

**POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE**

Fakulta bezpečnostního managementu

Katedra managementu a informatiky

**Efektivnost veřejného sektoru v České republice a  
možnosti jejího zvyšování**

*Diplomová práce*

**Efficiency of the public sector in the Czech Republic  
and the possibility of it's increasing**

**Master thesis**

VEDOUCÍ PRÁCE

**Ing. Dana JUNKOVÁ, Ph.D.**

AUTOR PRÁCE

**Bc. Eliška BENÁKOVÁ**

PRAHA  
2023

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Praze, dne 8. 3. 2023

.....  
Bc. Eliška BENÁKOVÁ

## **Poděkování**

Touto cestou děkuji Ing. Daně Junkové, Ph.D. za její cenné rady, trpělivost a odborné vedení mé diplomové práce. Dále také děkuji celé své rodině za podporu při studiu.

## **ANOTACE**

Hlavním cílem diplomové práce je na základě rešerše dostupné odborné literatury zjistit současný stav zavádění elektronizace veřejné správy, resp. Finanční správy České republiky jako významného nástroje zvyšování efektivnosti veřejného sektoru v České republice, a to z pohledu občana, a dále navrhnout doporučení, resp. možnosti, které by mohly vést ke zvyšování efektivnosti v této oblasti. Teoretická část práce se nejprve zabývá základními pojmy a vazbami veřejného sektoru se zvláštním zřetelem na veřejnou správu a veřejné finance, dále komplexně vystihuje problematiku efektivnosti veřejného sektoru a způsobů jejího měření. Další část se zabývá vybranými možnostmi zvyšování efektivnosti veřejného sektoru se zřetelem na modernizaci veřejné správy a z ní vycházejících manažerských metod. Dále je představen eGovernment a jeho vybrané projekty. Praktická část práce nejprve analyzuje možnosti zvyšování efektivnosti Finanční správy České republiky. Následně se zabývá mezinárodním srovnáním eGovernmentu v rámci Evropské unie a analýzou výkonnostních ukazatelů Finanční správy České republiky. Provedené analýzy jsou dále podpořeny dotazníkovým šetřením, SWOT analýzou a jejich vyhodnocením a doporučením na zlepšení.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

\*Efektivnost, \*eGovernment, \*Finanční správa ČR, \*veřejná správa, \*veřejné finance, \*veřejný sektor

## **ANNOTATION**

The main aim of the master thesis is to find out the current status of the implementation of the electronicization of public administration, respectively The Financial Administration of the Czech Republic as an important tool for increasing the efficiency of the public sector in the Czech Republic, from the perspective of the citizen, and further propose recommendations, or possibilities that could lead to increasing efficiency in this area. The theoretical part of the work first deals with the basic concepts and links of the public sector with special attention to public administration and public finance, and then comprehensively describes the issue

of public sector efficiency and methods of its measurement. The next part deals with selected options for increasing the efficiency of the public sector with regard to the modernization of public administration and management methods based on it. Further, eGovernment and its selected projects are presented. The practical part of the work first analyzes the possibilities of increasing the effectiveness of the Financial Administration of the Czech Republic. Subsequently, it deals with the international comparison of eGovernment within the European Union and the analysis of the performance indicators of the Financial Administration of the Czech Republic. The analyzes carried out are further supported by a questionnaire survey, SWOT analysis and their evaluation and recommendations for improvement.

## **KEYWORDS**

\*Efficiency, \*eGovernment, \*Financial Administration of the Czech Republic, \*public administration, \*public finance, \*public sector

## Obsah

Úvod.....	8
1 Cíle práce a metodika jejího zpracování.....	10
1.1 Cíle práce.....	10
1.2 Metodika zpracování a výzkumné otázky.....	11
2 Vymezení základních pojmů a vazeb veřejného sektoru.....	14
2.1 Poslání a základní funkce veřejného sektoru.....	17
2.2 Členění veřejného sektoru.....	18
3 Veřejná správa a financování veřejného sektoru.....	19
3.1 Členění veřejné správy.....	19
3.2 Veřejné rozpočty.....	20
3.3 Tendence ve vývoji veřejných financí.....	23
4 Efektivnost veřejného sektoru a způsoby jejího měření.....	25
4.1 Pojem efektivnost a pojetí efektivnosti veřejného sektoru.....	26
4.2 Faktory ovlivňující efektivnost veřejného sektoru.....	28
4.3 Metody měření efektivnosti.....	31
5 Vybrané možnosti zvyšování efektivnosti veřejného sektoru.....	36
5.1 Modernizace veřejné správy.....	36
5.2 Elektronizace veřejné správy - eGovernment.....	40
5.3 Zásadní strategické dokumenty v oblasti elektronizace v rámci modernizace veřejné správy v ČR.....	46
6 Možnosti zvyšování efektivnosti Finanční správy ČR.....	51
6.1 Organizační struktura Finanční správy ČR.....	51
6.2 Cíl a kompetence Finanční správy ČR.....	53
6.3 Strategie rozvoje Finanční správy ČR.....	58
6.4 Vybrané nástroje zvyšování efektivnosti Finanční správy ČR.....	60
6.5 Možnosti elektronické komunikace s Finanční správou ČR.....	63
7 Mezinárodní srovnání eGovernmentu a eGovernment v ČR.....	67
7.1 Mezinárodní srovnání eGovernmentu dle indexu DESI.....	67
7.2 EGovernment v ČR.....	72
7.3 Podíl počtu elektronických podání na celkovém počtu podání.....	75
8 Dotazníkové šetření, SWOT analýza, vyhodnocení výzkumných otázek a návrhy doporučení.....	78
8.1 Dotazníkové šetření.....	78

8.2	SWOT analýza eGovernmentu v ČR .....	99
8.3	Vyhodnocení výzkumných otázek.....	103
8.4	Doporučení pro zvýšení efektivnosti elektronizace veřejné správy .....	105
	Závěr.....	108
	Seznam obrázků .....	111
	Seznam tabulek .....	112
	Seznam grafů.....	113
	Seznam použitých zkratk .....	115
	Seznam použité literatury.....	116
	Seznam příloh .....	124
	Přílohy práce .....	126

## Úvod

Efektivnost veřejného sektoru, kterou se zabývá tato diplomová práce, je základem pro udržování a zlepšování kvality hospodaření s veřejnými prostředky. Není sporu o tom, že je v zájmu nás všech, aby veřejné prostředky, které jsou tvořeny z peněz daňových poplatníků, byly efektivně využívány.

V odborné literatuře existuje všeobecná shoda o tom, že veřejný sektor má již ze své podstaty tendence k neefektivnosti, neboť zde neexistuje ziskový motiv, kterým se vyznačuje sektor soukromý. V praxi se však s tímto všeobecně přijímaným tvrzením nelze smířovat. Je tedy třeba věnovat pozornost hledání konkrétních nástrojů či metod, které by mohly přispět k jeho zefektivnění, neboť efektivní nakládání s veřejnými zdroji zprostředkovaně ovlivňuje jak soukromý sektor, tak i ekonomiku jako celek. S ohledem na výše uvedené lze proto téma diplomové práce považovat za velice aktuální.

Je ale na místě podotknout, že se jedná o velice komplexní a širokou problematiku, protože opatření ke zvyšování efektivnosti v rámci veřejného sektoru mohou být různorodá. Z tohoto důvodu je diplomová práce konkretizována na způsoby zvyšování efektivnosti ve vztahu k veřejné správě, která je jádrem veřejného sektoru. Šíři a složitosti dané problematiky proto odpovídá i nadstandardní rozsah diplomové práce.

Významným nástrojem zvyšování efektivnosti veřejné správy je její elektronizace, pro níž se ustálil mezinárodní výraz eGovernment. Využívání informačních technologií veřejnými institucemi pro zajištění výměny informací s občany, soukromými organizacemi a jinými institucemi je jednou z forem proklientského přístupu a zároveň zlepšením efektivity fungování a poskytování rychlých, dostupných a kvalitních informačních služeb.

Jednou z institucí veřejné správy, která v elektronizaci svých služeb učinila v posledních letech velké pokroky, je Finanční správa České republiky (dále také „Finanční správa ČR“). Je totiž nesporné, že prostřednictvím informačních technologií lze ušetřit čas a finanční prostředky daňovým poplatníkům a současně



nahradit rutinní úkony pracovníků při výběru a správě daní. Ušetřená pracovní síla tak může být směřována na kontrolní činnost.

Na efektivnost veřejné správy je kladen stále větší důraz zejména v souvislosti se členstvím České republiky v Evropské unii. Aby se Česká republika mohla začít účastnit operačních programů Evropské unie a čerpat tak finanční prostředky Evropských strukturálních a investičních fondů, musela splnit předběžnou podmínku Evropské komise, kterou je existence strategického a politického rámce pro posílení účinnosti veřejné správy členských států, včetně reformy veřejné správy. Měla tím být zvýšena efektivita a účinnost poskytovaných podpor.<sup>1</sup>

Téma efektivnosti veřejného sektoru a možnosti jejího zvyšování jsem si vybrala proto, že je mi tato problematika blízká – sama jsem zaměstnancem jedné z institucí veřejného sektoru. Na oddělení finančního úřadu, kde pracuji, se zabývám kontrolou dotací. Zvolené téma je proto rozšířením mých profesních znalostí, ale zároveň mohu na problematiku pohlížet z více úhlů pohledu.

---

<sup>1</sup> *Analýza měření a hodnocení výkonnosti veřejné správy v České republice* [online]. [cit. 26. 8. 2022]. Dostupné z: [https://www.google.com/search?q=4\\_anal%C3%BDza\\_SC\\_1.4\\_Hodnocen%C3%AD\\_a\\_m%C4%9B%C5%99en%C3%AD\\_v%C3%BDkonu\\_VS\\_v\\_%C4%8CR\\_F.pdf&oq=4\\_anal%C3%BDza\\_SC\\_1.4\\_Hodnocen%C3%AD\\_a\\_m%C4%9B%C5%99en%C3%AD\\_v%C3%BDkonu\\_VS\\_v\\_%C4%8CR\\_F.pdf&aqs=chrome..69i57j69i60.1788j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=4_anal%C3%BDza_SC_1.4_Hodnocen%C3%AD_a_m%C4%9B%C5%99en%C3%AD_v%C3%BDkonu_VS_v_%C4%8CR_F.pdf&oq=4_anal%C3%BDza_SC_1.4_Hodnocen%C3%AD_a_m%C4%9B%C5%99en%C3%AD_v%C3%BDkonu_VS_v_%C4%8CR_F.pdf&aqs=chrome..69i57j69i60.1788j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

# 1 Cíle práce a metodika jejího zpracování

Kapitola první vymezuje hlavní cíl a dílčí cíle diplomové práce, stanovuje metodiku jejího zpracování a výzkumné otázky.

## 1.1 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě rešerše dostupné odborné literatury zjistit současný stav zavádění elektronizace veřejné správy, resp. Finanční správy ČR jako významného nástroje zvyšování efektivnosti veřejného sektoru v ČR, a to z pohledu občana, a dále navrhnout doporučení, resp. možnosti, které by mohly vést ke zvyšování efektivnosti v této oblasti.

Dílčí cíle teoretické části práce jsou následující:

- vysvětlit základní pojmy a vztahy veřejného sektoru,
- vytyčit právní úpravu a členění veřejné správy a problematiku financování veřejného sektoru,
- definovat a zjistit specifika efektivnosti veřejného sektoru,
- objasnit metody měření efektivnosti veřejného sektoru,
- pojednat o vybraných možnostech zvyšování efektivnosti veřejného sektoru a vytyčit hlavní projekty eGovernmentu.

Dílčími cíli praktické části je zjistit:

- jak si Česká republika stojí v mezinárodním srovnání eGovernmentu dle indexu DESI za rok 2021,
- trendy ve vývoji eGovernmentu v ČR za období let 2010–2021,
- možnosti zvyšování efektivnosti Finanční správy ČR,
- podíl počtu elektronických podání Finanční správě ČR za období let 2015–2021,
- jak eGovernment funguje a nalézt jeho problémy a nové příležitosti pomocí SWOT analýzy.

## 1.2 Metodika zpracování a výzkumné otázky

Cílů diplomové práce bude dosaženo analýzou vybraných zdrojů, následnou komparací získaných informací a dále dotazníkovým šetřením a SWOT analýzou.

Při zpracování teoretické části práce byl zvolen deskriptivní přístup. Byla shromážděna a prostudována odborná literatura v tištěné a elektronické podobě. Nejvýznamnějšími zdroji poznatků pro tuto práci jsou publikace J. Vodákové a kolektivu autorů *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru* a J. Pekové, M. Jetmara a P. Totha *Veřejný sektor – teorie a praxe v ČR*. Všechny použité zdroje byly řádně citovány na základě doporučení uvedených v dokumentu *Tvorba bibliografických odkazů a citací ve vysokoškolských kvalifikačních pracích*.<sup>2</sup>

Pro zpracování praktické části práce je zvolen normativní přístup, podle kterého je z podrobné analýzy vybraných zdrojů provedena syntéza poznatků. Potřebná data budou získána z veřejných statistik Českého statistického úřadu, Evropské komise a Finanční správy ČR. Cílů práce bude dosaženo následnou komparací získaných informací a dále kvantitativním výzkumem, který bude realizován formou dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bude provedeno prostřednictvím cloudové platformy Google Apps, konkrétně její službou Google Forms. Dále bude využita metoda SWOT analýzy služeb eGovernmentu. Klasifikace podle důležitosti stupnic a váhy u jednotlivých faktorů SWOT analýzy byly autorkou stanoveny na základě poznatků a zkušeností z praxe a metodou konzultace s odbornými pracovníky Finanční správy ČR.<sup>3</sup>

Pro vytvoření doporučení ke zlepšení eGovernmentu budou autorkou využity kromě výsledků provedených šetření i znalosti a zkušenosti z její dlouhodobé praxe na finančním úřadu. Návrhy doporučení budou rovněž diskutovány se spolupracovníky z oddělení finančního úřadu, kde autorka pracuje. V rámci

---

<sup>2</sup> SLÁMOVÁ, Jaroslava (redig.). *Tvorba bibliografických odkazů a citací ve vysokoškolských kvalifikačních pracích – Nejčastější dotazy a jejich řešení*. Praha, 2017. Policejní akademie České republiky v Praze – Knihovna – citace.pdf – polac.cz [online]. [cit. 9. 7. 2022]. Dostupné z: <http://www.polac.cz/knihovna/citace.pdf>

<sup>3</sup> MOLNÁR, Zdeněk. *Úvod do základů vědecké práce (aneb jak napsat úspěšnou disertaci) Syllabus pro potřeby semináře doktorandů* [online]. [cit. 9. 7. 2022]. Dostupné z: [https://people.fsv.cvut.cz/~k126/predmety/d26mvp/mvp\\_syllabus-mvp.pdf](https://people.fsv.cvut.cz/~k126/predmety/d26mvp/mvp_syllabus-mvp.pdf)

zachování mlčenlivosti, která je zakotvena v daňovém řádu, konkrétní znění diskuzí nebudou uvedena.

