eur,<sup>4</sup> přičemž rozpočet již byl schválen a financování se rozběhlo. Jde o obrovskou finanční injekci; mechanismus čerpání je nicméně nutno řídit tak, aby umožňoval efektivní dostupnost a přidělování prostředků. Na národní úrovni již probíhá plánování, jak řešit témata zmíněná v tomto článku.

Jak hluboká krize ve skutečnosti bude a jak rychle se z ní ekonomiky zotaví, není v této chvíli jasné. Výzkumy ukazují, že ukončení karanténních opatření samo o sobě nevede k plnému obnovení pocitu bezpečí či ekonomického růstu – to bude možné teprve tehdy, až bude virus zcela pod kontrolou. V zemích s „téměř nulovým“ počtem případů se ekonomická aktivita vrátila k normálu, v ostatních je však pořád nižší než před pandemií.<sup>5</sup> V průzkumu mezi spotřebiteli, který proběhl v létě, se jen 30 % respondentů vyjádřilo, že se po uvolnění vládních opatření cítilo bezpečněji. K vyššímu pocitu bezpečí by u nich přispěly

3) GDP and employment flash estimates for the second quarter of 2020. *Eurostat* [online]. 14. 8. 2020 [cit. 2020-09-28]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/10545332/2-14082020-AP-EN.pdf/7f30c3cf-b2c9-98ad-3451-17fed0230b57>.

4) *Europe's moment: Repair and prepare for the next generation* [online]. 27. 5. 2020 [cit. 2020-09-28]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_20\\_940](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_940).

5) STAPLES, Mark, ed. COVID-19: Implications for business. *McKinsey* [online]. 23. 9. 2020 [cit.: 2020-09-28]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>.

ještě další tři faktory: všeobecné nošení roušek, klesající počty případů nákazy v okolí a prohlášení ze strany odborníků na veřejné zdraví, že návrat k aktivnějšímu životnímu stylu je opět bezpečný.<sup>6</sup> V důsledku to znamená, že restart střední Evropy bude provázet nejistota do doby, než bude dosaženo „téměř nulového“ počtu případů ať již bezpečnou a účinnou vakcínou, nebo velmi efektivním programem testování, trasování a izolování nakažených a jejich kontaktů.

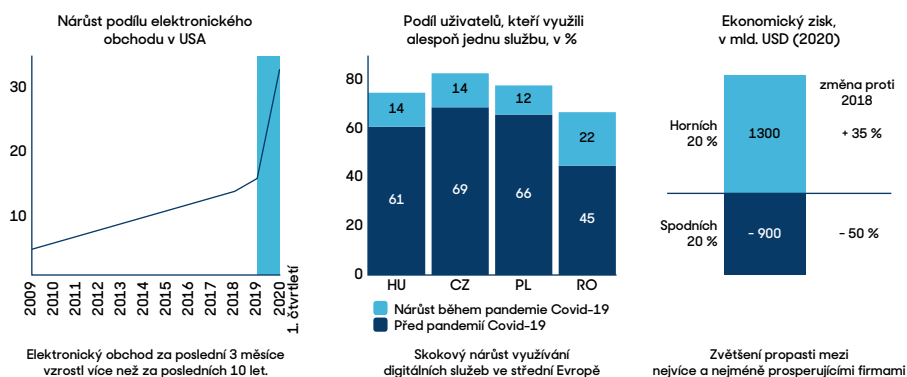
## Přechod k novému digitálnímu normálu

Během několika měsíců pandemie covidu-19 učinila digitalizace obrovský krok vpřed. Ve Spojených státech během tří měsíců vzrostl podíl e-commerce více než za předchozích deset let dohromady. Do virtuálního prostoru se přesunula osobní setkání, pro velkou část populace se práce a vzdělávání na dálku stalo každodenní realitou. Přesun k digitálním kanálům značně proměnil i chování spotřebitelů.

Ve střední Evropě počet uživatelů digitálních služeb bezprecedentně vzrostl: například v České republice se zvýšil o 14 p. b. na 83 %. Za prvních pět měsíců roku 2020 stře-doevropská digitální ekonomika posílila o 14,3 %, přičemž v předchozích letech 2017–2019 činil každoroční růst pouze 7,8 %.<sup>7</sup>

### Graf 2: Digitalizace

Zdroj: McKinsey



6) CHARUMILIND, Sarun, Ezra GREENBERG, Jessica LAMB a Shubham SINGHAL. Covid-19: Saving thousands of lives and trillions in livelihoods. *McKinsey* [online]. 17. 8. 2020 [cit.: 2020-09-28]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/covid-19-saving-thousands-of-lives-and-trillions-in-livelihoods>.

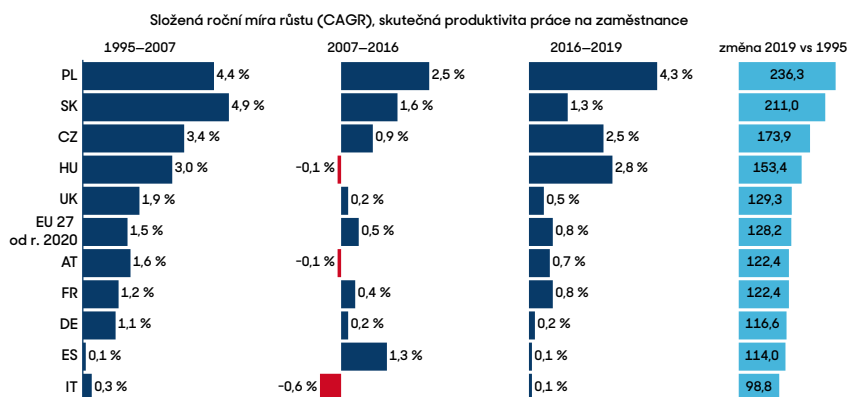
7) Zpráva *Digital Challengers in the Next Normal* společnosti McKinsey (15. října 2020).

Nový digitální normál je výzvou jak pro podniky, tak vlády. V korporátním světě se rozšiřuje propast mezi nejúspěšnějšími a nejméně výkonnými firmami. Zatímco horních 20 % si ve vytváření hodnoty polepšilo o 35 %, u spodních 20 % naopak ve srovnání s rokem 2018 došlo ke dvakrát výraznějšímu propadu hodnoty.<sup>8</sup> Vlády musí své země buď rychle transformovat a digitalizovat, anebo zůstat pozadu ve světě, kde digitální „vítězové“ berou vše. Online výuka na základních školách a vzdálená komunikace mezi pacientem a lékařem by ještě před rokem působily jako sci-fi, dnes jsou každodenní realitou. Blahobyt se v budoucnu bude odvíjet od toho, jak rychle se země dokážou přizpůsobit měnící se situaci a jak zvýší svou produktivitu kombinací kapitálu, vzdělání / znalostí a fungování institucí.

Středoevropské země s výjimkou Rakouska jsou, co se produktivity týče, i přes postupné sblížení se státy EU 15<sup>9</sup> a dokonce s průměrem celé Evropské unie stále výrazně pozadu. Po finanční krizi růst jejich produktivity navíc o něco zpomalil.<sup>10</sup>

### Graf 3: Srovnání produktivity práce (růst za různá období)

Zdroj: Eurostat



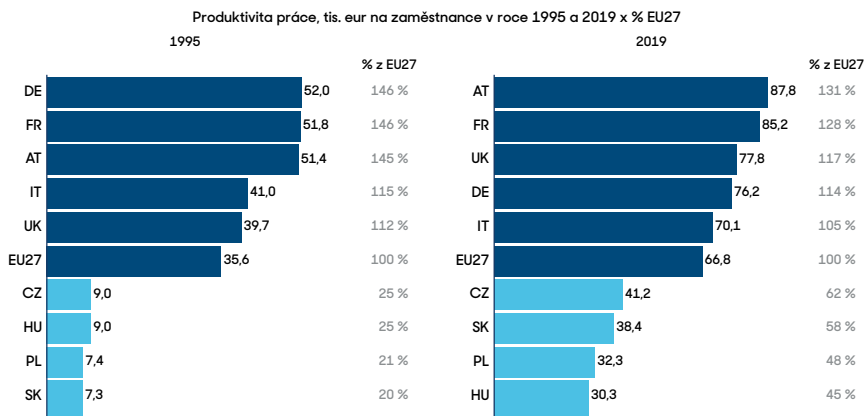
8) BRADLEY, Chris, Martín HIRT, Sara HUDSON, Nicholas NORTHCOTE a Sven SMIT. The great acceleration. *McKinsey* [online]. 14. 7. 2020 [cit.: 2020-10-03]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-great-acceleration>.