Za účelem získání podrobných koncepčních materiálů Finanční správy ČR autorka navštívila odbornou knihovnu Ministerstva financí, kde jí byly jejich pracovníky poskytnuty cenné informace a rady, které pomohou proniknout do dané problematiky. Bylo však sděleno, že podrobné interní materiály Finanční správy ČR nelze veřejně publikovat vzhledem k citlivosti údajů.

### **Výzkumné otázky:**

Výzkumná otázka 1: Jak využívají občané internet ve vztahu k veřejné správě a Finanční správě ČR?

Výzkumná otázka 2: Je dostatečná informovanost o eGovernmentu a je dostatečně srozumitelný?

Výzkumná otázka 3: Jaká je návštěvnost, informovanost, spokojenost a srozumitelnost Portálu veřejné správy?

Výzkumná otázka 4: V jakých případech využívají občané portál Finanční správy ČR a považují ho za přínosný?

Výzkumná otázka 5: Preferují občané spíše papírovou nebo elektronickou formu vyplňování formulářů k daním?

Výzkumná otázka 6: Jakým způsobem by chtěli být občané informováni o nových možnostech v oblasti eGovernmentu?

Výzkumná otázka 7: Hodnotí občané pozitivně kvalitu, hospodárnost, efektivnost a účelnost eGovernmentu v ČR?

V souladu s vytyčenými cíli je diplomová práce členěna na teoretickou a praktickou část. Celkově obsahuje osm kapitol.

Úvodní kapitola teoretické části definuje cíle práce, metodiku jejího zpracování a výzkumné otázky. Další kapitola se zabývá definováním základních pojmů a vazeb vztahujících se k veřejnému sektoru. Třetí kapitola se detailněji věnuje veřejné správě, která veřejný sektor řídí a spravuje a veřejnými financemi, jejichž prostřednictvím jsou služby veřejného sektoru financovány. Kapitola čtvrtá se věnuje problematice efektivnosti veřejného sektoru a metodami měření efektivnosti. Kapitola pátá rozpracovává vybrané možnosti zvyšování efektivnosti veřejného sektoru a poté se zaměří na jednu z nejdůležitějších, kterou je elektronizace veřejné správy neboli eGovernment.

Praktická část práce nejprve v kapitole šesté seznamuje s jednou z institucí veřejného sektoru – Finanční správou ČR a s možnostmi zvyšování její efektivnosti. Kapitola sedmá se dále zabývá mezinárodním srovnáním eGovernmentu v rámci EU, analýzou eGovernmentu v ČR a analýzou výkonnostních ukazatelů Finanční správy ČR. Cílem osmé kapitoly je syntéza získaných poznatků z realizovaného dotazníkového šetření, SWOT analýza, která by měla odhalit přednosti a nedostatky eGovernmentu, dále vyhodnocení výzkumných otázek a návrh doporučení ke zvyšování efektivnosti elektronizace veřejné správy.

## 2 Vymezení základních pojmů a vazeb veřejného sektoru

Tato kapitola se pokusí o vymezení základních pojmů a vazeb vztahujících se k veřejnému sektoru. Nejprve bude vymezen samotný pojem veřejný sektor. Navazujícími pojmy jsou veřejná správa, veřejné služby a veřejné finance. Veřejná správa je jádrem veřejného sektoru a tvoří ji soustava úřadů s centrální nebo územní působností. Součástí veřejného sektoru jsou další organizace, které poskytují veřejné služby financované z veřejných prostředků, tj. veřejnými financemi. Další části této kapitoly se budou věnovat poslání, základním funkcím a členění veřejného sektoru.

### Veřejný sektor

V odborné literatuře existuje mnoho definic veřejného sektoru. Jako jednu z nejnámějších lze uvést definici dle J. Rektora: *„veřejný sektor je ta část národního hospodářství, ve které se ve veřejném zájmu realizují veřejné služby, je financována převážně z veřejných rozpočtů, je řízena a spravována veřejnou správou, rozhoduje se v ní veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole“*<sup>4</sup>.

Z hlediska financování lze veřejný sektor definovat dle I. Malého: *„...pro vymezení veřejného sektoru je zcela rozhodující skutečnost, že je financován z veřejných financí, z čehož pak vyplývají další významné vlastnosti veřejného sektoru – převažující způsoby: řízení (veřejnou správou), rozhodování (veřejnou volbou) a kontroly.“*<sup>5</sup>

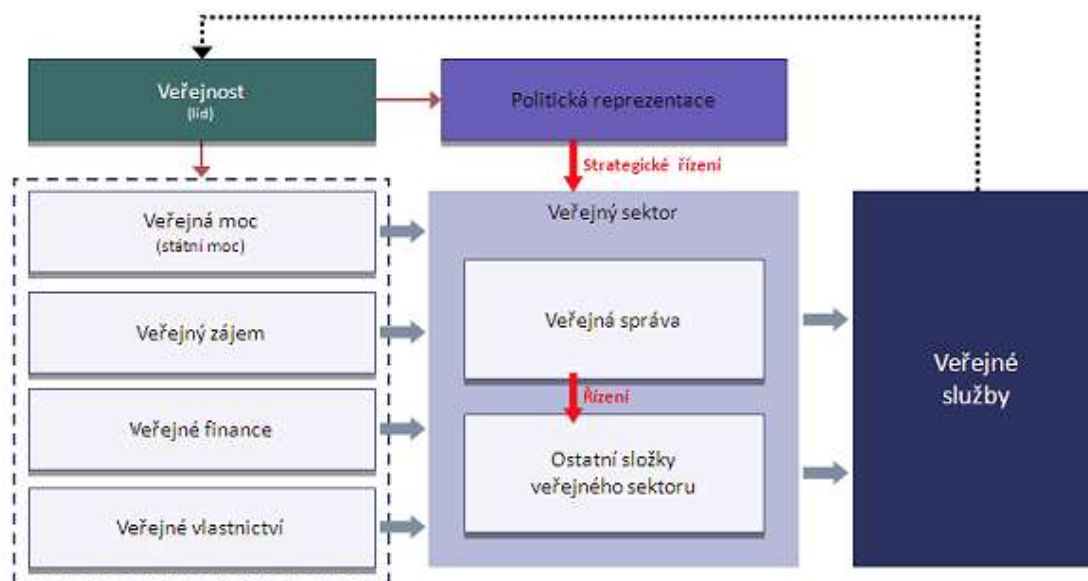
Názorně je princip řízení veřejného sektoru zobrazen na následujícím Obrázku 1.

---

<sup>4</sup> REKTOŘÍK, Jaroslav. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. Praha: Ekopress, 2002. ISBN 80-86119-60-2. In: ČAJKOVÁ, Andrea. *Inovativní trendy řízení ve veřejné správě*. Ostrava: Key Publishing, 2020. ISBN 978-80-7418-363-8; Praha: Metropolitan University Prague Press, 2020. ISBN 978-80-7638-016-5, str. 15.

<sup>5</sup> MALÝ, Ivan et al. *Veřejná ekonomie. Distanční studijní opora*. 3. aktualiz. vydání, Brno, 2016. [online]. [cit. 27. 2. 2023]. Dostupné z: [https://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/487627/mod\\_resource/content/2/DSO\\_III\\_2016.pdf](https://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/487627/mod_resource/content/2/DSO_III_2016.pdf)

**Obrázek 1:** Schéma řízení veřejného sektoru



Zdroj: ManagementMania.com<sup>6</sup>

Veřejný sektor je charakterizován z pohledu ekonomických systémů jako podsystém smíšené ekonomiky, v níž vedle sebe fungují dva hlavní podsystémy, a to veřejný a soukromý sektor. Soukromý sektor představují soukromé osoby, zejména podnikatelé. Veřejný sektor je představován státem a dalšími veřejnými osobami, kterými jsou hlavně územní samosprávy. Hlavním znakem soukromého sektoru v ekonomice je snaha o dosahování zisku, které se odehrává prostřednictvím trhu. V některých oblastech však dochází k tržním selhání. Hlavním úkolem veřejného sektoru je předcházet nebo mírnit tržní selhání prostřednictvím státních zásahů.<sup>7</sup>

Kromě veřejného a soukromého sektoru existuje ve smíšené ekonomice i třetí sektor – nestátní neziskový, který pomáhá řešit následky selhávání státu, a čtvrtý sektor – sektor domácností.<sup>8</sup>

<sup>6</sup> *Veřejný sektor (Public Sector)* – ManagementMania.com [online]. [cit. 4. 10. 2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/verejny-sektor>

<sup>7</sup> *Veřejný sektor a veřejné finance* – Ekonomicky.eu – ekonomicky.eu [online]. [cit. 30. 9. 2022]. Dostupné z: <https://www.ekonomicky.eu/verejny-sektor-verejne-finance/>

<sup>8</sup> STEJSKAL, Jan et al. *Teorie a praxe veřejných služeb*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-726-4, str. 64–70.

## **Veřejná správa**

Řízení veřejného sektoru jako významné součásti národního hospodářství podléhá veřejné správě. Pojem veřejná správa znamená správu věcí veřejných a pod tímto pojmem lze označit souhrn správních činností a úřadů, jež uskutečňují veřejnou politiku a působí v souladu s veřejným zájmem, a to jak na ústřední úrovni, tak na úrovni regionální nebo místní.<sup>9</sup>

Z právního hlediska v současnosti dochází k prolomení hranic mezi veřejnou správou a správou soukromou. Důkazem jsou například veřejnoprávní smlouvy jako formy činnosti veřejné správy. Může jít o právní vztahy mezi konkrétním orgánem veřejné správy a fyzickou nebo právnickou osobou, které nejsou subordinačního charakteru, ale charakteru koordinačního a svým předmětem naplňují hodnoty veřejného zájmu. Může se jednat o tzv. PPP projekty, tedy Public Private Partnership, které jsou v České republice využívány zejména pro projekty dopravní, tj. dálnice nebo metro.<sup>10</sup>

## **Veřejné služby**

Veřejné služby jsou jednotlivé výstupy veřejného sektoru, které zajišťuje stát ve prospěch občanů, kteří je platí nepřímo prostřednictvím daní. Poskytování veřejných služeb stát většinou přenáší na jiný státní subjekt, např. město, nebo organizaci. Těmito výstupy jsou služby zdravotnictví, dopravy apod.<sup>11</sup>

## **Veřejné finance**

Veřejné finance jsou veřejné finanční prostředky nebo také veřejné peněžní fondy – veřejné rozpočty. Veřejné finance jsou plněny hlavně prostřednictvím daní a dále poplatků, cel a dalších příjmů, např. půjček. Představují na jedné straně vztah poplatníka a plátce a na straně druhé správce daně. Správcem daně jsou zejména

---

<sup>9</sup> NAHODIL, František et al. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-536-4, str. 38.

<sup>10</sup> HRTÁNEK, Ladislav. *Niekoľko poznatkov k určeni definície právniho pojmu verejná správa*. Justičná revue. 2013, roč. 65, č. 2, str. 208-219. ISSN 1335-6461.

<sup>11</sup> *Veřejné služby (Public Services) – ManagementMania.com* [online]. [cit. 4. 10. 2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/verejne-sluzby>



orgány Finanční správy ČR, ale i jiné správní orgány, kterým je dle zákona svěřena působnost v oblasti daní. Peněžní prostředky jsou vydávány formou veřejných výdajů na poskytování veřejných služeb.<sup>12</sup>

Pojem veřejné finance obsahuje dle P. Hejdukové několik důležitých aspektů: *"jedná se o peněžní vztahy, kde jedním ze subjektů je stát, o financích se rozhoduje na základě veřejné volby, důležitou roli hraje veřejný sektor a kolektivní záležitosti, veřejný zájem stojí v popředí těchto vztahů, slouží k uspokojování potřeb veřejnosti, veřejné finance fungují na principech nenávratnosti, neekvivalentnosti a nedobrovolnosti"*<sup>13</sup>.

## 2.1 Poslání a základní funkce veřejného sektoru

Je důležité zdůraznit, že hlavním posláním veřejného sektoru je předcházení důsledkům selhání trhu a řešení důsledků selhání trhu v ekonomickém růstu a sociálním rozvoji. Z toho vyplývá, že hlavním úkolem je zajistit potřebné veřejné statky, na produkci veřejných statků efektivně alokovat finanční prostředky a vytvářet podmínky pro fungování soukromého sektoru, který většinou dokáže s veřejnými prostředky lépe hospodařit.<sup>14</sup>

Základní funkce veřejného sektoru v ekonomickém systému souvisí se zajišťováním veřejných statků. Jedná se o následující funkce:

- alokační funkce znamená, že celkové zdroje jsou rozdělovány mezi soukromé a veřejné ekonomické statky, protože tržní mechanismus v důsledku existence tržních selhání nemusí vždy vést k optimální alokaci zdrojů. Příčinou tržních selhání mohou být externality<sup>15</sup>, nedokonalá konkurence (monopol) nebo informační asymetrie a další.

---

<sup>12</sup> *Veřejné finance* – ManagementMania.com [online]. [cit. 4. 10. 2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/verejne-finance>.

<sup>13</sup> HEJDUKOVÁ, Pavlína. *Veřejné finance – teorie a praxe*. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-298-4. In: HEJDUKOVÁ, Pavlína a Jan POKORNÝ: *Veřejný sektor pro ekonomické a regionální geografie*, [online]. Plzeň: dspace5.zcu.cz [cit. 27. 8. 2022]. ISBN 978-80-261-0980-8. Dostupné z:

[https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/42434/1/Ve%C5%99ejn%C3%BD%20sektor\\_skripta\\_Hejdukov%C3%A1%2C%20Pokorn%C3%BD\\_final.pdf](https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/42434/1/Ve%C5%99ejn%C3%BD%20sektor_skripta_Hejdukov%C3%A1%2C%20Pokorn%C3%BD_final.pdf)

<sup>14</sup> NAHODIL, František et al. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-536-4, str. 20.

<sup>15</sup> Vnější efekty ekonomických činností, které způsobují nedobrovolné náklady nebo zisky.

- redistribuční funkce znamená přerozdělování důchodů a bohatství ve společnosti za účelem snižování socioekonomických nerovností ve společnosti. Přílišná míra přerozdělování však snižuje motivaci a aktivitu soukromého sektoru, což vede ke snižování efektivity celého hospodářského systému,
- stabilizační funkce znamená zabezpečení relativní stability cenové hladiny, stabilní a nízkou nezaměstnanost, hospodářský růst a rovnováhu platební bilance pomocí nástrojů hospodářské politiky,
- regulační funkce znamená působení veřejného sektoru na soukromý sektor, tj. omezování nebo naopak stimulace objemu produkce. Cílem je potlačení nežádoucích jevů na hospodářský vývoj nebo naopak pozitivní stimulace žádoucích jevů zvyšující potenciál dané země.<sup>16</sup>

## 2.2 Členění veřejného sektoru

Podle kritéria uspokojování společenských potřeb je dle Y. Streckové veřejný sektor rozčleněn do následujících bloků:

- *„blok odvětví společenských potřeb, tj. veřejná správa, justice, policie, armáda,*
- *blok odvětví rozvoje člověka, tj. školství, tělovýchova, kultura, zdravotnictví, sociální služby,*
- *blok odvětví poznání a informací, tj. věda a výzkum, informační systémy, masmédiá, archivnictví,*
- *blok technické infrastruktury, tj. doprava, spoje, energetické a vodní hospodářství,*
- *blok odvětví privátních statků financovaných z veřejných rozpočtů, tj. bydlení, zemědělství a lesnictví, ostatní privátní statky,*
- *blok existenčních jistot, tj. pracovní příležitosti, sociální zabezpečení“.*<sup>17</sup>

<sup>16</sup> NAHODIL, František et al. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-536-4, str. 13–14.

<sup>17</sup> STRECKOVÁ, Yvonne. *Teorie veřejného sektoru*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta Masarykova Univerzita, 1998. ISBN 80-210-1737. In: STEJSKAL, Jan et al. *Teorie a praxe veřejných služeb*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-726-4, str. 64–70.

### 3 Veřejná správa a financování veřejného sektoru

Tato kapitola se detailněji věnuje veřejné správě a financování veřejného sektoru. Zabývá se právní úpravou a členěním veřejné správy a dále problematikou veřejných rozpočtů a jeho hlavní součástí, kterým je státní rozpočet. V poslední části kapitoly jsou nastíněny tendence ve vývoji veřejných financí.

Základními právními předpisy, které upravují organizaci veřejné správy v ČR je Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, Usnesení předsednictva České národní rady č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod a zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČR.<sup>18</sup>

Ústava České republiky formuluje rozdělení státní moci na výkonnou, legislativní a soudní a stanoví postavení občana vůči státu, tj. jeho práva a povinnosti ústavou daná, a dále způsob volby. Ústava zřizuje funkci Nejvyššího kontrolního úřadu jako nezávislého orgánu, který vykonává kontrolu hospodaření se státním majetkem a plnění státního rozpočtu. Dále zakotvuje postavení a působnost České národní banky jako nezávislé finanční instituce.<sup>19</sup>

#### 3.1 Členění veřejné správy

Veřejná správa je jádrem veřejného sektoru a dělí se na státní správu a samosprávu.

Státní správa je vlastně veřejná správa uskutečňovaná státem buď přímo, nebo zprostředkovaně územní samosprávou. Provádí a zabezpečuje výkonnou moc.

---

<sup>18</sup> *Studijní texty pro přípravu na zvláštní část úřednické zkoušky pro obor státní služby č. 26 „Systém veřejné správy a všeobecná vnitřní správa“* Aktualizované vydání 4/2021 [online]. [cit. 4. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/zkusebni-otazky-a-odborna-literatura.aspx?q=Y2hudW09Mg==>

<sup>19</sup> NAHODIL, František et al. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-536-4, str. 38.

Jedná se o hierarchicky vybudovanou soustavu státních orgánů, které zajišťují funkční stránku státní správy.<sup>20</sup>

Státní správu lze rozdělit na ústřední, která má celostátní působnost, a územní, která má teritoriálně omezenou působnost. Ústředními orgány státní správy jsou ministerstva a ústřední správní úřady. Orgánem s teritoriálně omezenou působností je například Finanční úřad pro hlavní město Prahu a dalších 13 finančních úřadů, které vykonávají působnost na území vyššího územně samosprávného celku.<sup>21</sup>

Samospráva je veřejná správa uskutečňovaná veřejnoprávními subjekty nestátního charakteru. Dozor nad činností místní samosprávy má státní správa. Jedná se o decentralizovanou veřejnou moc, která je realizovaná samosprávnými subjekty.<sup>22</sup>

Samospráva se dělí na územní, kterou tvoří obce a kraje, a profesní, což je například Česká lékařská komora, Česká advokátní komora apod.<sup>23</sup>

### 3.2 Veřejné rozpočty

Rozpočtová soustava přerozděluje nenávratným způsobem významnou část hrubého domácího produktu. V Evropské unii je to v současné době v průměru okolo 40 % - měřeno celkovým daňovým zatížením – tzv. složenou daňovou kvótou, v České republice okolo 35 %. Rozpočtová soustava je napojena množstvím finančních vztahů, zejména nenávratných (daně a transfery), na tuzemský soukromý sektor a domácnosti, ale rovněž na zahraničí – rozpočty nadnárodních institucí, jejichž členem je ČR (EU, NATO, OSN apod.). Ve vztazích

---

<sup>20</sup> NAHODIL, František et al. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-536-4, str. 39–40.

<sup>21</sup> *Studijní texty pro přípravu na zvláštní část úřednické zkoušky pro obor státní služby č. 26 „Systém veřejné správy a všeobecná vnitřní správa“* Aktualizované vydání 4/2021 [online]. [cit. 4. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/zkusebni-otazky-a-odborna-literatura.aspx?q=Y2hudW09Mg==>

<sup>22</sup> NAHODIL, František et al. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-536-4, str. 40.

<sup>23</sup> *Studijní texty pro přípravu na zvláštní část úřednické zkoušky pro obor státní služby č. 26 „Systém veřejné správy a všeobecná vnitřní správa“* Aktualizované vydání 4/2021 [online]. [cit. 4. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/zkusebni-otazky-a-odborna-literatura.aspx?q=Y2hudW09Mg==>

k zahraničí se využívají i zdroje návratné – například investiční úvěr od Evropské investiční banky.<sup>24</sup>

V ČR finanční vztahy v rozpočtové soustavě ovlivňuje podobně jako v jiných vyspělých zemích kombinovaný model fiskálního federalismu s převažující centralizací daňových příjmů ve státním rozpočtu, i když v posledních letech výrazně pokročila příjmová fiskální decentralizace na obce a kraje. Existují tzv. sdílené daně, jejichž výnos se dělí mezi jednotlivé rozpočty, a tzv. svěřené daně, kdy celý výnos konkrétní daně proudí do příslušného rozpočtu.<sup>25</sup>

Daňové určení vždy upravuje zákon, v České republice je to zákon č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení výnosů některých daní územním samosprávním celkům a některým státním fondům (zákon o rozpočtovém určení daní), ve znění pozdějších předpisů a nová vyhláška č. 249/2022 Sb., o procentním podílu jednotlivých obcí na částech celostátního hrubého výnosu daně z přidané hodnoty a daní z příjmů.<sup>26</sup>

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů, upravuje pravidla hospodaření s finančními prostředky na centrální úrovni, tzn. ve státním rozpočtu, ve státních finančních aktivech a pasivech, ve státních fondech, na účtech Národního fondu, upravují také řízení likvidity státní pokladny, umořování státního dluhu a další.<sup>27</sup>

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, upravuje pravidla hospodaření s finančními prostředky v rozpočtech a mimorozpočtových fondech, obcí, měst, krajů, v rozpočtech dobrovolných svazků obcí.

---

<sup>24</sup> PEKOVÁ, Jitka, Marek JETMAR a Petr TOTH. *Veřejný sektor – teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2019. ISBN 978-80-7598-209-4, str. 398.

<sup>25</sup> Tamtéž, str. 401

<sup>26</sup> Tamtéž, str. 401.

<sup>27</sup> Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů.

Podle obou těchto zákonů se upravují přesuny v rámci rozpočtových opatření, rozpočtové hospodaření organizačních složek státu a příspěvkových organizací.<sup>28</sup>

Rozpočtová soustava je soustava peněžních fondů, zároveň je to soustava rozpočtových vztahů uvnitř rozpočtové soustavy i mimo ni a také soustava orgánů a institucí (státu, územní samosprávy, veřejnoprávních neziskových organizací), které se starají o tvorbu, rozdělování a užití veřejných rozpočtů a mimorozpočtových peněžních fondů. Nejvýznamnější postavení mezi těmito orgány a institucemi má v ČR Ministerstvo financí, Generální finanční ředitelství, finanční úřady a celní úřady, finanční útvary na úrovni územní samosprávy apod. Vnitřní třídění veřejného rozpočtu je např. u státního rozpočtu třídění do kapitol, např. v ČR kapitola Všeobecná pokladní správa, kapitola Ministerstva zemědělství a další kapitoly.<sup>29</sup>

### **Struktura veřejných rozpočtů**

Do rozpočtové soustavy ČR patří soustava veřejných rozpočtů a šest rozpočtových fondů sdružujících majetek k určitému účelu. Součástí veřejných rozpočtů je státní rozpočet, rozpočty obcí a krajů, rozpočty dobrovolných svazků obcí a rozpočty příspěvkových organizací zřizovaných státem a územní samosprávou ve veřejném sektoru.<sup>30</sup>

V ČR nejvíce finančních prostředků vždy procházelo státním rozpočtem, ale po roce 2000 se postupně zvyšuje míra fiskální decentralizace ze státu na obce. Děje se tak formou úprav rozpočtového určení daní. Ještě do roku 2018 se státní rozpočet ČR podílel do 80 % na příjmech a výdajích celé rozpočtové soustavy, s pokračující fiskální decentralizací se snížil. Od roku 2021 se navýšilo rozpočtové určení daní u obcí na 25,58 % a u krajů na 9,78 %. V České republice jsou

---

<sup>28</sup> PEKOVÁ, Jitka, Marek JETMAR a Petr TOTH. *Veřejný sektor – teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2019. ISBN 978-80-7598-209-4, str. 401.

<sup>29</sup> Tamtéž, str. 404.

<sup>30</sup> *Veřejná ekonomika a veřejné finance*. Technická univerzita v Liberci – rozpočtová soustava a rozpočtový proces – 14. listopad 2016 – slideplayer.cz [online]. [cit. 9. 10. 2022]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/11892065/>

rozhodujícími příjmy státního rozpočtu daňové příjmy a příjmy z pojistného na sociální zabezpečení a příspěvky na státní politiku zaměstnanosti.<sup>31</sup>

Je důležité zdůraznit, že rozpočtovou soustavou prochází velká část hrubého domácího produktu a je velmi členitá. Mezi jednotlivými segmenty rozpočtové soustavy dochází k hojným finančním vztahům. Za všech okolností však musí být hlavním cílem efektivní hospodaření s rozpočtovými prostředky.<sup>32</sup>

Rozpočet se u každé organizační složky dělí na běžnou a kapitálovou část pro účely provádění rozpočtových analýz a rozpočtového plánování. Jen tak lze analyzovat příčiny schodkovosti, únosnou výši roční dluhové služby, plánovat finančně náročné investice ve veřejném sektoru a zdroje jejich finančního krytí.<sup>33</sup>

Rozhodující část rozpočtu tvoří jeho běžná část, která bilancuje běžné, každoročně se opakující příjmy a běžné, neinvestiční každoročně se opakující výdaje, u nichž převažují výdaje mandatorní neboli zákonné, obligatorní. Běžná část rozpočtu by měla být ideálně dlouhodobě vyrovnaná, případně přebytková. Proto na financování běžných výdajů je třeba získat dostačující a v čase stabilní veřejné příjmy. V případě, že je běžná část rozpočtu dlouhodobě schodková, měly by být podniknuty kroky k dosažení vyrovnanosti. Jde o nutnost přehodnocení únosnosti výše veřejných výdajů, potřeb veřejného sektoru, vyvíjení tlaku na vyšší hospodárnost v organizacích ve veřejném sektoru, přehodnocení výše mandatorních výdajů apod. Neméně důležité je přehodnocovat účinnost fiskální funkce daní, tj. únosné daňové zatížení a jeho vliv na daňový výnos. Dále je třeba optimalizovat způsob správy a výběru daní, snažit se o ztižení daňových úniků.<sup>34</sup>

### **3.3 Tendence ve vývoji veřejných financí**

Charakteristickým znakem vývoje veřejných financí jako zdroje pro financování veřejného sektoru je střídání centralizačních a decentralizačních tendencí. V první polovině 20. století z důvodu krizových jevů způsobených světovými válkami byly

---

<sup>31</sup> PEKOVÁ, Jitka, Marek JETMAR a Petr TOTH. *Veřejný sektor – teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2019. ISBN 978-80-7598-209-4, str. 424.

<sup>32</sup> Tamtéž, str. 409.

<sup>33</sup> Tamtéž, str. 420.

<sup>34</sup> Tamtéž, str. 421.

typické centralizační tendence. Jak již bylo zmíněno výše, v posledních letech je upřednostňována decentralizace kompetencí vycházející z principu subsidiarity, tzn. zabezpečení veřejných statků na subjekty, které jsou blíže občanovi, tj. obce a kraje. Ty jsou totiž schopny zabezpečit veřejné statky v některých oblastech efektivněji a hospodárněji. Důvodem je rozdílnost potřeb jednotlivých regionů.<sup>35</sup>

Negativním trendem ve vývoji veřejných financí většiny vyspělých světových ekonomik je stálý sklon k rozpočtovým deficitům. Příčinou je přetrvávající rozpor mezi zvyšujícími se veřejnými potřebami a oproti nižší příjmové stránce veřejných rozpočtů. Dlouhodobější deficitní hospodaření je však významným makroekonomickým problémem vedoucím k hromadění dluhů v čase a nutnosti řešení problémů dluhové služby.<sup>36</sup>

První pokusy o stabilizaci veřejných rozpočtů formou reform v oblasti veřejných financí probíhaly izolovaně od přibližně 70. let minulého století a později už systematicky s metodickou podporou mezinárodních nebo nadnárodních organizací jako je např. OECD. Mezi společné reformní oblasti v jednotlivých zemích lze zařadit oblast daní, rozpočtu, účetnictví a účetního výkaznictví, důchodovou politiku, sociální politiku a veřejnou kontrolu.<sup>37</sup>

V některých oblastech proběhly úspěšné reformy, například v oblasti účetnictví a účetního výkaznictví. Bohužel v oblasti důchodové a sociální politiky se zatím nepodařilo reformy s optimálním výsledkem realizovat. Jako nejvýraznější příčina se jeví nedostatek politické vůle.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> VODÁKOVÁ, Jana et al. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN: 978-80-7478-324-1, str. 14.