9) Belgie, Dánsko, Finsko, Francie, Irsko, Itálie, Lucembursko, Německo, Nizozemsko, Portugalsko, Rakousko, Řecko, Španělsko, Švédsko, Velká Británie.

10) Labour productivity and unit labour costs. *Eurostat* [online]. [cit. 2020-10-06]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/product?code=nama\\_10\\_lp\\_ulc](https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/product?code=nama_10_lp_ulc).

## Graf 4: Srovnání produktivity práce v jednotlivých zemích (absolutní hodnoty)

Zdroj: Eurostat



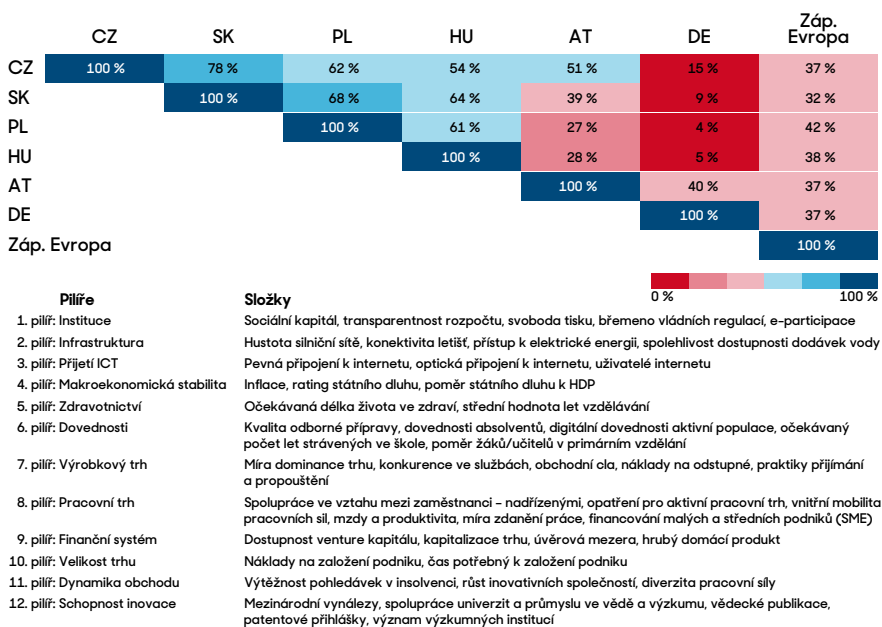
Mezi zeměmi V4 a celé Evropské unie je však v absolutních číslech stále velká propast.

Co se týče příčin, které determinují vývoj produktivity, zjistili jsme, že v jednotlivých faktorech *Globálního indexu konkurenceschopnosti* (GCI) si středoevropské země vedou relativně podobně, a to jak v pozitivních, tak i v negativních.<sup>11</sup> Mezi jednotlivými hodnotami tak u nich najdeme mnohem vyšší korelace, než se zeměmi EU 15.

11) SCHWAB, Klaus. The Global Competitiveness Report 2019. *World Economic Forum* [online]. 2019 [cit. 2020-10-06]. Dostupné z: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf).

## Graf 5: Korelace mezi zeměmi na základě pilířů Globálního reportu konkurenceschopnosti

Zdroj: The Global competitiveness index; Worldbank



Česká republika i Rakousko mají například vysoká skóre v zavádění informačních a komunikačních technologií, finančních systémech a schopnosti inovace. I přes podobnou hustotu železniční sítě se naopak rozcházejí v kvalitě dopravní infrastruktury. Nejviditelnější jsou rozdíly v kategoriích „Instrukce“ a „Vzdělávání“.

Středoevropské státy se mohou v řešení společných problémů navzájem inspirovat. Například všechny země bojují s digitalizací ve veřejném sektoru. Jednotlivé země si však mohou posloužit jako příklady v oblastech, v nichž jsou regionálním lídrem. Rakousko je napřed v oblasti infrastruktury a ochrany přírody, zatímco Polsko má zase dobré zkušenosti s reformou vzdělávání, která přinesla výrazné zlepšení výsledků.<sup>12</sup>

Ve světle pandemie covidu-19 musí země střední Evropy přehodnotit své priority. To se týká například strategie české vlády s názvem *The Country for the Future*, jejímž cílem je zařadit Českou republiku mezi 20 nejrozvinutějších zemí světa se zaměřením na „přidatou hodnotu“. Tento cíl, stejně jako mnohá z předmětných témat včetně vzdělávání, fyzické

12) JAKUBOWSKI, Maciej. *Opening Up Opportunities: Education Reforms in Poland* [online]. Instytut badań strukturalnych, 2015 [cit. 2020-10-06]. Dostupné z: [https://ibs.org.pl/app/uploads/2015/02/IBS\\_Policy\\_Paper\\_01\\_2015.pdf](https://ibs.org.pl/app/uploads/2015/02/IBS_Policy_Paper_01_2015.pdf).

infrastruktury, ochrany životního prostředí a rekvalifikací pracovníků, se nemění, ovšem pandemie covidu-19 nyní poukázala na důležitost digitalizace a reformy zdravotnictví.

## Digitální normál ve střední Evropě: společné otázky, různé odpovědi

Z analýzy konkurenceschopnosti středoevropských zemí vyplývá série otázek, které se týkají všech států tohoto regionu. Některá témata jsou už tradiční (např. vzdělávání, dopravní infrastruktura), jiná se prosazovala teprve postupně (např. dekarbonizace, digitalizace státní správy, rekvalifikace a rozvoj digitálních dovedností) a některým se dostalo pozornosti právě kvůli pandemii (např. zdravotnictví). Ačkoli všechny státy střední Evropy se v těchto otázkách shodují, každý stojí na jiných startovních pozicích a potřebuje vlastní řešení. „Nový normál“ se nese ve znamení mezinárodní spolupráce. Země by si tedy měly dobře promyslet směr, kterým se vydají, a měly by se pokusit čerpat inspiraci u lídrů v dané oblasti. Témata, která je nutné řešit:

- rychlá digitalizace všech služeb státní správy, vytvoření otevřeného ekosystému,
- přechod od vzdělávání zaměřeného na znalosti ke vzdělávání zaměřenému na výsledky,
- rekvalifikace a rozvoj digitálních dovedností pracovníků,
- stanovení ambiciózního dekarbonizačního cíle,
- zlepšení zdraví prevencí prostřednictvím primární péče a telemedicíny,
- posílení klíčové dopravní infrastruktury urychlením projektů.

Ve zbytku článku se každému z těchto témat budeme věnovat podrobněji.

### Rychlá digitalizace všech služeb státní správy a vytvoření otevřeného ekosystému

Pandemie covidu-19 silně zdůraznila potřebu digitalizace veřejného i soukromého sektoru. Důvody k digitalizaci však byly přesvědčivé i v době před ní. Urychlení digitalizace by se mohlo ve střední a východní Evropě projevit růstem HDP do roku 2025 až o 200 miliard eur.<sup>13</sup> Takovýto vývoj by přinesl vyšší globální konkurenceschopnost a prosperitu.