<sup>36</sup> Tamtéž, str. 15.

<sup>37</sup> Tamtéž, str. 15–16.

<sup>38</sup> Tamtéž, str. 16.



## 4 Efektivnost veřejného sektoru a způsoby jejího měření

Kapitola čtvrtá je věnována problematice efektivnosti veřejného sektoru. V úvodu této kapitoly je nejprve pojednáno o důležitých charakteristických rysech veřejného sektoru ve vztahu k efektivnosti. Dále je vymezen pojem efektivnost, jeho užší a širší pojetí a nastíněny typické příčiny neefektivnosti veřejného sektoru. Tato část dále nastíní vybrané metody měření efektivnosti, které jsou využívány v praxi.

Podle J. Pekové, M. Jetmara a P. Totha „*Ve veřejné správě a v organizacích ve veřejném sektoru je typická neexistence ziskového motivu v jejich činnostech, takže nelze využít ziskový motiv k měření výkonosti institucí ve veřejné správě a v organizacích ve veřejném sektoru, což znesnadňuje měřit a hodnotit jejich výkonnost a celkovou efektivnost.*“<sup>39</sup>

Dále uvádí F. Nahodil „*Pro veřejný systém je charakteristické, že:*

- *zisk nebývá obvykle podmínkou úspěšnosti,*
- *potřeby veřejných statků (jaké veřejné statky, kolik, pro koho a kde poskytovat) jsou obtížně definovatelné,*
- *obtížně měřitelná a vyjádřitelná je i efektivnost vložených peněžních prostředků,*
- *je přirozená tendence k neefektivnosti, např. růst úřednického aparátu a problém tzv. x-neefektivnosti,*
- *je nedostačující odbornost a neznalost při rozhodování o alokaci zdrojů na veřejné statky.*

*Efektivita veřejných výdajů je důležitým předpokladem ekonomického rozvoje, proto by měla být posuzována nejen ve vztahu k rozpočtovým cílům, ale též k daňovému zatížení.*“<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> PEKOVÁ, Jitka, Marek JETMAR a Petr TOTH. *Veřejný sektor – teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2019. ISBN 978-80-7598-209-4, str. 58.

<sup>40</sup> NAHODIL, František et al. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-536-4, str. 46–47.

#### 4.1 Pojem efektivnost a pojetí efektivnosti veřejného sektoru

Podle autorů R. A. Musgrave, P. B. Musgrave, P. A. Samuelson, W. D. Nordhaus, J. E. Stiglitz a dalších, lze pojem efektivnost vyjádřit následující definicí: „Efektivnost se chápe jako stav, kdy z dostupných společenských zdrojů se podaří získat maximální množství statků a maximální užitek. Ekonomika se nachází na hranici užitekvných možností.“<sup>41</sup>

V užším pojetí může být efektivnost (v anglickém překladu „efficiency“) chápána jako vztah mezi vstupy, resp. náklady, které by měly být vynakládány hospodárně, nemělo by docházet k plýtvání zdroji, materiálovými i lidskými (anglický překlad pro hospodárnost je „economy“), a výstupy z činnosti instituce, organizace ve veřejném sektoru, tzn. jaká je účinnost výsledků činnosti (anglický překlad pro účinnost je „effectiveness“), jaký užitek má klient, když výsledek činnosti instituce, organizace spotřebovává. Jde o využití pravidla tzv. 3E, tj. economy, effectiveness, efficiency. Tyto tři pojmy jsou vymezeny například v zákoně č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, ve znění pozdějších předpisů.<sup>42</sup>

Hospodárnost je „*takové použití veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů s co nejnižším vynaložením těchto prostředků, a to při dodržení odpovídající kvality plněných úkolů*“<sup>43</sup>. Tato definice se jeví jako velmi výstižná. Praxe ale ukazuje, že je obtížné udržet nízké náklady při zachování vysoké kvality plněných úkolů. Např. pro příjemce dotací je často problémem obhájit před kontrolními orgány výši použitých prostředků z dotace na určitý účel.

---

<sup>41</sup> MUSGRAVE, Richard A. a Peggy B. MUSGRAVE. *Veřejné finance v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-76-4.

SAMUELSON, Paul A. a William D. NORDHAUS. *Ekonomie*. Praha: Svoboda, 1991. ISBN 80-205-0192-4.

STIGLITZ, Joseph E. *Ekonomie veřejného sektoru*. Praha: GRADA Publishing, 1997. ISBN 80-7169-454-1. In: PEKOVÁ, Jitka, Marek JETMAR a Petr TOTH. *Veřejný sektor – teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2019. ISBN 978-80-7598-209-4, str. 58.

<sup>42</sup> PEKOVÁ, Jitka, Marek JETMAR a Petr TOTH. *Veřejný sektor – teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2019. ISBN 978-80-7598-209-4, str. 61.

<sup>43</sup> Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů

Účelnost je „*takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů*“<sup>44</sup>. Znamená to, že ze spotřebovaných veřejných prostředků musí být dosaženo zamýšleného užitku. Stávají se totiž případy, že veřejné finance jsou použity např. na určitý vědecký výzkum, ale už není zajištěno využití výsledků tohoto výzkumu v praxi.

Efektivnost je „*takové použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění.*“<sup>45</sup> Je zřejmé, že důraz na zajištění efektivnosti veřejné ekonomiky je klíčový pro fungování každé země.

### **Pojetí efektivnosti veřejného sektoru**

Pojetí tzv. paretovské efektivnosti (dle italského ekonoma Vilfreda Pareta) je užším pojetím efektivnosti. Paretovská efektivnost vyjadřuje myšlenku, že ekonomické rozhodování je efektivní tehdy, nemůže-li nastat změna, při níž by některý subjekt (občan apod.) získal, aniž by jiné subjekty něco ztratily. Tzn., kdy roste užitek alespoň jednomu jedinci, a přitom ostatním zůstává užitek nezměněn (nezhorší se).<sup>46</sup>

V širším pojetí je efektivnost veřejného sektoru výsledkem vztahu mezi velikostí vstupů (např. ve finanční správě jde o velikost platů státních zaměstnanců a provozních nákladů) a velikostí výstupů veřejného sektoru (např. ve finanční správě jde o výši částky za vybrané daně).<sup>47</sup>

### **Příčiny neefektivnosti veřejného sektoru**

Zásadní příčinou neefektivnosti veřejného sektoru je absence hlavního motivu, pro který podniky snižují náklady a usilují o dosažení maximální efektivnosti. Jde

---

<sup>44</sup> Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů.

<sup>45</sup> Tamtéž.

<sup>46</sup> NAHODIL, František et al. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-536-4, str. 47.

<sup>47</sup> Tamtéž, str. 47.

o snahu o dosažení zisku, tj. maximálně možných výsledků k daným vstupům (nákladům).“<sup>48</sup>

Neefektivnost veřejného sektoru dále způsobují tzv. vládní selhání, tj. selhání státu při korekci tržních selhání. Mezi zdroje vládního selhání zejména patří:

- sledování vlastních zájmů a schopnosti politiků a byrokracie,
- časová zpoždění v hospodářské politice, která mohou být vnitřního charakteru (zpožděná činnost vlády) nebo vnějšího charakteru (zpoždění v následných adaptačních procesech soukromého sektoru,
- problém souvislosti politického a hospodářského cyklu, kdy nepopulární opatření jsou soustředěna do první poloviny volebního období a ve druhé polovině volebního období se vlády snaží voličům naopak zalíbit,
- vládní selhání v oblasti stabilizační politiky, kdy v době recese dochází k růstu vládních výdajů a poklesu příjmů, ale v konjunkturách nedochází k odpovídajícím přebytkům.<sup>49</sup>

Výše uvedené příčiny ukazují i na pravděpodobně hlavní důvod tendence veřejného sektoru k neefektivnosti, a to tzv. problém X-eficiency. Znamená působení monopolu, který nemusí čelit žádné konkurenci a není tedy vystaven konkurenčním tlakům. Proto se ani nemusí snažit kontrolovat své náklady.<sup>50</sup>

## 4.2 Faktory ovlivňující efektivnost veřejného sektoru

Problematika efektivnosti se prolíná celou ekonomickou teorií a všemi odvětvovými ekonomikami. Měřit efektivnost je tedy potřebné jak v soukromém, tak i ve veřejném sektoru, protože maximalizace neboli dosažení co nejvyššího výstupu při co nejmenším objemu vložených vstupů je logickým požadavkem na

---

<sup>48</sup> PEKOVÁ, Jitka, Marek JETMAR a Petr TOTH. *Veřejný sektor – teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2019. ISBN 978-80-7598-209-4, str. 62.

<sup>49</sup> 15. *Tržní a vládní selhání* – studocu.com [online]. [cit. 7. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.studocu.com/cs/document/vysoka-skola-ekonomicka-v-praze/zkouska-ze-studijniho-oboru/15-trzni-a-vladni-selhani/15343130>

<sup>50</sup> *X Neefektivita – Náповěda ekonomie* – economicshelp.org [online]. [cit. 7. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.economicshelp.org/blog/glossary/x-inefficiency/>

efektivnost jednotlivých ekonomických subjektů. Tento požadavek vychází z racionálního chování ekonomických subjektů.<sup>51</sup>

Účelem měření efektivnosti veřejného sektoru není tak jako v soukromém sektoru snaha o dosažení co nejvyššího zisku, ale o efektivní rozdělení veřejných výdajů ve vazbě na přínos a užitek. Je obecně dána omezenými veřejnými zdroji. Veřejný sektor je tak pod neustálým tlakem veřejnosti, aby sledoval a zkvalitňoval chod svých organizací a zvyšoval kvalitu poskytovaných služeb.<sup>52</sup>

Předpokladem pro měření efektivnosti ve veřejném sektoru je analýza faktorů, které ovlivňují efektivnost veřejného sektoru. Jedná se o velikost a strukturu veřejného sektoru, vnější faktory efektivnosti a vnitřní faktory efektivnosti. Velikostí veřejného sektoru rozumíme podíl veřejných výdajů na veřejný sektor k hrubému domácímu produktu. Struktura veřejného sektoru je rozsah jednotlivých bloků, které jsou částí veřejného sektoru.<sup>53</sup>

Podle P. Asche a R. Senecy velikost veřejného sektoru podstatně určuje rozsah vlivu státu na ekonomiku země.<sup>54</sup>

Různé země mají různou historii, kulturu, zvyky apod., a proto také se jejich vlády různě rozhodují, jaká část zdrojů by měla být vyčleněna na zabezpečování veřejných statků a jaká část využita na výrobu soukromých statků trhem.<sup>55</sup>

Rozsah veřejného sektoru neustále roste. Pro určování optimální velikosti veřejného sektoru se provádějí časové i prostorové analýzy, a to i pro mezinárodní srovnání. V jednotlivých zemích se podíl veřejného sektoru pohybuje od 30 %,

---

<sup>51</sup> STEJSKAL, Jan et al. *Teorie a praxe veřejných služeb*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-726-4, str. 167.

<sup>52</sup> Tamtéž, str. 176.

<sup>53</sup> KRAMÁŘ, Pavel. *Zhodnocení způsobů zvyšování hospodárnosti organizací ve veřejném sektoru na příkladu katastrálního úřadu*. Praha, 2020. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Národohospodářská fakulta. Katedra regionálních studií. Vedoucí práce doc. Ing. Jitka Peková, CSc. [online]. [cit. 16. 10. 2022]. Dostupné z: [https://vskp.vse.cz/81673\\_zhodnoceni-zpusobu-zvysovani-hospodarnosti-organizaci-ve-verejnem-sektoru-na-prikladu-katastralniho-uradu](https://vskp.vse.cz/81673_zhodnoceni-zpusobu-zvysovani-hospodarnosti-organizaci-ve-verejnem-sektoru-na-prikladu-katastralniho-uradu)

<sup>54</sup> ASCH, Peter a Rosalind SENECA. *Government and Marketplace*. New York: CBS College Publishing, 1985. ISBN 0-03-062633-1. In: STEJSKAL, Jan et al. *Teorie a praxe veřejných služeb*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-726-4, str. 20.

<sup>55</sup> STEJSKAL, Jan et al. *Teorie a praxe veřejných služeb*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-726-4, str. 21.

a to v tradičních liberálních zemích jako je USA, Kanada, Austrálie a Nový Zéland, po 50 % ve většině skandinávských zemích. V ČR se tento podíl pohybuje kolem 40 %. Důležitá je i strukturální analýza veřejného sektoru, která umožňuje porovnávat jednotlivá odvětví veřejného sektoru. Při mezinárodním srovnání tak umožňuje sblížit úroveň podílu veřejných výdajů na HDP mezi členskými zeměmi.<sup>56</sup>

Mezi vnější faktory efektivnosti patří politické uspořádání společnosti, kterým je ovlivněn způsob rozhodování o velikosti, struktuře a způsobu financování veřejného sektoru a dále fungující tržní mechanismus, který v některých oblastech činnosti vytváří konkurenci veřejnému sektoru, čímž vytváří tlak na kvalitu a efektivnost veřejného sektoru (např. soukromé školství, zdravotní služby).<sup>57</sup>

Mezi vnitřní faktory efektivnosti patří jasná a návodná formulace poslání a funkcí, konkurenční prostředí uvnitř veřejného sektoru, financování veřejného sektoru podle kvality a kvantity výkonu a veřejná kontrola.<sup>58</sup>

Na základě srovnání České republiky s ostatními státy Evropské unie provedeného v roce 2022 Národní rozpočtovou radou, nezávislým odborným orgánem, jehož hlavním posláním je vyhodnocovat, zda stát a další veřejné instituce dodržují pravidla rozpočtové odpovědnosti daná zákonem č. 23/2017 Sb., vyšlo najevo, že z hlediska počtu zaměstnanců pracujících pro veřejný sektor patří Česko k horšímu průměru. V Portugalsku, Rumunsku, Španělsku a Irsku v něm nyní pracuje kolem 15 % všech zaměstnanců, v Německu dokonce 10 % všech zaměstnanců. Pro český stát v současné době pracuje 22,6 % všech českých zaměstnanců a meziroční nárůst činí více než 12,5 tisíc osob.<sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> PEKOVÁ, Jitka, Marek JETMAR a Petr TOTH. Veřejný sektor – teorie a praxe v ČR. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2019. ISBN 978-80-7598-209-4, str. 53–54.