Zatímco některá odvětví soukromého sektoru jsou v digitalizaci na špičce (např. IT a bankovníctví), státní správa a některá další odvětví jako např. pojišťovnictví a cestovní ruch v digitalizaci zaostávají. Některé z klíčových předpokladů digitálního růstu mají v zemích střední Evropy ve srovnání s lídry v EU negativní trajektorii, např. vzdělání, technologický ekosystém nebo digitální infrastruktura.<sup>14</sup> Většina středoevropských vlád stále zda-

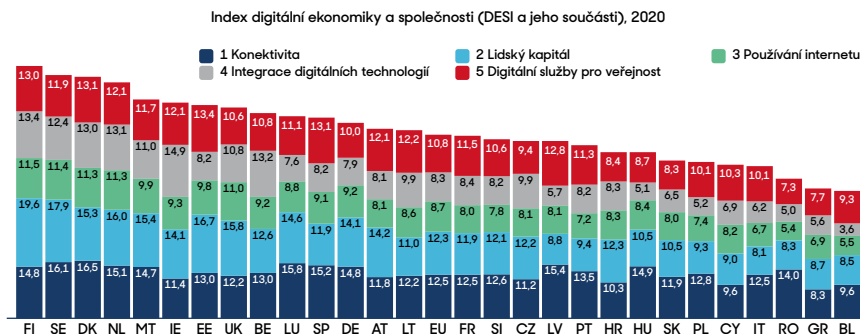
13) NOVAK, Jurica, Marcin PURTA, Tomasz MARCINIĄK, Karol IGNATOWICZ, Kacper ROZENBAUM a Kasper YEARWOOD. *The Rise of the Digital Challengers* [online]. 2018 [cit. 2020-09-28]. Dostupné z: [https://digitalchallengers.mckinsey.com/files/McKinsey%20CEE%20report\\_The%20Rise%20of%20Digital%20Challengers.pdf](https://digitalchallengers.mckinsey.com/files/McKinsey%20CEE%20report_The%20Rise%20of%20Digital%20Challengers.pdf).

14) *Zpráva Digital Challengers in the Next Normal* společnosti McKinsey (15. října 2020).

leka netěží z výhod, které by jim digitalizace mohla přinést. Například Rakousko se umístilo v roce 2020 na 13. místě a Česká republika na 17. místě žebříčku Indexu digitální ekonomiky a společnosti.<sup>15</sup>

## Graf 6: Srovnání Indexu digitální ekonomiky a společnosti (DESI)

Zdroj: DESI Index, Eurostat



Aby se vlády středoevropských zemí mohly v oblasti e-governmentu posunout kupředu, a zajistit tak funkčnost digitalizované státní správy, bude nutné efektivní řízení, zavedení technologií nové generace a důraz na digitalizaci celých zákaznických cest uživatelsky přívětivým způsobem. Státy by se zároveň měly zaměřit na vývoj otevřeného ekosystému soukromých poskytovatelů, kteří svými dalšími službami doplní a zkvalitní uživatelskou zkušenost v různých fázích zákaznické cesty.

Vznik ekosystému soukromých poskytovatelů je možné podpořit následujícími kroky:

- **Zřídit orgán, který bude dohlížet na návrh a zavádění** celého ekosystému informačních a komunikačních technologií (ICT). Jeho úkolem by bylo zapojit a využívat klíčové podniky v oblasti ICT, vyvinout burzu poskytovatelů a dohlížet na dodávky příslušného zboží a služeb.
- **Zřídit „digitální agenturu pro střední a východní Evropu“**, která bude orgány jednotlivých států podporovat při vývoji informačních a počítačových ekosystémů s cílem vytvořit ve střední a východní Evropě jednotný digitální trh.
- **Zajistit agilní Development Operations (DevOps)**, bezpečnost a účinnost procesů prostřednictvím nové infrastruktury a technologií.

15) The Digital Economy and Society Index (DESI). *European Commission* [online]. 19. 6. 2020 [cit. 2020-10-06]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>.



- **Zaměřit se na zákaznické cesty a zkušenost**, vyvíjet služby ve spolupráci s uživateli, a zajistit tak vysokou uživatelskou přívětivost.

Dobrym příkladem aplikace digitální státní správy je *DubaiNow*. Aplikace nabízí centrální portál založený na ekosystému digitálních služeb, který umožňuje přístup k více než 120 službám z deseti klíčových oblastí. Zároveň nabízí snadný přístup také ke službám celé řady soukromých společností – např. poskytovatelů energetických a telekomunikačních služeb, či dokonce realitních makléřů. Lidé s její pomocí mohou platit účty, pokuty, obnovovat registraci vozidla nebo žádat o trvalý pobyt. Příklad Dubaje je specifický, nicméně některými přístupy se mohou středoevropské země a města inspirovat. *DubaiNow* využívá filozofii *Mobile First* (vývoj primárně pro mobilní platformy), a vláda aktivně ponouká občany, aby se podíleli na vývoji této aplikace.<sup>16</sup> Více se o ní dočtete v článku *Strategie velkoměst – cesta k novému normálu*.

### **Přechod od vzdělávání zaměřeného na znalosti ke vzdělávání zaměřenému na výsledky**

Už před začátkem krize byl v českém i rakouském vzdělávání velký prostor pro zlepšení. Dle PISA se v obou zemích zhoršily výsledky žáků a studentů v matematice a přírodních vědách. Naopak Polsko si ve výsledcích PISA polepšilo: v přírodních vědách o 13 bodů a v matematice o 20.<sup>17</sup> Vděčí za to komplexní reformě školství, v jejímž rámci se například mezi lety 2006–2012 učitelům zvedly platy o 50 %, v roce 2008 prošly reformou základní osnovy a v roce 2009 byl zaveden nový systém hodnocení.<sup>18</sup>

---

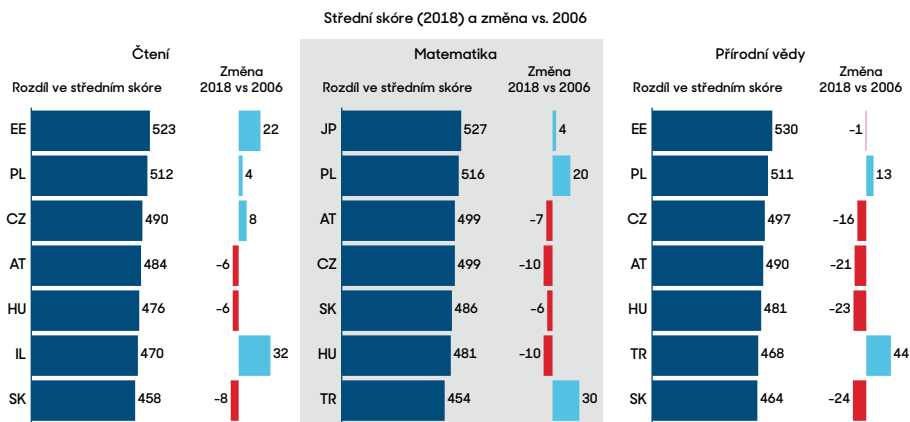
16) *Smart Dubai* [online]. [cit. 2020-09-28]. Dostupné z: <https://www.smartdubai.ae/apps-services/details/dubai-now>.

17) Analýza společnosti McKinsey na základě dat PISA (OECD – Program pro mezinárodní hodnocení studentů).

18) JAKUBOWSKI, Maciej. *Opening Up Opportunities: Education Reforms in Poland* [online]. Instytut badań strukturalnych, 2015 [cit. 2020-10-06]. Dostupné z: [https://ibs.org.pl/app/uploads/2015/02/IBS\\_Policy\\_Paper\\_01\\_2015.pdf](https://ibs.org.pl/app/uploads/2015/02/IBS_Policy_Paper_01_2015.pdf).

## Graf 7: Srovnání vzdělávacích výsledků

Zdroj: OECD



Polsko si v letech 2008-18 výrazně polepšilo ve všech 3 oblastech hodnotícího programu PISA.

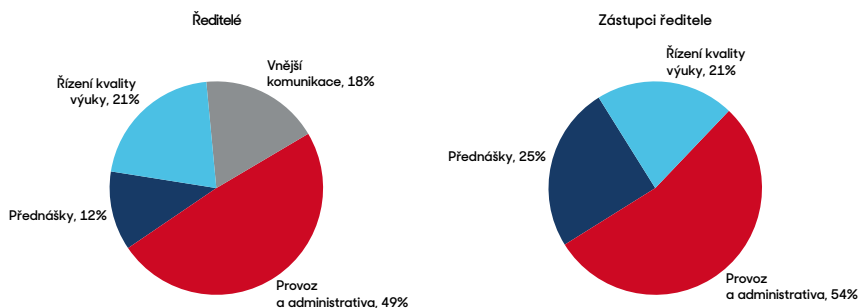
V naší studii o českém vzdělávacím systému z roku 2010<sup>19</sup> jsme stanovili tři hlavní oblasti, na které je potřeba se zaměřit: kvalita a rozvoj učitelů, kvalita a rozvoj ředitelů škol a vysoké standardy a zodpovědnost za výsledky. Během deseti let od publikace zprávy v těchto aspektech nedošlo bohužel k žádným systémovým změnám a zjištěné problémy dále přetrvávají.

Pandemie ukázala, že školy na krizi nejsou připraveny. Přesun k digitální výuce byl výzvou, s níž se jednotlivé instituce potýkají s různým úspěchem. Klíčovou roli zde hraje vedení škol, což potvrzuje závěr naší studie z roku 2010, že zásadním faktorem ovlivňujícím kvalitu školy jsou odborné kompetence jejího ředitele. V době „digitálního normálu“ je tedy podle našeho názoru naprosto prvořadým úkolem rozvíjet kvalitu ředitelů vzdělávacích institucí. Z našeho výzkumu vyplynulo, že ředitelé škol v České republice tráví 50 % pracovní doby plněním administrativních a provozních úkolů a jen 21 % času jim zbývá na řízení kvality vzdělávání. V nejlepších vzdělávacích systémech na světě ředitelé věnují více než 50 % času zvyšování kvality výuky prostřednictvím odborného vedení učitelů.

19) Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení. *McKinsey* [online]. 2010 [cit. 2020-09-28]. Dostupné z: [https://www.mckinsey.com/cz/-/media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Czech%20Republic/Our%20work/McKinsey\\_pro\\_bono\\_skolstvi.pdf](https://www.mckinsey.com/cz/-/media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Czech%20Republic/Our%20work/McKinsey_pro_bono_skolstvi.pdf).

## Graf 8: Činnosti v pracovní době – ředitelé a jejich zástupci (2009)

Zdroj: McKinsey



Okamžité výsledky v oblasti zvýšení odborných kompetencí ředitelů škol by mohly přinést:

- **Profesní standardy** – například v kanadském Ontariu musí mít ředitelé škol jasně definované dovednosti a pro každou z oblastí své práce mají jasně dané procesy a postupy.
- **Výběr a příprava** – singapurský vzdělávací systém pečlivě volí uchazeče na pozici ředitele/-ky školy (během prvních tří let kariéry učitelů vybírá ty s vůdčími schopnostmi) a následně je vzdělává nejdříve prostřednictvím šestiměsíčního kurzu a posléze čtyř- až šestiletým praktickým školicím programem na úrovni anglosaského magisterského studia MBA. Jak to vyjádřil jeden z představitelů singapurského školství: „Učitele učíme, jak dobrou praxi využívat. Ředitele učíme, jak ji nastavovat.“<sup>20</sup>
- **Redukce administrativní zátěže** – zrušení, standardizace či centralizace některých oblastí (např. zadávání veřejných zakázek), automatizace a delegování odpovědnosti (převedení výkaznictví na asistenta/-ku). Na příkladech z firem je vidět, že administrativní zátěž lze snížit o 20 až 40 %.<sup>21</sup>
- **Řízení výkonnosti** – ředitelé škol by měli podléhat aktivnímu hodnocení výkonu a svých výsledků (primárně na základě kvality výuky, a nejen na základě administrativních úkonů). Kdo se neosvědčí, měl by být nahrazen.

Některá z těchto opatření by vyžadovala systémové změny decentralizovaného řízení škol (např. okresní nebo krajskou centralizaci administrativních činností), u jiných by stačilo jasně nastavit očekávání a proškolit ředitele ohledně pracovních priorit. Současné české předpisy zajišťující školení ředitelů vzdělávacích institucí se zaměřují do velké míry na provozní

20) Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení. *McKinsey* [online]. 2010 [cit. 2020-09-28]. Dostupné z: [https://www.mckinsey.com/cz/-/media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Czech%20Republic/Our%20work/McKinsey\\_pro\\_bono\\_skolstvi.pdf](https://www.mckinsey.com/cz/-/media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Czech%20Republic/Our%20work/McKinsey_pro_bono_skolstvi.pdf).

21) HEYWOOD, Suzanne, Dennis LAYTON a Risto PENTTINEN. A better way to cut costs. *McKinsey Quarterly* [online]. 1. 10. 2009 [cit. 2020-10-06]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/a-better-way-to-cut-costs>.

a právní aspekty jejich práce, například na předpisy o bezpečnosti a ochraně zdraví. Aby bylo možné změnit přístup ředitelů ke studentům, učitelům, vládě, rodičům a dalším osobám, je potřeba nejprve formálně definovat nároky, které jsou na jejich pozici kladeny, a vytvořit k nim odpovídající školicí programy.

## Rekvalifikace a rozvoj digitálních dovedností pracovníků

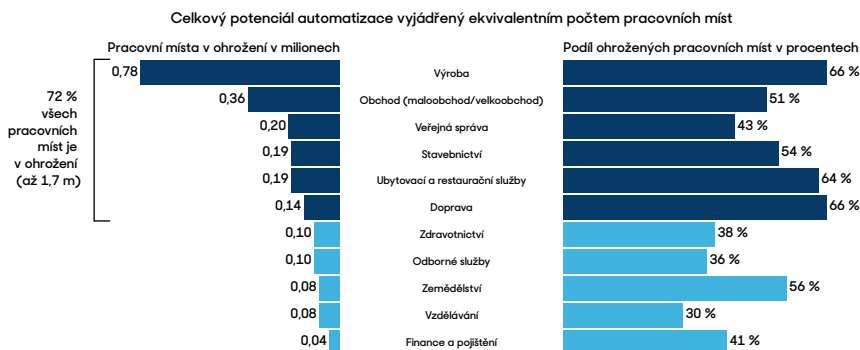
Debata o digitálních dovednostech a učení se většinou zaměřuje na vzdělání, málokdy však na rekvalifikace, rozvoj dovedností a celoživotní vzdělávání, a to i přesto, že většina pracovní síly již není školou povinná.

Vývoj a růst ekonomiky a čím dál rychlejší tempo změn kladou na pracovníky zvýšené požadavky. Hospodářství proto bude muset pracovní sílu podpořit, aby se tomuto vývoji přizpůsobila. Naše globální modely automatizace práce předpovídají, že asi 51 % činností na pracovišti lze plně automatizovat pomocí již ověřených technologií. Ve výrobním sektoru, který zaměstnává nejvíce českých zaměstnanců, je to až 66 %.<sup>22</sup>

**51 % činností na pracovišti lze plně automatizovat pomocí již ověřených technologií.**

### Graf 9: Celkový potenciál automatizace v české ekonomice

Zdroj: McKinsey Global Institute



To nutně nemusí znamenat, že 51 % lidí přijde o práci – pracovní náplň většiny zaměstnanců se však podstatně promění, mimo jiné se budou muset naučit pracovat s daty a novými stroji. U dalších očekáváme, že se profesně přesunou zcela jinam: do rostoucích odvětví, jako

22) MANYIKA, James, Susan LUND, Michael CHUI, Jacques BUGHIN, Jonathan WOETZEL, Parul BATRA, Ryan KO a Saurabh SANGHVI. Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages. *McKinsey Global Institute* [online]. 28. 11. 2017 [cit. 2020-10-06]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages>.

jsou například sdílená centra služeb či péče o seniory. To bude vyžadovat získání nových dovedností, většinou v oblasti technologií, a kognitivních schopností (např. analytického myšlení či kreativity), mezilidských dovedností, flexibility a přizpůsobení se proměnlivým potřebám dynamického pracovního trhu.<sup>23</sup>

Chceme-li v příští dekádě umožnit rekvalifikaci a podstatně zlepšit digitální dovednosti 20–30 % všech pracovníků, bude potřeba zásadní transformace systému. V ideálním případě by výsledkem reformem mělo být:

- zvýšení povědomí o nutných proměnách trhu práce v úzké spolupráci s průmyslem,
- zřízení nové platformy rekvalifikačních a školicích programů,
- umožnění transparentního hodnocení výsledků jednotlivých programů,
- motivace pracovníků, aby se takových programů účastnili, například podmíněním části dávek v nezaměstnanosti účastí na rekvalifikačních kurzech.