<sup>57</sup> *Efektivnost veřejného sektoru Základní teoretický i praktický problém veřejné ekonomie* – slideplayer.cz [online]. [cit. 7. 10. 2022]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/11367356/>

<sup>58</sup> Tamtéž.

<sup>59</sup> *Pro český stát pracuje už téměř čtvrtina všech zaměstnanců, vlády v EU jsou většinou úspornější* – msn.com [online]. [cit. 21. 1. 2023]. Dostupné z: <https://outlook.office.com/mail/inbox/id/AAQkADdjMzRiODc4LTBmYjYtNGE1MC05YzMxLTI5MD E4OWM2ZjAyMQAQAPCo0HG%2BSI5PmQ9reaESZDU%3D>

Dle uvedené analýzy Národní rozpočtové rady je patrné, že České republice se nedaří usměrňovat velikost veřejného sektoru. Jako jeden z faktorů tohoto stavu se jeví změny v prioritách politiky vládnoucích stran, na jejíž realizaci vzniká potřeba nových zaměstnanců.

### 4.3 Metody měření efektivity

V následujících podkapitolách budou uvedeny vybrané metody měření efektivity, které jsou využívány v praxi.

- **Metody založené na základě poměrových ukazatelů**

Nejjednoduššími metodami využívanými v praxi pro tvorbu základní představy o fungování dané organizace jsou metody založené na základě poměrových ukazatelů. Principem je poměrování různých ukazatelů vyplývajících z finančních výkazů z účetnictví. Vyjádřeno je pomocí rovnice:

$$\text{Efektivnost} = \text{vstupy} / \text{výstupy}.^{60}$$

Na efektivnost lze nazírat z různých úhlů pohledu, proto je k tomu, aby měl výsledek poměrování různých ukazatelů v prostoru a čase vypovídací hodnotu, nutné poměřovat ukazatele stejné konstrukce. V roce 1981 provedl H. Sintonen srovnání významového obsahu pojmů efektivnost. Ve svém článku z roku 1981 identifikoval patnáct kombinací několika hodnot ve zlomku a znázornil je do tabulky, aby tím zdůraznil, že je nutné rozlišovat druh veličiny (plánovaná, skutečná) a časově, zda se jedná o informace ex ante nebo ex post.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> KRAMÁŘ, Pavel. *Zhodnocení způsobů zvyšování hospodárnosti organizací ve veřejném sektoru na příkladu katastrálního úřadu*. Praha, 2020. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Národohospodářská fakulta. Katedra regionálních studií. Vedoucí práce doc. Ing. Jitka Peková, CSc. [online]. [cit. 16. 10. 2022]. Dostupné z: [https://vskp.vse.cz/81673\\_zhodnoceni-zpusobu-zvysovani-hospodarnosti-organizaci-ve-verejnem-sektoru-na-prikladu-katastralniho-uradu](https://vskp.vse.cz/81673_zhodnoceni-zpusobu-zvysovani-hospodarnosti-organizaci-ve-verejnem-sektoru-na-prikladu-katastralniho-uradu)

<sup>61</sup> SINTONEN, Harri. An approach to measuring and valuing health states. *Social Science nad Medicine*, 1981, roč. 15, s. 55–65. In: ROSENMYER, Tomáš. *Neziskovost jako faktor (ne)efektivnosti. Analýza produkčního chování neziskových organizací poskytujících služby*. Brno, 2016. Disertační práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Studijní obor: Veřejná ekonomie. Vedoucí práce doc. JUDr. Ivan Malý, CSc. [online]. [cit. 16. 10. 2022]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/tfjy2/Disertacni\\_prace\\_Rosenmayer\\_final.pdf](https://is.muni.cz/th/tfjy2/Disertacni_prace_Rosenmayer_final.pdf)

- **Modely analýzy obalu dat (DEA)**

Další metodou je metoda DEA (Data Envelopment Analysis), tj. Analýza obalu dat. Je používána pro hodnocení technické efektivity produkčních jednotek, které mají několik vstupů a výstupů. Jedná se o metodu lineárního programování. Touto metodou lze hodnotit školy, úřady, nemocnice, ale i pobočky bank a pobočky potravinářských řetězců. Vyjádřeno je pomocí výpočtu:

$$\text{Efektivnost} = \frac{\text{vážený součet výstupů}}{\text{vážený součet vstupů}}$$

Pro provedení DEA analýzy je nezbytné, aby měla dostatečný počet hodnocených jednotek vůči počtu vstupů a výstupů, dle nichž se hodnotí. Výhodou DEA analýzy je, že z výsledku je patrné, jak z neefektivní jednotky udělat efektivní. Původem modelu DEA analýzy je Farrellův model.<sup>62</sup> Jeho model byl později rozšířen na CCR model, kde se jedná o konstantní výnosy z rozsahu<sup>63</sup> a následně na BCC model, kde se jedná o variabilní výnosy z rozsahu.<sup>64</sup>

- **Metoda hodnoty za peníze (VFM)**

Pro hodnocení efektivity poskytovatelů veřejných služeb se v praxi, zejména u tzv. PPP projektů (Public Private Partnership) používá metoda konceptu tzv. hodnoty za peníze, anglicky Value for Money, zkratka VFM. Principem této metody je pravidlo 3E a je tedy založen na třech základních ukazatelích: hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti. Jedná se o snahu o nalezení optimální kombinace nákladů

---

<sup>62</sup> FARRELL, Michael James. The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (General)*, 120 (3), 253–281. In: KLICNAROVÁ, Jana. Analýza obalu dat – úvod. Katedra aplikované matematiky a informatiky. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2010. – [www2.ef.jcu.cz](http://www2.ef.jcu.cz) [online]. [cit. 16. 10. 2022]. Dostupné z: [http://www2.ef.jcu.cz/~janaklic/oa/DEA\\_1.pdf](http://www2.ef.jcu.cz/~janaklic/oa/DEA_1.pdf)

<sup>63</sup> CHARNES, A., W. W. COOPER and E. RHODES. Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research: Volume 2, Issue 6, November 1978, Pages 429–444*. In: KLICNAROVÁ, Jana. Analýza obalu dat – úvod. Katedra aplikované matematiky a informatiky. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2010. – [www2.ef.jcu.cz](http://www2.ef.jcu.cz) [online]. [cit. 16. 10. 2022]. Dostupné z: [http://www2.ef.jcu.cz/~janaklic/oa/DEA\\_1.pdf](http://www2.ef.jcu.cz/~janaklic/oa/DEA_1.pdf)

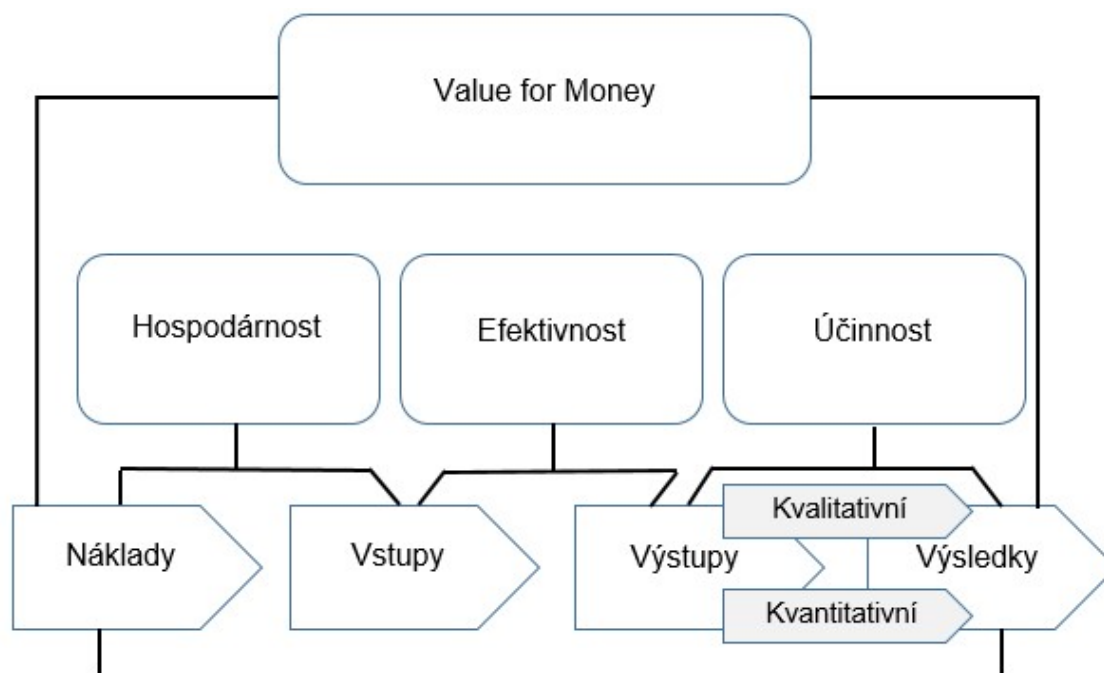
<sup>64</sup> BANKER, R. D., A. CHARNES, W. W. COOPER, 1984. Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies. Data Envelopment Analysis. *MANAGEMENT SCIENCE*. Vol.30, No. 9. September 1984, pp. 1078–1092. In: KLICNAROVÁ, Jana. Analýza obalu dat – úvod. Katedra aplikované matematiky a informatiky. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2010. – [www2.ef.jcu.cz](http://www2.ef.jcu.cz) [online]. [cit. 16. 10. 2022]. Dostupné z: [http://www2.ef.jcu.cz/~janaklic/oa/DEA\\_1.pdf](http://www2.ef.jcu.cz/~janaklic/oa/DEA_1.pdf)



a zajištění kvality uspokojující potřeby občanů. Není podmínka, že by tato kombinace musela být tou nejlevnější. Jde o posouzení, zda organizace získala maximální užitek v rámci dostupných zdrojů.<sup>65</sup>

Koncept metodiky VFM je znázorněn na následujícím Obrázku 2.

**Obrázek 2:** Koncept metodiky VFM



Zdroj: vlastní zpracování dle Šebo, Mikušová, Štrangfeldová, 2011<sup>66</sup>

Dle metody VFM se využívá tzv. benchmarkingu, prostřednictvím vzájemného porovnávání jednotlivých oblastí, kterými jsou hospodárnost, efektivnost a účelnost mezi zkoumanými poskytovateli veřejných služeb. Nevýhoda této metody spočívá v tom, že výkonnost lze hodnotit pouze mezi homogenními službami. V praxi používané metody většinou vycházejí právě z principů VFM, ale narážejí vzhledem k obtížné měřitelnosti hodnoty výstupů na mnoho problémů.<sup>67</sup>

<sup>65</sup> STEJSKAL, Jan et al. *Teorie a praxe veřejných služeb*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-726-4, str. 177.

<sup>66</sup> ŠEBO, Ján, Beáta MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ a Jana ŠTRANGFELDOVÁ. *Základy veřejných financí*. Brno: Rašínova vysoká škola, 2011. ISBN 978-80-87001-26-4. In: STEJSKAL, Jan et al. *Teorie a praxe veřejných služeb*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-726-4, str. 178.

<sup>67</sup> STEJSKAL, Jan et al. *Teorie a praxe veřejných služeb*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-726-4, str. 178–179.

V rámci provádění kontroly a auditu tyto problémy spočívají v tom, že přestože všechny tři zásady jsou stejně důležité, nemělo by se zapomínat na vyhodnocování účelnosti, tj. poměřování vztahu mezi cíli programů a jejich důsledky. V následující Tabulce 1 jsou znázorněna obecná rizika spojená s jednotlivými zásadami.<sup>68</sup>

**Tabulka 1:** Obecná rizika spojená s hodnocením 3E

Hospodárnost	Efektivnost	Účelnost
<b>Plýtvání:</b> používání zdrojů, které nejsou pro dosažení daných výstupů a výsledků nutné	<b>Ztráty:</b> použité zdroje nevedoucí k požadovaným výstupům	<b>Chybná koncepce:</b> nedostatečné posouzení potřeb, nejasné cíle, nemožnost realizace, nedostatečné prostředky
<b>Přeplácení:</b> pořizování používaných zdrojů za vyšší náklady, než mohly být pořizeny	<b>Neoptimální poměr vstupu a výstupu:</b> např. nízká produktivita práce	<b>Nedostatky v řízení:</b> neplnění cílů, nestanovení priorit mezi cíli, nedůsledná kontrola plnění cílů
<b>Zbytečný luxus:</b> platby za vyšší kvalitu vstupu, než jaká je nutná pro dosažení žádoucích výstupů a výsledků	<b>Pomalá realizace programu:</b> časové prodlevy spojené s navýšením nákladů	
	<b>Externality:</b> náklady vzniklé subjektům mimo rámec programu (neidentifikovány a mimo kontrolu)	

Zdroj: vlastní zpracování dle Vodáková, 2013<sup>69</sup>

Kontrolou dodržování pravidel 3E se zabývá zejména Nejvyšší kontrolní úřad, který v rámci svých kompetencí prověřuje, jak stát hospodaří se státním majetkem a s prostředky získanými ze zahraničí. V rámci kontrolních akcí NKÚ „*prověřuje, zda kontrolované činnosti jsou v souladu s právními předpisy, přezkoumává jejich věcnou a formální správnost a posuzuje, zda jsou účelné, hospodárné a efektivní.*“<sup>70</sup>

<sup>68</sup> VODÁKOVÁ, Jana et al. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN: 978-80-7478-324-1, str. 21.

<sup>69</sup> Tamtéž.

<sup>70</sup> Zákon č. 166/1993 Sb., o nejvyšším kontrolním úřadu, ve znění pozdějších předpisů, § 4 odst. 1.