Pro úspěch reformy by měla být zvážena široká škála různých programů veřejných i soukromých poskytovatelů, od tradičních krátkodobých kurzů (např. svářečský kurz, autoškola) až po klasické akademické programy (např. Bc. nebo Mgr. stupně). Důležité je nabízet také kurzy „středního formátu“ – absolvovat například několikaměsíční kurz UX designu nebo 3D tisku je snazší a zároveň by to absolventům v budoucnosti zajistilo práci s vyšší přidanou hodnotou.

Příklad, jak motivovat občany k účasti na rekvalifikačních kurzech, nabízí třeba Singapur. Ten nabízí program *SkillsFuture*, v jehož rámci si lze vybrat ze seznamu kurzů z oblastí datové analýzy, financí, technických služeb, digitálních médií, kyberbezpečnosti, podnikání, průmyslu 4.0 nebo městského rozvoje. Singapur dále organizuje program podpory *Earn and Learn*, v jehož rámci zaměstnavatelé můžou obdržet až zhruba 9 000 eur na financování školení absolventů, především na technických pozicích. Další program *SkillsFuture Credit* umožňuje všem občanům starším 25 let získat cca 300 eur na schválené kurzy (aktuálně je jich v nabídce přes 21 tisíc).<sup>24</sup>

Další zemí, která rekvalifikaci posunula na vyšší úroveň, je Turecko: to otevřelo deset „modelových továren“ zaměřených přímo na firmy, jejichž cílem je asistovat podnikům při přechodu na technologie průmyslu 4.0 a podpořit je v digitální transformaci jejich závodů. Výhodou těchto modelových továren je experimentální podstata výuky, která účastníky školení vzdělává moderní zábavnou formou namísto tradičních školicích postupů. Centra

---

23) NOVAK, Jurica, Marcin PURTA, Tomasz MARCINIĄK, Karol IGNATOWICZ, Kacper ROZENBAUM a Kasper YEARWOOD. *The Rise of the Digital Challengers* [online]. 2018 [cit. 2020-09-28]. Dostupné z: [https://digitalchallengers.mckinsey.com/files/McKinsey%20CEE%20report\\_The%20Rise%20of%20Digital%20Challengers.pdf](https://digitalchallengers.mckinsey.com/files/McKinsey%20CEE%20report_The%20Rise%20of%20Digital%20Challengers.pdf).

24) *My Skills Future* [online]. [cit. 2020-10-06]. Dostupné z: <https://www.myskillsfuture.sg/content/portal/en/index.html>.

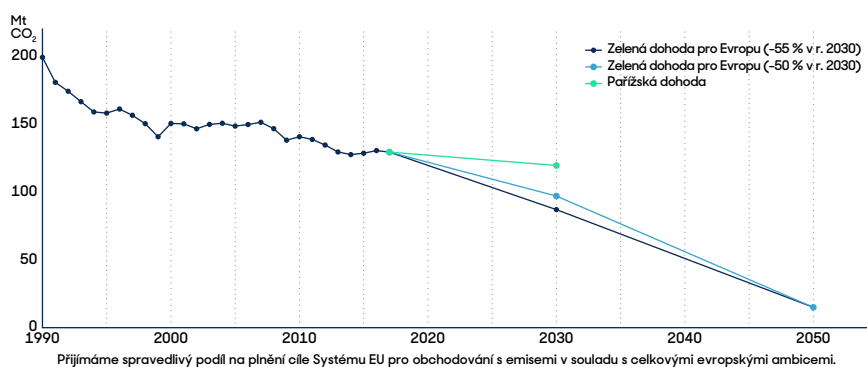
budou nabízet praktická školení a poradenství, při nichž se účastníci budou vzdělávat a absolvovat zkoušky v oblasti štihlé výroby a digitální transformace, vývoje produktů, energetických úspor atd.<sup>25</sup>

### Stanovení ambiciózního dekarbonizačního cíle

Evropská unie v prosinci 2019 představila balíček opatření s názvem *European Green Deal*, který má za cíl radikální omezení emisí skleníkových plynů. Dohoda zavazuje členské země do roku 2030 snížit emise o cca 55 % a do poloviny století dosáhnout klimatické neutrality. Aby tohoto cíle EU dosáhla, musí se do rychlejšího snižování emisí zapojit všechny členské státy.

### Graf 10: Snižování emisí skleníkových plynů v ČR

Zdroj: Zpráva *Cesta k dekarbonizaci České republiky* společnosti McKinsey



Ačkoli produkce skleníkových plynů na hlavu v České republice v posledních letech klesla, jedná se stále o čtvrtého největšího producenta v EU po Lucembursku, Estonsku a Irsku. Nejvíce, tedy 35 %, jich vyprodukuje energetický sektor, další v pořadí jsou průmysl, doprava, stavebnictví, zemědělství a zpracování odpadů. Naproti tomu rakouská energetika a teplárenství mají na kontě pouhých 10 % tanních emisí skleníkových plynů.<sup>26</sup>

25) CAN, Metin. „Model Factories’ to be launched in 10 Turkish cities to ease technological transformation [online]. 27. 6. 2018 [cit. 2020-09-28]. Dostupné z: <https://www.dailysabah.com/technology/2018/06/27/model-factories-to-be-launched-in-10-turkish-cities-to-ease-technological-transformation>.

26) Analýza společnosti McKinsey na základě dat z Eurostat.

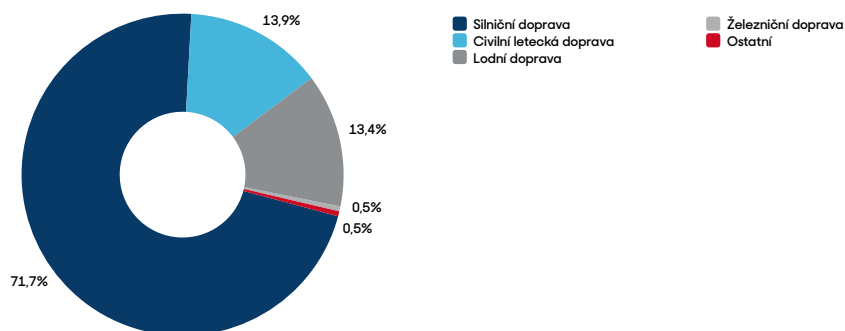
Podle zprávy společnosti McKinsey *Cesty k dekarbonizaci České republiky* může řada z nutných investic vést k vytváření hodnoty. Mezi nejúčinnější opatření, která umožní splnit částečný cíl pro rok 2030, patří:

- odklon od energie a tepla z uhlí,
- omezování těžby a zpracování uhlí,
- elektrifikace dopravy,
- zvýšení energetické účinnosti budov a odklon od vytápění uhlím,
- elektrifikace průmyslu.

Zatímco v oblasti energetiky a teplárenství čelí každá ze zemí střední Evropy jiným výzvám, problém elektrifikace dopravy je všude podobný. Doprava patří k největším producentům emisí skleníkových plynů mezi znečišťovateli, na něž se nevztahují předpisy EU upravující systém obchodování s emisemi. Proto doprava vyžaduje specifický přístup. V rámci dopravy přispívají k produkci skleníkových plynů ze 72 % silniční vozidla.<sup>27</sup> Dekarbonizace je možno dosáhnout pouze prostřednictvím celostátní reformy, přičemž nápomocný by byl ambiciózní cíl do roku 2030 dosáhnout 30% podílu elektromobilů na prodaných vozidlech. V České republice a na Slovensku, kde je automobilový sektor největší, může takový cíl urychlit transformaci a podpořit konkurenceschopnost průmyslu.

### Graf 11: Distribuce emisí skleníkových plynů dle typu dopravy

Zdroj: Eurostat



Některé země, jako Francie, Německo, Nizozemsko, Švédsko nebo Norsko, se již zapojily do kampaně *EV 30@30* a k cíli 30% podílu elektromobilů na prodaných vozidlech v roce

27) EU transport in figures: Statistical pocketbook 2019. *European Commission* [online]. 11. 10. 2019 [cit. 2020-10-06]. Dostupné z: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f0f3e1b7-ee2b-11e9-a32c-01aa75ed71a1>.

2030.<sup>28</sup> Dle našich analýz by Česká republika, vezmeme-li v úvahu vysoké průměrné stáří jejího vozového parku<sup>29</sup> a velikost zdejšího automobilového průmyslu, mohla tento cíl<sup>30</sup> překonat a dosáhnout 49% podílu prodaných elektromobilů a plug-in hybridů, což dohromady čítá přibližně 590 tisíc elektromobilů.

Ve vývoji a podpoře tohoto přechodu bude hrát zásadní roli stát. Národní vlády obvykle trh podporují, například:

- **Podporou rozvoje nabíjecí infrastruktury.** Stát může nařídit stavbu nabíjecích stanic poblíž správních center nebo v nákupních střediscích či přidělovat dotace na jejich výstavbu. Země od počátku podporující elektromobilitu, jako jsou Německo, Švédsko či Nizozemsko, mají nyní rozvinutou infrastrukturu a očekávají masový přechod k elektromobilům. Česká republika má v současné době 715 nabíjecích stanic a do roku 2030 jich potřebuje vybudovat až 60 tisíc.<sup>31</sup>
- **Propagací prostřednictvím informačních kampaní** pro koncové zákazníky o výhodách a environmentálním dopadu využívání elektromobilů.
- **Nákupem elektromobilů pro státní instituce.**
- **Nepeněžními benefity**, např. vyhrazená parkovací místa ve městě, vyhrazené jízdní pruhy nebo částečná výjimka z opatření pro omezení provozu (omezení vjezdu vozidel do centra ap.).
- **Selektivním poskytováním peněžních benefitů** pro zákazníky, např. dobíjení zdarma, úlevy na daních, či dokonce subvence za účelem urychlení mobilizace soukromého kapitálu.

Elektrifikace dopravy zásadně přispěje k dosažení klimatické neutrality.

## Zlepšení zdraví prostřednictvím primární péče a telemedicíny

Pandemie a její důsledky v roce 2020 podle předpovědi způsobí 3–8% propad HDP. Výdaje spojené se špatným zdravotním stavem populace podle našich odhadů v roce 2017 snížily světový HDP o celých 15 %.<sup>32</sup>

---

28) *New CEM campaign aims for goal of 30% new electric vehicle sales by 2030* [online]. 8. 6. 2017 [cit. 2020-09-28]. Dostupné z: <https://www.iea.org/news/new-цем-campaign-aims-for-goal-of-30-new-electric-vehicle-sales-by-2030>.

29) Průměrné stáří vozového parku podle ACEA v roce 2020: Rakousko 8,2 let, Česká republika 14,8 let, Maďarsko 15,7 let, Polsko 13,9 let, Slovensko 13,9 let, průměr EU 10,8 let.

30) *Zpráva Cesty k dekarbonizaci České republiky* společnosti McKinsey (12. listopadu 2020).

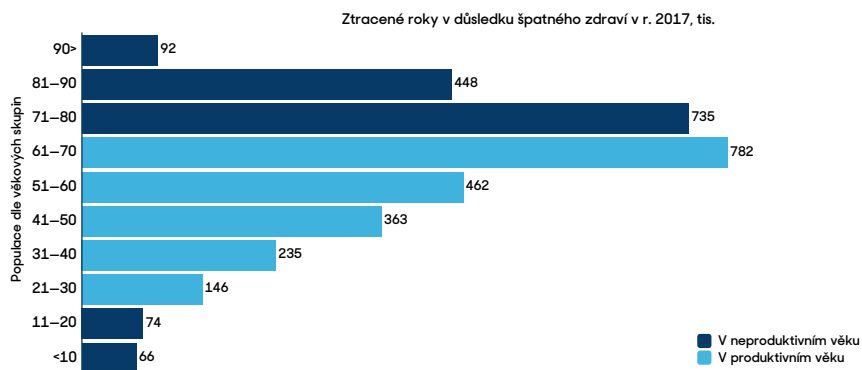
31) Seznam provozovaných veřejných dobíjecích stanic v ČR podle stavu evidence ke dni 31. 10. 2019. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Listopad 2019 [cit. 2020-09-28]. Dostupné z: [https://www.mpo.cz/assets/cz/energetika/statistika/statistika-cerpacich-stanic-pohonných-hmot/2019/11/Seznam\\_ver\\_DS\\_2019\\_10\\_31fin.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/energetika/statistika/statistika-cerpacich-stanic-pohonných-hmot/2019/11/Seznam_ver_DS_2019_10_31fin.pdf).

32) REMES, Jaana, Katherine LINZER, Shubham SINGHAL, et al. *Prioritizing health: A prescription for prosperity*. McKinsey [online]. 8. 7. 2020 [cit.: 2020-09-28]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/prioritizing-health-a-prescription-for-prosperity>.



## Graf 12: Ztracené roky v důsledku špatného zdraví (Česká republika)

Zdroj: Global Disease Burden Database 2016, Světová banka, Analýzy McKinsey Global Institute



Ve 20. století se výrazně prodloužila střední délka života. Lidé sice žijí déle, ale ne nutně v lepším zdravotním stavu. V České republice vzrostla naděje dožití mezi lety 2007 a 2017 o cca dva roky (v Rakousku o 1,4). Další klíčový ukazatel – zdravá délka života – se naopak v obou zemích snížil, a to o rok v České republice a o tři roky v Rakousku.<sup>33</sup> Z celkového součtu ztracených let zdravého života v ČR připadá 58% na lidi v produktivním věku (kvůli předčasnému úmrtí nebo nemoci).<sup>34</sup> Důsledkem jsou ekonomické ztráty v hodnotě cca 38 miliard dolarů ročně.<sup>35</sup>

Pandemie covidu-19 přenesla zdravotnickou péči do centra pozornosti. Nynější situace je pro zdravotnické systémy mnohostrannou výzvou, v níž musí léčit pacienty s covidem-19, zároveň zajistit bezpečnost personálu a kromě toho se také starat o všechny ostatní pacienty. Standardní ambulantní péči přitom zásadně poznamenalo, že pacienti nemohou k lékařům docházet osobně. Tento fakt významně posílil využívání telemedicíny. Ve Spojených státech byla například v roce 2019 využívána jen z 11%, zatímco roku 2020 už ze 46% a 76% Američanů jeví zájem o to, aby se toto řešení nadále uplatňovalo ve větší míře.<sup>36</sup>

Nový digitální normál po pandemii je příležitostí zlepšit kvalitu života lidí, stimulovat HDP a současně posílit odolnost zdravotnických systémů. Středoevropské země mohou

33) *Life expectancy at birth by sex* [online]. [cit. 2020-09-28]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/product?code=sdg\\_03\\_10](https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/product?code=sdg_03_10).

*Healthy life years at birth by sex* [online]. [cit. 2020-09-28]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/tps00150>.

34) The Global Burden of Disease. *Open Learning Campus* [online]. [cit. 2020-10-06]. Dostupné z: <https://olc.worldbank.org/content/global-burden-disease>.

35) Z podkladů pro studii *Prioritizing health: A prescription for prosperity* od McKinsey Global Institute.

36) BESTSENNYY, Oleg, Greg GILBERT, Alex HARRIS a Jennifer ROST. *Telehealth: A quarter-trillion-dollar post-COVID-19 reality?* *McKinsey* [online]. 29. 5. 2020 [cit.: 2020-09-28]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/telehealth-a-quarter-trillion-dollar-post-covid-19-reality>.

situaci okamžitě využít k tomu, že pomocí telemedicíny zkvalitní primární a preventivní péči, která je důležitým předpokladem celkového zdraví populace.