Dle nálezů NKÚ docházelo v posledních letech k selhání spolehlivého finančního řízení s dopadem do 3E například v následujících případech:

**Nehospodárnost – plýtvání, zbytečný luxus:** Ministerstvo zemědělství ČR v letech 2014–2020 při financování národního dotačního programu 18 pro snížení plýtvání potravinami nenastavilo jasné podmínky a kritéria pro zajištění účelnosti a hospodárnosti vynaložených prostředků. NKÚ tak identifikovalo u šesti z deseti příjemců skutečnosti nasvědčující porušení rozpočtové kázně. Šlo například o nákup luxusního nábytku, nadstandardních mobilních telefonů a výpočetní techniky.<sup>71</sup>

**Neefektivnost – neoptimální poměr vstupu a výstupu:** Ministerstvo vnitra ČR vynaložilo v letech 2012–2019 na systém elektronické identifikace a Portál občana přibližně 300 milionů korun. Občané neměli o těchto službách dostatek informací a nabídka služeb byla omezená. V roce 2019 se do něj přihlásilo 0,5 % dospělých občanů. Ministerstvo vnitra si při tvorbě Portálu občana nezpracovalo analýzu, o jaké služby mají občané největší zájem.<sup>72</sup>

**Neúčelnost – chybná koncepce:** Jednotné inkasní místo byl projekt Ministerstva financí ČR započatý už v roce 2006, který měl zjednodušit administrativu spojenou s přiznáním k dani z příjmu. Mělo jít o spojení finančního úřadu, správy sociálního zabezpečení a zdravotních pojišťoven. Z důvodu resortismu panujícího mezi institucemi Jednotné inkasní místo dosud nevzniklo. Celkové náklady činily 3,5 miliardy korun. Finanční prostředky byly utraceny za výdaje, které s projektem nesouvisely. V roce 2018 se znovu zvažovalo jeho zavedení, ale zatím bezúspěšně.<sup>73</sup>

---

<sup>71</sup> *Kontrolní akce č. 20/23 | NKÚ – nku.cz* [online]. [cit. 18. 2. 2023]. Dostupné z: <https://www.nku.cz/scripts/rka/detail.asp?cisloakce=20/23>

<sup>72</sup> *Stát vynaložil na přístup k elektronickým službám veřejné správy zhruba 300 milionů korun, využívá je ale málo občanů.* Tisková zpráva ke KA č. 19/14 – 13. 7. 2020 - nku.cz [online]. [cit. 18. 2. 2023]. Dostupné z: <https://www.nku.cz/scripts/detail.php?id=11361>

<sup>73</sup> REGENTÍKOVÁ, Inge. *Příklady selhání spolehlivého finančního řízení s dopadem do 3E*, Praha, červen 2017 [online]. [cit. 18. 2. 2023]. Dostupné z: [https://www.nku.cz/assets/o-nas/konference-seminare/2017/seminar-principy-3E/nku\\_regentikova\\_3e\\_prikklady\\_selhani\\_vks.pdf](https://www.nku.cz/assets/o-nas/konference-seminare/2017/seminar-principy-3E/nku_regentikova_3e_prikklady_selhani_vks.pdf)

## 5 Vybrané možnosti zvyšování efektivity veřejného sektoru

Následující kapitola se zabývá hledáním možností zvyšování efektivity veřejného sektoru, neboť v praxi se nelze smířit s tím, že veřejný sektor je již ze své podstaty neefektivní. Z toho důvodu je třeba hledat stále nové metody a nástroje k jeho zefektivňování. S cílem zefektivnění ekonomického rozhodování ve veřejném sektoru prošel charakter řízení veřejného sektoru v průběhu posledního století mnoha změnami. Nejprve je pojednáno o modernizaci veřejné správy a z ní vycházejících manažerských metodách používaných původně výhradně podnikateli. Kapitola se dále zaměří na elektronizaci veřejné správy, její hlavní projekty a základní strategické dokumenty v oblasti elektronizace v rámci modernizace veřejné správy ČR.

### 5.1 Modernizace veřejné správy

Modernizací se rozumí inovace neboli novoty, jimž se má veřejná správa přizpůsobit nebo které umožní veřejnou správu změnit. V prvních dvou desetiletích nového století ekonomické, sociální a technologické změny podstatným způsobem ovlivnily i vývoj veřejné správy jako jednoho z výrazných faktorů společenského rozvoje. Proto neustále narůstají požadavky, aby instituce a úřady veřejné správy maximálně přispívaly kvalitou své činnosti ke zvyšování konkurenceschopnosti ekonomiky příslušných zemí a růstu životní úrovně občanů.<sup>74</sup>

Hlavními cíli modernizace veřejné správy je prostřednictvím standardizace agend, rozvoje procesního řízení, rozšíření metod řízení kvality a zavedení systému hodnocení veřejné správy dosáhnout stabilního, odborného a kvalitního výkonu veřejné správy, a tím pomoci ke snížení regulatorní zátěže pro občany,

---

<sup>74</sup> PAVLÍK, Marek et al. *Moderní veřejná správa*. Zvyšování kvality veřejné správy, dobrá praxe a trendy. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-048-9, str. 9.

podnikatele i samotnou veřejnou správu. Nelze opominout i posílení a reformování odborné základny výkonu státní správy.<sup>75</sup>

### **Manažerské metody ve veřejném sektoru**

Pro úspěšnou modernizaci veřejné správy, jejímž hlavním účelem bylo zefektivnit řízení veřejného sektoru, byla nezbytným předpokladem implementace moderních metod řízení současně s principy moderního managementu.<sup>76</sup>

Mezi významné impulsy reformních procesů ve veřejné správě patří koncept New Public Management (NPM), který vznikl v 90. letech 20. století a je rozvíjen zejména ve Velké Británii, Novém Zélandu a Austrálii. Volný překlad je nové řízení organizací veřejné správy. Za cíl si klade zvýšení efektivity a kvality ve veřejném sektoru, dosažení efektivity a účinnosti v procesu poskytování veřejných služeb a zajištění sociální garance občanům. Důraz tohoto konceptu je kladen na řízení veřejné správy na základě výsledků.<sup>77</sup>

Do základních manažerských metod řízení veřejného sektoru lze zahrnout:

- **Využití matematicko-statistického aparátu**

Charakter řízení veřejného sektoru v průběhu posledního století prošel mnoha změnami. Po druhé světové válce byl prováděn tzv. operační výzkum, tj. prostorové a časové analýzy, prognózování vývoje ekonomických ukazatelů pomocí matematicko-statistického aparátu. K tomu byly potřeba zvýšené nároky na odbornost řešitelů, výpočetní techniku a kvalitní data.<sup>78</sup>

---

<sup>75</sup> *Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014–2020. Listopad 2016.* Strategický rámec rozvoje – Ministerstvo vnitra České republiky – mvcr.cz [online]. [cit. 17. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/strategicky-ramec-rozvoje.aspx>

<sup>76</sup> PEKOVÁ, Jitka, Marek JETMAR a Petr TOTH. *Veřejný sektor – teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2019. ISBN 978-80-7598-209-4, str. 66.

<sup>77</sup> STEJSKAL, Jan et al. *Teorie a praxe veřejných služeb*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-726-4, str. 89.

<sup>78</sup> Tamtéž, str. 87.

- **Benchmarking**

Benchmarking je nástrojem řízení, který vznikl na počátku 80. let 20. století ve firmě Xerox, tedy v prostředí podnikatelského sektoru. Jde o srovnávací analýzu, tzv. „učení se od konkurence“. Lze provádět interně i externě. Jedná se o počáteční stanovení měřítka (benchmarku), pokračující fází srovnávání reálného stavu s měřítkem a implementace změn. Tuto metodu lze využít v oblasti organizace veřejné správy, tvorby zákonů apod.<sup>79</sup>

- **4P a SWOT analýza**

Analýzy 4P a SWOT jsou univerzálně používané nástroje, které mapují a analyzují daný jev. Ve veřejném sektoru se používají zejména při řešení otázky volby, zda poskytovat či přenechat soukromému sektoru určitou veřejnou službu a za kolik, např. městská hromadná doprava, veřejnoprávní média apod.

Marketingový mix 4P je metoda stanovení produktové strategie. Skládá se ze čtyř složek: Product (produkt) – jeho vlastnosti z hlediska zákazníka (kvalita, servis, spolehlivost atd). Dále je to Price (cena produktu), Place (distribuční cesty – od výrobce k zákazníkovi) a Promotion (způsoby propagace).<sup>80</sup>

Matice SWOT je koncepční rámec pro systematickou analýzu, který porovnává vnější hrozby (anglicky „treats“) a příležitosti (anglicky „opportunities“) s vnitřními silnými stránkami (anglicky „strenghts“) a slabými stránkami (anglicky weaknesses) organizace, projektu nebo politiky.<sup>81</sup>

---

<sup>79</sup> VODÁKOVÁ, Jana et al. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN: 978-80-7478-324-1, str. 167–168.

<sup>80</sup> *Marketingový mix 4P (Marketing Mix 4P)* – ManagementMania.com – managementmania.com [online]. [cit. 20. 11. 2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>

<sup>81</sup> *SWOT analýza* – Mendelova univerzita v Brně – Lesnická a dřevařská fakulta – user.mendelu.cz [online]. [cit. 20. 11. 2022]. Dostupné z: [http://user.mendelu.cz/xbadal/Studijni%20opory/Hospodarska%20informatika/Stud\\_mat/SWOT%20anal%FDza.pdf/](http://user.mendelu.cz/xbadal/Studijni%20opory/Hospodarska%20informatika/Stud_mat/SWOT%20anal%FDza.pdf/)

- **Hodnocení dopadů regulace RIA**

Hodnocení dopadů regulace (z anglického Regulatory Impact Assessment), zkratka RIA, je dopředné hodnocení dopadů legislativních opatření. V České republice je povinnou součástí vládních návrhů (důvodových zpráv) od roku 2011. Vzorem pro zavedení byla Velká Británie. Hlavním cílem je zvýšení kvality právních předpisů i celé jejich tvorby.<sup>82</sup>

- **Řízení vztahů se zákazníkem a eGovernment**

Řízení vztahů se zákazníkem, ve zkratce CRM, je zákaznický orientovaný management, který se vyznačuje aktivní tvorbou a udržováním dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky (klienty). CRM je zkratkou anglického Customer relationship management. Předpokladem klientsky vstřícného přístupu ve veřejném sektoru je kromě pozitivně motivovaných úředníků i elektronizace veřejné správy, tedy integrovaná, strukturovaná a průběžně aktualizovaná elektronická databáze údajů o občanovi a vhodné procesy.<sup>83</sup>

Akceptace informačních technologií je důležitá jak uvnitř organizací veřejné správy, tj. úředníky, tak i ze strany vnějších uživatelů z řad občanů nebo zástupců různých druhů organizací. Státní informační a komunikační politika e-Česko 2006 stanovila zásadu, že *„údaje, které již jednou fyzické a právnické osoby jednomu orgánu veřejné správy poskytly, nebudou zbytečně vyžadovány znovu“*.<sup>84</sup>

Pro elektronizaci veřejné správy se ustálil mezinárodní termín eGovernment, který doslova znamená elektronická vláda.

Definici pojmu eGovernment podalo Ministerstvo vnitra, Odbor eGovernmentu následovně: *„Myšlenkou tzv. eGovernmentu je správa věcí veřejných za využití*

---

<sup>82</sup> *Co je hodnocení dopadů regulace* | [ria.vlada.cz](http://ria.vlada.cz) – [ria.vlada.cz](http://ria.vlada.cz) [online]. [cit. 20. 11. 2022]. Dostupné z: <https://ria.vlada.cz/ria/>

<sup>83</sup> FREJKOVÁ, Daniela. *Definice CRM* [online]. [cit. 20. 11. 2022]. Dostupné z: <https://marketingsrdcem.cz/rizeni-vztahu-k-zakaznikum-definice/>

<sup>84</sup> ŠPAČEK, David. Elektronizace veřejné správy ČR – vybrané faktory účinnosti. In: WILDMANNOVÁ, Mirka, ed. *Veřejné politiky a jejich účinnost - determinanty racionálnosti řízení ve veřejném sektoru: sborník příspěvků z mezinárodního vědeckého semináře pořádaného Katedrou veřejné ekonomie Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity: Šlapanice, 24-25. ledna 2008*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2008. s. 45–46. ISBN 978-80-7399-345-0.

*moderních elektronických nástrojů, díky kterým bude veřejná správa k občanům přátelštější, dostupnější, efektivnější, rychlejší a levnější.*<sup>85</sup>

## **5.2 Elektronizace veřejné správy - eGovernment**

Se snahou o zvyšování efektivnosti veřejné správy jako jádra veřejného sektoru je vzhledem k rozvoji moderních technologií spojena snaha o její elektronizaci. Ve stejném významu lze použít také termín digitalizace, neboť se jedná o obdobné pojmy.

V online slovníku počítačové terminologie IT-Slovník.cz je vyjádřena obecná definice elektronizace takto: *„Elektronizace – obecně vzato se jedná o modernizaci procesů pomocí informačních a komunikačních technologií (například elektronizace veřejné správy při zavádění eGovernmentu). Termín je také používán k popsání procesu převodu informací z papírové formy na formu elektronickou (digitalizace).*<sup>86</sup>

IT-Slovník.cz definuje i pojem digitalizace, podle kterého je digitalizace *„proces konverze informací do digitálního (tj. počítačem čitelného formátu, ve kterém jsou informace uspořádány do bitů. Výsledkem je reprezentace objektu, obrazu, zvuku, dokumentu nebo signálu vytvořením řady čísel, které popisují diskrétní množiny bodů. V moderní praxi jsou digitalizovaná data v podobě binárních čísel, která usnadňují počítačové zpracování a další operace. Avšak digitalizace v nejjednodušší podobě znamená konverzi analogového materiálu na číselný formát.*<sup>87</sup>

Zásadní vliv na financování digitalizace veřejné správy v České republice měl vstup České republiky do Evropské unie, neboť díky existenci evropských fondů mohl probíhat vývoj rychleji. Několik projektů eGovernmentu bylo financováno ze strukturálních fondů Evropské unie v programovém období 2007–2013. Mezi

---

<sup>85</sup> *Co je eGovernment?* – Ministerstvo vnitra České republiky – mvcr.cz [online]. [cit. 22. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/co-je-egovernment.aspx>

<sup>86</sup> *Co to je Elektronizace?* – IT Slovník – it-slovník.cz [online]. [cit. 22. 10. 2022]. Dostupné z: <https://it-slovník.cz/pojem/elektronizace>

<sup>87</sup> *Co to je digitalizace?* – IT Slovník – it-slovník.cz [online]. [cit. 22. 10. 2022]. Dostupné z: <https://it-slovník.cz/pojem/digitalizace>



nejdůležitější patří Czech POINT, systém datových schránek a systém základních registrů.<sup>88</sup>

- **Czech POINT**

Czech POINT je označením pro Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál, který je prvním a svým rozsahem největším eGovernmentovým projektem v České republice. Tento projekt byl spuštěn 1. ledna 2008 a je zřízen a provozován na základě zákona č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy, ve znění pozdějších předpisů.<sup>89</sup>

Jedná se o síť kontaktních asistovaných míst výkonu veřejné správy, v jehož rámci autorizované osoby s příslušným oprávněním, např. obecní a krajské úřady, pracoviště České pošty, poskytují občanům širokou škálu údajů a informací, opisy a výpisy z centrálních veřejných i neveřejných evidencí a registrů o jejich osobě, majetku a právech. Občané mohou prostřednictvím Czech POINTu založit datovou schránku, autorizovaně konvertovat dokument nebo podat podání. Tyto služby jsou poskytovány i ze zahraničí prostřednictvím některých zastupitelských úřadů. V současnosti má systém Czech POINT přes 7 300 poboček.<sup>90</sup>

Systém Czech POINT je rovněž určen pro úředníky, tj. orgány veřejné moci, kteří ho využívají pro výkon své působnosti prostřednictvím služeb na rozhraní CzechPOINT@office.<sup>91</sup>

---

<sup>88</sup> MIKULECKÁ, Zuzana. *SMART veřejná správa – systémové řešení v oblasti digitalizace na různých úrovních veřejné správy*. Brno, 2022. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Katedra regionální ekonomie a správy. Vedoucí práce doc. Ing. Vladimír Žitek, Ph.D. [online]. [cit. 22. 10. 2022]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/xqdj0/SMART\\_verejna\\_sprava\\_Mikulecka.pdf?info=1;zpet=https:%2F%2Ftheses.cz%2Fvyhledavani%2F%3Fsearch%3Dsmart%20ve%C5%99ej%26start%3D1](https://is.muni.cz/th/xqdj0/SMART_verejna_sprava_Mikulecka.pdf?info=1;zpet=https:%2F%2Ftheses.cz%2Fvyhledavani%2F%3Fsearch%3Dsmart%20ve%C5%99ej%26start%3D1)

<sup>89</sup> Zákon č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy, ve znění pozdějších předpisů

<sup>90</sup> *Novinky – Czech POINT – czechpoint.cz* [online]. [cit. 23. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.czechpoint.cz/public/novinky/>

<sup>91</sup> *Služby pro úředníky – Czech POINT – czechpoint.cz* [online]. [cit. 23. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.czechpoint.cz/public/urednik/sluzby-pro-uredniky/>

Nabízí také autentizační a autorizační služby, tj. jednu ze sdílených služeb eGovernmentu, a tím i přispěl k používání elektronického podpisu a certifikátů ze strany orgánů veřejné moci.<sup>92</sup>

Systém Czech POINT je v souladu s dále uvedenou Konceptí klientsky orientovaná veřejná správa 2030, neboť i se současným upřednostňováním plné digitalizace veřejné správy, tento systém umožňuje, aby se k dokumentům dostali i občané, kteří ať dočasně nebo trvale nemohou nebo nechtějí pracovat online.

Dále je systém Czech POINT propojen i s dalšími portály eGovernmentu, kterými jsou Portál veřejné správy a Portál občana.

- **Portál veřejné správy**

Ministerstvo vnitra provozuje Portál veřejné správy, což je specializovaná webová stránka fungující jako informační rozcestník služeb veřejné správy. Svým zaměřením je určen pro širokou veřejnost, státní správu a samosprávu, státní i soukromé organizace, včetně podnikatelů, živnostníků a cizinců.<sup>93</sup>

Podle Portálu veřejné správy *„Služba veřejné správy představuje funkci (činnost) úřadu, která je vědomě poskytnuta konkrétním orgánem veřejné moci (OVM) danému příjemci služby podle příslušného právního předpisu tak, že přináší příjemci vnímanou hodnotu, ať už v podobě benefitu nebo splnění zákonné povinnosti. Všechny služby veřejné správy jsou sdruženy do tzv. Katalogu služeb.“*<sup>94</sup>

Podle zákona č. 12/2020 Sb., o právu na digitální služby a o změně některých souvisejících zákonů bylo úkolem vlády do 1. 2. 2021 stanovit plán digitalizace, aby do 1. 2. 2025 šlo všechny služby, pokud je to účelné, vyřizovat digitálně. V Katalogu služeb na Portálu veřejné správy jsou ke všem službám veřejné správy

---

<sup>92</sup> *Novinky – Czech POINT – czechpoint.cz* [online]. [cit. 23. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.czechpoint.cz/public/novinky/>

<sup>93</sup> *Portál veřejné správy – gov.cz* [online]. [cit. 23. 10. 2022]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/rozcestniky/portal-verejne-spravy-RZC-106>

<sup>94</sup> Tamtéž.

uvedeno, kdy a kde službu řešit, jakým způsobem nebo co vše je potřebné k jejímu vyřízení.<sup>95</sup>

Z Portálu veřejné správy se lze rovněž přihlásit na Portál občana.

- **Portál občana**

Portál občana lze považovat za soukromou část Portálu veřejné správy, která je pro občany branou k elektronickým službám státu. Umožňuje osobní přístup k dostupným on-line službám státu. Jde o přímé poskytování služeb, tedy přímo z prostředí portálu nebo přenesené, tedy odkazem na portály dalších úřadů bez znovu přihlašování a ověřování identity. Přihlášení uživatele je možné různými způsoby, např. pomocí eObčanky, datové schránky, bankovní identity, služby mojID nebo služby NIA ID (jméno, heslo, a SMS kód). Pomocí Portálu občana lze využít např. tyto služby: založení datové schránky, žádost o nový řidičský průkaz, výpis z bodového hodnocení řidiče, výpis z registru trestů, informace z katastru nemovitostí, přístup k eReceptu, přístup k podání daňového přiznání a mnoho dalších.<sup>96</sup>

- **Datové schránky**

Datová schránka je elektronické úložiště sloužící k dodávání dokumentů s ověřením totožnosti vlastníka schránky. Umožňuje zdarma, snadno a rychle elektronicky komunikovat se státem odkudkoli a kdykoli. *„Cílem datových schránek je efektivnější – tedy rychlejší, levnější a spolehlivější veřejná správa, což pozitivně pocítí každý občan a podnikatel.“<sup>97</sup>*

System datových schránek je nový způsob doručování úředních dokumentů pomocí informačních technologií. Správcem je Ministerstvo vnitra

---

<sup>95</sup> *Co je katalog služeb?* – pma3.gov.cz [online]. [cit. 23. 10. 2022]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/rozcestniky/portal-verejne-spravy-RZC-106>

Zákon č. 12/2020 Sb., o právu na digitální služby a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů

<sup>96</sup> *Portál občana* – Ministerstvo vnitra České republiky mvcr.cz [online]. [cit. 24. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/portal-obcana.aspx>

<sup>97</sup> *Co jsou datové schránky?* - info.mojedatovaschranka.cz [online]. [cit. 24. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.datoveschranky.info/o-datovych-schrankach/zakladni-informace>

a provozovatelem Česká pošta, s.p. Byl spuštěn na základě zákona č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a automatizované konverzi dokumentů, ve znění pozdějších předpisů. Informační systém datových schránek je informačním systémem veřejné správy ve smyslu zákona č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy, ve znění pozdějších předpisů.<sup>98</sup>

Pomocí datových schránek je navíc možné přihlášení do informačních systémů sociální a finanční správy, občan může sledovat stav svých účtů důchodového a sociálního pojištění, daňových povinností apod. Jedná se o portály <https://eportal.cssz.cz> a [www.daneelektronicky.cz](http://www.daneelektronicky.cz).<sup>99</sup>

Od 1. 1. 2023 dochází postupně na základě změny zákona č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a automatizované konverzi dokumentů, ve znění pozdějších předpisů, ke zřízení datových schránek všem subjektům vedeným v registru osob (ROS), tj. podnikajících fyzických osob a dále všem právnickým osobám, které jsou zapsány v zákonem stanovené evidenci a dosud daňovou schránku nemají. Například jsou to zapsané spolky, společenství vlastníků bytových jednotek, nadace apod.<sup>100</sup>

### **Bariéry úspěšné elektronizace veřejné správy v ČR**

Dle Souhrnné zprávy o digitalizaci veřejné správy v ČR zpracované NKÚ v listopadu roku 2019 navzdory vysokým investicím do digitalizace veřejné správy se však její rozvoj potýká od prvopočátku s četnými bariérami. Jednalo se zejména o nepřipravenost obecně závazných právních předpisů, přílišnou pomalost modernizace klíčových informačních systémů veřejné správy, nedostatečnou informovanost potenciálních uživatelů, závislost na dodavatelích (vendor-lock-in),

---

<sup>98</sup> *Základní informace* – datové schránky.info [online]. [cit. 24. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.datoveschranky.info/o-datovych-schrankach/zakladni-informace>

<sup>99</sup> *Výhody datových schránek* - info.mojedatovaschranka.cz [online]. [cit. 24. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.datoveschranky.info/o-datovych-schrankach/vyhody-datovych-schranek>

<sup>100</sup> *Od 1. 1. 2023 dochází na základě změny zákona k automatickému zřízení datových schránek živnostníkům, spolkům, nadacím a některým fyzickým osobám* - info.mojedatovaschranka.cz [online]. [cit. 24. 10. 2022]. Dostupné z: <https://info.mojedatovaschranka.cz/info/cs/2005.html>

nedostatek odborných IT pracovníků, nákladnou informační podporu v důsledku roztržitosti systému výkonu státní správy v přenesené působnosti a další.<sup>101</sup>

Neméně významným problémem bylo zajištění kyberbezpečnosti, která musí být neoddělitelnou součástí všech IT systémů. K zabránění nebo alespoň ke snížení kyberútoků bylo nutné přistoupit k odstranění anonymity pohybu v kyberprostoru, alespoň v úředním prostředí. Proto bylo nezbytné získat identitu těch, kteří zde provádějí konkrétní úkony. K tomu slouží nové nástroje, jako je bankovní identita, eObčanka a další.<sup>102</sup>

Problémy při zavádění elektronizace veřejné správy v ČR lze rovněž potvrdit prostřednictvím zpětné vazby ze strany občanů. Čtenářská anketa zpravodajského serveru Lupa.cz, jehož úkolem je najít nejzajímavější projekty a služby na českém Internetu, uděluje od roku 2006 každoročně cenu Křišťálová Lupa za nejzajímavější projekty a služby na českém Internetu. Jednou z kategorií je i Anticena. Dle hlasování odborné poroty se na 1. místě za rok 2021 umístil „Nedostatečný vývoj eGovernmentu v ČR“. Tuto cenu si při slavnostním vyhlášení ankety osobně vyzvedl Ivan Bartoš, místopředseda vlády Petra Fialy pro digitalizaci a ministr pro místní rozvoj ČR s tím, že nedostatečnou digitalizaci uznal a nastínil budoucí strategii, jak zatím málo úspěšnou elektronizaci veřejné správy zlepšit.<sup>103</sup>

---

<sup>101</sup> *Souhrnná zpráva o digitalizaci veřejné správy v ČR* – nku.cz [online]. [cit. 22. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.nku.cz/assets/publikace-a-dokumenty/ostatni-publikace/zprava-o-digitalizaci-verejne-spravy.pdf>

<sup>102</sup> JIRKOVSKÝ, Michal. Kyberbezpečnost nade vše. *Egovernment*. 2015, č. 2, str. 2. ISSN 1801-9420.

<sup>103</sup> *Piráti dostali anticenu za nedostatečnou digitalizaci státní správy* | kverulant.org [online]. [cit. 20. 2. 2023]. Dostupné z: <https://www.kverulant.org/article/pirati-dostali-anticenu-za-nedostatecnou-digitalizaci-statni-spravy/>

### 5.3 Zásadní strategické dokumenty v oblasti elektronizace v rámci modernizace veřejné správy v ČR

Historicky byly snahy veřejné správy v České republice o její modernizaci zahájeny po roce 1989. V roce 1999 byla vládou schválena Koncepce reformy veřejné správy, která obsahovala provedení reformy územní veřejné správy, reformy ústřední státní správy a modernizaci a zefektivnění veřejné správy.<sup>104</sup>

V roce 2007 byla navržena Strategie realizace Smart Administration pro období 2007–2015, jejímž cílem bylo zlepšit komunikaci mezi občany a úřady zejména prostřednictvím zavádění eGovernmentu. Strategii Smart Administration mělo na starosti Ministerstvo vnitra a byla financována formou projektů Evropské unie.<sup>105</sup>

Pro další období byly otázky týkající se modernizace veřejné správy řešeny prostřednictvím Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014–2020, který věcně navazoval na Strategii Smart Administration. Jeho tématy byly modernizace veřejné správy, dostupnost veřejné správy na území ČR, rozvoj služeb eGovernmentu a profesionalizace lidských zdrojů ve veřejné správě.<sup>106</sup>

Důležitou tematiku představoval specifický cíl 1.4 Zavedení systému hodnocení veřejné správy, na jehož základě byla Technologickou agenturou ČR zpracována Metodika hodnocení společenské efektivnosti institucí vykonávajících veřejné politiky. Tato metodika si kladla za cíl hlavně identifikovat dobré praktiky

---

<sup>104</sup> KRAMÁŘ, Pavel. *Zhodnocení způsobů zvyšování hospodárnosti organizací ve veřejném sektoru na příkladu katastrálního úřadu*. Praha, 2020. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Národohospodářská fakulta. Katedra regionálních studií. Vedoucí práce doc. Ing. Jitka Peková, CSc. [online]. [cit. 16. 10. 2022]. Dostupné z: [https://vskp.vse.cz/81673\\_zhodnoceni-zpusobu-zvysovani-hospodarnosti-organizaci-ve-verejnem-sektoru-na-prikladu-katastralniho-uradu](https://vskp.vse.cz/81673_zhodnoceni-zpusobu-zvysovani-hospodarnosti-organizaci-ve-verejnem-sektoru-na-prikladu-katastralniho-uradu)

<sup>105</sup> *Úvodní strana – Smart Administration* – web.archive.org [online]. [cit. 19. 10. 2022]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20130318044503/http://www.smartadministration.cz/>

<sup>106</sup> *Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014–2020*. Listopad 2016. Strategický rámec rozvoje – Ministerstvo vnitra České republiky – mvcr.cz [online]. [cit. 20. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/strategicky-ramec-rozvoje.aspx>

a motivovat ke zvyšování úrovně vládnutí na centrální, krajské a místní úrovni. Ústředním prvkem metodiky byl sebehodnotící dotazník.<sup>107</sup>

Další důležitou tematiku představoval Specifický cíl 3.1 Dobudování funkčního rámce eGovernmentu.