### Graf 13: Perspektiva telemedicíny po pandemii covidu-19

Zdroj: McKinsey

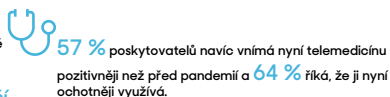
#### 1. Spotřebitel



Větší využití telemedicíny sice souvisí s aktuálním záměrem vyhnout se nárůz nemoci covid-19 (zrušeno bylo více než 70 % osobních návštěv lékaře), nicméně 76 % respondentů průzkumu vyjádřilo, že je vysoce nebo poměrně pravděpodobné, že by telemedicínu využívali i nadále, a zároveň 74 % těch, kteří ji využili, s ní bylo velmi spokojeno.

#### 2. Poskytovatel

Zdravotnické systémy, soukromé ordinace, poskytovatelé psychiatrické a psychologické péče a další aktéři rychle začali telemedicínu nabízet jako náhradu zrušených osobních návštěv, přičemž hlásí **50–175x častější** využití této služby oproti době před pandemií.



#### 3. Zákony

Významně narostl počet služeb umožňovaných na dálku; Centra služeb Medicare a Medicaid (CMS) dočasně umožnila na dálku poskytovat více než **80 nových služeb**, uvolnila opatření týkající se místa původu, díky čemuž program Medicare Advantage plánuje posuzování rizik na dálku, a navýšila flexibilitu dalších pravidel tak, aby zvýšila dostupnost virtuální péče.

McKinsey Global Institute (MGI) je toho názoru, že neefektivnější je zvyšovat zdraví populace investováním do prevence. Prevence nemocí je většinou levnější a zároveň snižuje pravděpodobnost, že v budoucnu bude potřeba využít nákladnější léčbu, takže má i vysokou ekonomickou návratnost. Plné využití výhod prevence by dle odhadů přineslo České republice 40 miliard dolarů navíc na HDP (14% nárůst) a Rakousku 51 miliard dolarů navíc (9% nárůst).<sup>37</sup>

Středoevropské země by na tuto cestu mohly vykročit prostřednictvím následujících několika opatření, která lze v našem regionu v blízké budoucnosti provést:

- **Umožnit preventivní péči na dálku.** Na dálku lze pacienty informovat, jak urgentní je osobní návštěva lékaře a jak postupovat (konzultace příznaků, elektronický předpis, rady ohledně přípravků bez předpisu, případné doporučení osobní návštěvy). Výsledkem by bylo zlepšení dostupnosti péče v odlehklých oblastech a snížení náporu na nemocnice.

37) *Prioritizing health: A prescription for prosperity* [online]. [cit. 2020-09-28]. Dostupné z: <https://public.tableau.com/views/PrioritizingHealthAprescriptionforprosperity/PrioritizingHealthAprescriptionforprosperity?showVizHome=no&%3AshowVizHome=no#2>.

- **Monitorovat chronicky nemocné a k nemocím náchylné pacienty prostřednictvím nositelných senzorů.** Nositelné senzory můžou v reálném čase předávat informace například o srdečním tepu, hladině glukózy nebo okysličení krve. Lépe by se tak dali sledovat pacienti s chronickými onemocněními, jako jsou cukrovka nebo vysoký tlak. Tato data by se následně mohla využít ke sledování vývoje nemocí a zefektivňování léčby, protože by zároveň urychlovala výzkum. Důsledkem by bylo zlepšení prevence komplikací a zvýšení kvality života nemocných. S tím související opatření by současně snížila počet a délku hospitalizací, což by mělo pochopitelně pozitivní dopad na náklady a účinnost zdravotnické péče.
- **Využít telemedicínu a sledování pacientů na dálku při boji s pandemií,** z čehož by mohli těžit všichni zúčastnění: lékaři by mohli léčit více pacientů najednou, pacienti by se doma cítili bezpečněji a nižší míra hospitalizace by ulevila nemocnicím.
- **Propagovat monitorování na dálku v nemocnicích.** Využít technologie ke zvýšení efektivity a počtu obslužených pacientů v síti nemocnic: monitorovací technologie mohou propojit nabídku a poptávku po specialistech, intenzivistech a dalších zaměstnancích nemocnic tak, aby se snížila potřeba přesunů pacientů.

Úspěšným příkladem je digitalizace britského zdravotnictví, která přinesla výrazný pokrok. Na celonárodní úrovni byly zavedeny digitální služby jako například rezervační portál primární péče nebo odlehčená verze elektronických zdravotních záznamů. Klíčovou iniciativou pro podporu inovací je v Británii *NHS Innovation Accelerator*, který od roku 2015 vyhledává průkopnické inovace, jež by se daly zavést do celonárodního zdravotnictví. Příkladem úspěšného inovátora je *Babylon*, jeden ze zdravotnických start-upů s největší finanční podporou, který nabízí lékařské konzultace na dálku a třídění pacientů pomocí umělé inteligence. *Babylon* plánuje spustit nástroj pro předvídaní nemocí, kdy by umělá inteligence prostřednictvím strojového učení posuzovala zdravotní profil pacientů, upozorňovala na možnost onemocnění v budoucnu a skrze monitorování využívání dat také dokázala identifikovat zhoršení duševního zdraví.

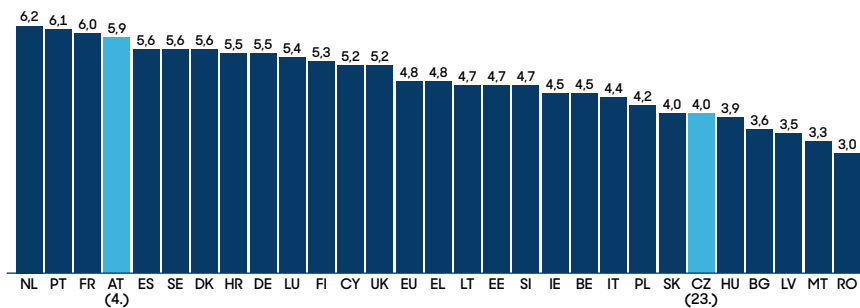
### **Posílení klíčové dopravní infrastruktury urychlením projektů**

Doprava byla vždy klíčovým faktorem umožňujícím ekonomický růst. Propojuje dodavatelské řetězce, zprostředkovává lepší možnosti zaměstnání, vzdělání, zdravotní péče a mnoha dalších potřeb. Nejdůležitější dvě složky dopravní infrastruktury jsou hustota a kvalita silniční a železniční sítě. Podle *Globálního reportu konkurenceschopnosti* Světového

ekonomického fóra jsou největší rozdíly mezi středoevropskými zeměmi v kvalitě a hustotě silniční sítě: zatímco Rakousko je v tomto ohledu na 4. místě v EU, Česká republika je až 23.<sup>38</sup>

### Graf 14: Kvalita silnic

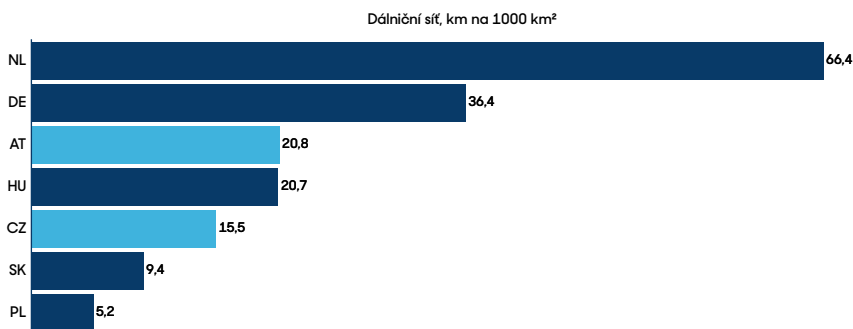
Zdroj: Eurostat



Česká republika i Rakousko mají prostor ke zlepšení, co se týče dálniční sítě. Oba státy zůstávají za v tomto ohledu nejrozvinutějšími evropskými zeměmi, například Nizozemskem s 66,4 km dálnic na 1000 km<sup>2</sup>. Dokonce i tak velká země jako Německo má hustotu 36,4 km, tedy výrazně vyšší než Rakousko s 20,8 km a Česká republika s 15,5 km.<sup>39</sup>

### Graf 15: Hustota dálnic

Zdroj: Eurostat



38) *Czechia – Investments and Infrastructure* [online]. [cit. 2020-09-28]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/transport/facts-fundings/scoreboard/countries/czechia/investments-infrastructure\\_en](https://ec.europa.eu/transport/facts-fundings/scoreboard/countries/czechia/investments-infrastructure_en).

39) *Transport in the European Union: Current Trends and Issues* [online]. Březen 2019 [cit. 2020-09-28]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/2019-transport-in-the-eu-current-trends-and-issues.pdf>.

Pro tento indikátor je klíčová rychlost stavby dálnic, což je proces, který běžně trvá přes deset let. Zásadní je proto zrychlit proces výstavby vysoce kvalitních dálnic – a to celý jeho průběh od počátečního rozhodnutí o stavbě nového úseku dálnice přes získávání nutných povolení až po slavnostní otevření hotového úseku.

Úspěšné příběhy začínají stanovením ambiciózního cíle. Česká republika v současnosti plánuje zdvojnásobit svou dálniční infrastrukturu a do roku 2050 vybudovat dalších 800 km dálnic. Co by bylo potřeba k tomu, aby se tohoto cíle dalo dosáhnout dvakrát rychleji, tedy postavit za rok průměrně ne 27 km, ale 55 km dálnic? Takový cíl by mohl být realistický při současném uplatnění několika následujících kroků:

- **Prosadit zvláštní zákon:** Itálii se podařilo znovu vybudovat most v Janově už 15 měsíců po zahájení výstavby a 24 měsíců po demolici dřívějšího zříceného mostu. Tak obrovský projekt mohl trvat i 14 let vzhledem ke zdlouhavým odvolacím řízením a faktu, že výběrová řízení zaměřená na snížení nákladů často vedou k nerentabilitě projektu pro stavební firmy. V janovském případě k žádným odvoláním nedošlo a projekt byl vybudován „za ideální cenu a ideálním způsobem“.<sup>40</sup> Zvláštní legislativa by mohla u strategických infrastrukturních projektů urychlit nejen proces vyvlastnění půdy (jako např. španělský zákon *Ley de Expropiación Forzosa*), ale také urychlit výběr poskytovatele.
- **Zlepšit uzavírání smluv:** Ekonomická teorie učí, že opakované tendry mezi neměnou skupinkou účastníků mohou vést k oligopolnímu chování, které zvyšuje náklady a snižuje kvalitu. Aby mohlo výběrové řízení fungovat skutečně efektivně, pomohlo by zadávat stavbu výrazně delších úseků dálnic. Například zadá-li stát stavbu 100 km úseku namísto 10 km, budou muset uchazeči na projekt „vsadit vše“. TENDR ZÁROVEŇ PŘILÁKÁ NA TRH I NOVÉ FIRMY. Jak původním, tak potenciálním konkurentům navíc úspory z rozsahu umožní rozšířit své dodavatelské řetězce, co se týče subdodavatelů a stavebního materiálu. Takový přístup musí samozřejmě jít ruku v ruce s vysoce kvalitními smlouvami s jasně stanovenými klíčovými indikátory KPI, správně nastavenými právy a povinnostmi a rychlými mechanismy řešení sporů.
- **Zmocnit centrální stavební úřad:** Výstavbu plynově řídí centrální úřad a proces vývoje projektu trvá pouze dva roky. Centrální řízení může zároveň být transparentnější a lépe podporovat konkurenci, jelikož přitahuje větší či nadnárodní stavební firmy a hráče s požadovanými dovednostmi, zdroji a zkušenostmi. Alternativou by mohlo být **přehodnocení úkolů delegovaných na obce**, které se v současnosti na stavbě dálnic do velké míry podílejí. Česká republika má výjimečně

---

40) MONELLA, Lillo Montalto. How did Italy manage to build a replacement Genoa bridge so quickly? *Euronews* [online]. 3. 8. 2020 [cit.: 2020-09-28]. Dostupné z: <https://www.euronews.com/2020/08/03/how-did-italy-manage-to-build-a-replacement-genoa-bridge-so-quickly>.

vysoký počet obcí: podle studie OECD zaměřené na fragmentaci obcí a ekonomickou výkonnost<sup>41</sup> měla Česká republika v roce 2012 s 6253 obcemi nejfragmentovanější místní strukturu ze všech 25 zemí, které studie posuzovala. Naopak Dánsko provedlo v roce 2007 strukturální reformu, kterou snížilo počet obcí z 271 na 98 a současně přerозdělilo kompetence, takže stavbu silnic mají nyní na starosti právě obce.<sup>42</sup> Nevoláme sice po sloučení malých obcí, jejich kompetence by však měly být přehodnoceny s ohledem na to, jaké úkoly lze ještě hospodárně řešit na takto nízké úrovni. Následně bude třeba přesunout náročnější úkoly, kde lze dosáhnout úspor z rozsahu, na vyšší úroveň.

- **Zvážit možnosti projektů partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem (PPP):** Soukromý investor by pravděpodobně vzhledem k zohlednění časové hodnoty peněz stavěl dálnice rychlejším tempem, a navíc díky pohledu optikou TCO (*total cost of ownership* = celkové náklady spojené s vlastnictvím) lépe optimalizoval vztah investic a budoucích nákladů na údržbu. Jelikož existuje řada různých typů koncesních smluv, PPP nemusí nutně znamenat, že by komunikace byly zpoplatněny.
- **Řídit se při projektování zásadami *design to value* (DtV):** Tento přístup neustále hodnotí a srovnává faktory ovlivňující náklady a hodnotu pro zákazníky. Proces začíná analýzou hodnoty pro zákazníky – ta se v kontextu dopravní infrastruktury měří v ušetřených človekorocích cestování nebo počtu nehod, jimž bylo zabráněno. Na jejím základě se zanalyzují náklady a možnosti jejich snížení. DtV je účinný princip, který umožňuje srovnání vztahu přínosu jednotlivých projektů a součástí projektů k jejich nákladům a ve výsledku vede k tomu, že se postaví více za méně peněz.

*Jak zmínil Albert Einstein, v každé krizi se zároveň ukrývá velká příležitost. Pandemie nemocí covid-19 způsobila, že bezprecedentním tempem roste propast mezi vítězi a poraženými, a to jak v soukromém, tak i ve veřejném sektoru. Státy střední Evropy by vzhledem k tomu, že mají relativně mnoho společných znaků, měly podporovat vzájemnou spolupráci, aby dokázaly řešit své nejpálčivější problémy: digitalizaci, vzdělání, rekvalifikace, ochranu životního prostředí, zdravotní péči a infrastrukturu. I když jsou tyto problémy stejné, jejich řešení se budou stát od státu lišit; jednotlivé státy mohou ostatním posloužit jako cenný zdroj inspirace. Doufáme, že střeoevropské země dokaží zvládnout současný vývoj a do nového stavu po skončení pandemie vstoupit silnější.*

---

41) Municipal Fragmentation and Economic Performance of OECD TL2 Regions. *OECD Regional Development Working Papers* [online]. [cit. 2020-09-28]. Dostupné z: [https://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/municipal-fragmentation-and-economic-performance-of-oecd-tl2-regions\\_5jrxqs60st5h-en;jsessionid=fNOJA4yl\\_SLLw6HT-UCWGQSt.ip-10-240-5-33](https://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/municipal-fragmentation-and-economic-performance-of-oecd-tl2-regions_5jrxqs60st5h-en;jsessionid=fNOJA4yl_SLLw6HT-UCWGQSt.ip-10-240-5-33).

42) Structural Reform. *Ministry of Social Affairs and the Interior* [online]. [cit. 2020-09-28]. Dostupné z: <https://english.sim.dk/responsibilities-of-the-ministry/economics-of-municipalities-and-regions/structural-reform/>.