Mezi klíčové oblasti architektury eGovernmentu patří potřebnost a ekonomická výhodnost informačních systémů. *„Informační systémy by měly být vytvářeny k nějakému účelu a přinášet efekt za přiměřené peníze. Účelnost, efektivnost a hospodárnost (tzv. 3E) je vymezena v zákoně č. 320/2001 Sb., v kontrolních standardech NKÚ či v manuálu Evropského účetního dvora. Úřady mají povinnost využívat majetek v souladu s 3E a sledovat a vyhodnocovat vynakládání výdajů v souladu s 3E dle zákona č. 219/2000 Sb. a 218/2000 Sb. Kromě Nejvyššího kontrolního úřadu provádí dohled nad 3E i útvar Hlavního architekta eGovernmentu (OHA), který posuzuje také potřebnost, realizovatelnost, přínosy a ekonomickou a personální náročnost projektů digitalizace veřejné správy. Je žádoucí, aby úřady při řízení jednotlivých ICT řešení postupovaly dle metod řízení ICT veřejné správy ČR“.*<sup>108</sup>

Pro zajištění efektivního plnění vznikla v listopadu roku 2014 Rada vlády pro informační společnost (dále jen „RVIS“). RVIS je stálým poradním, iniciačním a koordinačním orgánem vlády pro modernizaci veřejné správy v oblasti rozvoje digitálních služeb ve veřejné správě, pro oblast eGovernmentu, využívání informačních a komunikačních technologií ve veřejné správě a další oblasti digitální agendy.<sup>109</sup>

Rada vlády pro informační společnost se stala dne 3. 10. 2018 na základě Usnesení Vlády České republiky č. 629 centrálním koordinačním a řídicím orgánem programu Digitální Česko. Tento program je souborem koncepcí

---

<sup>107</sup> *Metodika hodnocení společenské efektivnosti institucí vykonávající veřejné politiky* – tacr.cz [online]. [cit. 23. 10. 2022]. Dostupné z: [https://www.tacr.cz/dokums\\_raw/metodiky/TD03000258\\_metodika.pdf](https://www.tacr.cz/dokums_raw/metodiky/TD03000258_metodika.pdf)

<sup>108</sup> *Klíčové oblasti architektury eGovernmentu* (Architektura eGovernmentu ČR) – archi.gov.cz [online]. [cit. 23. 10. 2022]. Dostupné z: [https://archi.gov.cz/uvod\\_klicove\\_oblasti](https://archi.gov.cz/uvod_klicove_oblasti)

<sup>109</sup> *Rada vlády pro informační společnost* | Vláda ČR – vlada.cz. [online]. [cit. 20. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rvis/rada-vlady-pro-informacni-spolecnost-198607/>

zajišťujících předpoklady dlouhodobé perspektivy České republiky v prostředí digitální revoluce. Je tvořen třemi základními pilíři, z nichž 2. pilíř nazvaný Informační koncepce České republiky 2020 je zaměřen na digitální veřejnou správu a jeho gestorem je Ministerstvo vnitra.<sup>110</sup>

**Informační koncepce** České republiky je základním dokumentem, který podle § 5 odst. 1 zákona č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy stanovuje cíle České republiky v oblasti informačních systémů veřejné správy a obecné principy pořizování, správy a provozování informačních systémů veřejné správy v České republice na období pěti let.<sup>111</sup>

V rámci Třetí evaluační zprávy k plnění Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014–2020 byl základním projektem Aktivity 3 dobudování eGovernmentu projekt „Portál občana – pilotní řešení“ a navazující projekt „Portál veřejné správy 2.0 – Portál občana“.

Pro roky 2021–2030 jsou otázky modernizace veřejné správy řešeny prostřednictvím koncepce **Klientsky orientovaná veřejná správa 2030** (dále také „Koncepce“), který plynule navazuje na Strategický rámec rozvoje veřejné správy 2014–2020. Ústřední vizí Koncepce je navýšení pro – klientského přístupu v rámci veřejné správy s cílem navýšit kvalitu života občanů a prosperitu státu. Konkrétní implementace cílů je realizována postupně, a to na základě implementace tří akčních plánů.<sup>112</sup>

Koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030 byla schválena vládou usnesením č. 562 ze dne 25. 5. 2020 a probíhá ve spolupráci ministerstva vnitra s dalšími resorty, které budou jejím prostřednictvím realizovat své aktivity. První akční plán na léta 2021–2023 byl schválen vládou spolu s dokončenou Koncepcí. Koncepce odráží zásadní strategické materiály národní úrovně, jako je Strategický

---

<sup>110</sup> *Rada vlády pro informační společnost – Procesní modelování – mvcr.cz* [online]. [cit. 23. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/webpm/clanek/rada-vlady-pro-informacni-spolecnost.aspx?q=Y2hudW09Ng%3D%3D>

<sup>111</sup> *Informační koncepce ČR [Architektura eGovernmentu ČR]* – [archi.gov.cz](http://archi.gov.cz) - [online]. [cit. 23. 10. 2022]. Dostupné z: <https://archi.gov.cz/ikcr>

<sup>112</sup> *Koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa – mvcr.cz* [online]. [cit. 20. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx>



rámec ČR 2030, který se zaměřuje na celkový udržitelný rozvoj České republiky, dále Národní koncepce realizace politiky soudržnosti pro období po roce 2020 nebo každoročně zpracováváný Národní program reforem. Z hlediska evropské úrovně jde např. o Bílou knihu o budoucnosti Evropy.<sup>113</sup>

Koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030 si k dosažení vize stanovila pět strategických cílů:

*„Cíl 1: Dostupné a kvalitní služby veřejné správy*

*Cíl 2: Efektivní systém veřejné správy*

*Cíl 3: Efektivní instituce veřejné správy*

*Cíl 4: Kompetentní lidské zdroje*

*Cíl 5: Informovaní a účastníci se občané“.*<sup>114</sup>

V rámci Cíle 1 je téma zlepšit kvalitu služeb poskytovaných veřejnou správou a zajistit optimální dostupnost služeb, mezi jehož body patří:

- „- optimalizace a digitalizace služeb a procesů (dle plánu Digitální Česko),*
- rozšiřování online služeb Portálu občana a Portálu veřejné správy (gov.cz),*
- online návody pro životní situace klienta,*
- analýzy pro efektivní digitalizaci,*
- vzdělávání úředníků v klientském přístupu,*
- zapojení veřejnosti do hodnocení kvality služeb veřejné správy,*
- elektronizace matrik“.*<sup>115</sup>

Mezi klíčové projekty koncepce lze spatřovat hlavně vytvoření nového kompetenčního zákona, zavedení elektronické matriky, tzv. e-Matriky, změnu struktury výkonu přenesené působnosti, vytvoření inovačního systému ve veřejné

---

<sup>113</sup> *Koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa – mvcr.cz [online]. [cit. 21. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx>*

<sup>114</sup> Tamtéž.

<sup>115</sup> Tamtéž.

správě nebo posílení analytických kapacit a rozhodování na základě faktů a jejich kritického zhodnocení tzv. evidence-informed.<sup>116</sup>

Koncepce Klienty orientovaná veřejná správa 2030 zdůrazňuje důležitost strategického řízení pro všechny instituce veřejné správy. Obsahem Cíle 3 je jedním ze specifických cílů Specifický cíl 3.4 Zvýšit kvalitu provádění strategického řízení. Obsahem návrhu opatření je mimo jiné rozvoj a propagace technických nástrojů strategické práce a propojení Databáze strategií na další datové systémy.<sup>117</sup> Jde o propojení se strategickými materiály jednotlivých institucí, například Finanční správy ČR.

---

<sup>116</sup> *Koncepce Klienty orientovaná veřejná správa* – mvcr.cz [online]. [cit. 21. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx>

<sup>117</sup> *Specifický cíl 3.4 Zvýšit význam a kvalitu provádění strategického řízení* – mmr.cz [online]. [cit. 21. 10. 2022]. Dostupné z: [https://www.mmr.cz/getmedia/91ad1297-8c2d-46c4-a50f-1646149c39aa/Koncepce-Klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030\\_vynatek.pdf.aspx?ext=.pdf](https://www.mmr.cz/getmedia/91ad1297-8c2d-46c4-a50f-1646149c39aa/Koncepce-Klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030_vynatek.pdf.aspx?ext=.pdf)

## 6 Možnosti zvyšování efektivnosti Finanční správy ČR

Tato kapitola se bude zabývat pojetím finanční správy v ČR a dále organizační strukturou, cílem a kompetencemi Finanční správy ČR. Dále se zaměří na hledání možností zvyšování efektivnosti Finanční správy ČR při výběru a správě daní, jež jsou hlavními cíli její činnosti.

Finanční správa ČR je v rámci veřejného sektoru samostatnou částí veřejné správy, resp. státní správy. Zabývá se správou veřejných financí, správou peněžního systému a správou finančního trhu. Do správy veřejných financí patří správa veřejných příjmů a správa veřejných výdajů. Mezi správu veřejných příjmů patří správa daní, správa cel a správa ostatních příjmů. Základními potřebami finanční správy jsou jednotné zásady fungování finanční správy, splnění požadavků dobré správy efektivnost, hospodárnost a stabilita.<sup>118</sup>

### 6.1 Organizační struktura Finanční správy ČR

Finanční správa ČR je tvořena soustavou orgánů finanční správy, které jsou podřízeny Ministerstvu financí (dále jen „MF“). MF, které je zřízeno zákonem České národní rady č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů, je ústředním orgánem státní správy pro státní rozpočet, státní závěrečný účet, státní pokladnu, daně, poplatky, clo a jiné. Zajišťuje i členství v mezinárodních finančních institucích a finančních orgánech OECD, EU a dalších.<sup>119</sup>

Finanční správa ČR je upravena zákonem č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů. Nejvyšším orgánem je Generální finanční ředitelství (dále jen „GFŘ“), kterému je podřízeno

---

<sup>118</sup> MRKÝVKA, Petr. *Úvod do finanční správy* – slideplayer.cz [online]. [cit. 8. 10. 2022]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/2802805/>

<sup>119</sup> Zákon České národní rady č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů

Odvolací finanční ředitelství (dále jen „OFŘ“ a finanční úřady (dále jen „FÚ“). V rámci působnosti FÚ jsou v jednotlivých krajích zřizována územní pracoviště.<sup>120</sup>

Podle zákona č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů je GFŘ účetní jednotkou podřízenou MF. OFŘ a FÚ nejsou účetními jednotkami a ve věcech hospodaření s majetkem státu, účetnictví a pracovněprávních vztahů mají postavení vnitřních organizačních jednotek GFŘ. Příjmy a výdaje GFŘ jsou součástí rozpočtové kapitoly MF.<sup>121</sup>

V současné době se na území ČR nachází jeden Specializovaný finanční úřad se sídlem v Praze a čtrnáct FÚ, tj. Finanční úřad pro hlavní město Prahu, Finanční úřad pro Středočeský kraj, Finanční úřad pro Jihočeský kraj, Finanční úřad pro Plzeňský kraj, Finanční úřad pro Karlovarský kraj, Finanční úřad pro Ústecký kraj, Finanční úřad pro Liberecký kraj, Finanční úřad pro Královéhradecký kraj, Finanční úřad pro Pardubický kraj, Finanční úřad pro Kraj Vysočina, Finanční úřad pro Jihomoravský kraj, Finanční úřad pro Olomoucký kraj, Finanční úřad pro Moravskoslezský kraj a Finanční úřad pro Zlínský kraj.<sup>122</sup>

Orgány Finanční správy ČR jsou organizačními složkami státu vykonávajícími správu daní. Jedná se o správní úřady ve smyslu článku 79 odst. 1 Ústavy, které lze zřídit a jejich působnost stanovit pouze zákonem. Právní postavení organizační složky státu vyplývá ze zákona č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů.

Výběrem daní se v ČR zabývá ještě Celní správa České republiky dle zákona č. 17/2012 Sb., o Celní správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů. Provádí správu cel a spotřebních daní na území ČR. Je soustavou správních

---

<sup>120</sup> *Informace o činnosti Finanční správy České republiky za rok 2021* – financnisprava.cz [online]. [cit. 8. 10. 2022]. Dostupné z: [https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/Informace\\_o\\_cinnosti\\_FS\\_CR\\_za\\_rok\\_2021.pdf](https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/Informace_o_cinnosti_FS_CR_za_rok_2021.pdf)

<sup>121</sup> Zákon č. 456/2011 Sb., o *Finanční správě České republiky*, ve znění pozdějších předpisů

<sup>122</sup> *Kontakty | Finanční správa* – financnisprava.cz [online]. [cit. 8. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/kontakty>

orgánů a ozbrojeným bezpečnostním sborem, který provádí mimo jiné i vyšetřování daňových trestných činů a dalších celních daňových deliktů.<sup>123</sup>

## 6.2 Cíl a kompetence Finanční správy ČR

Činnost Finanční správy ČR, tzn. postup správců daní, práva a povinnosti daňových subjektů a třetích osob, které vznikají při správě daní, upravuje zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů. V § 2 tohoto zákona je vyjádřen cíl činnosti Finanční správy ČR, která provádí správu daní, tj. *„správa daně je postup, jehož cílem je správné zjištění a stanovení daní a zabezpečení jejich úhrady“*.<sup>124</sup>

Postup správy daní je stanovený vždy zákonem a probíhá v rámci tzv. daňového řízení. Jeho účel je stejný jako cíl správy daní. Předmětem daňového řízení je konkrétní vyměřovaná daň. Spolu s daňovým řízením probíhají např. registrační řízení, vyměřovací a doměřovací řízení nebo odvolací řízení.<sup>125</sup>

Hlavní součástí kompetence Finanční správy ČR je tedy správa daní, ale zároveň vykonává i mnoho dalších činností. V § 10 Věcná působnost zákona č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů je stanoveno pod bodem (1), že FÚ:

- „a) vykonává správu daní,*
- b) provádí řízení o správních deliktech,*
- c) převádí výnosy daní, které vybírá a vymáhá a které nejsou příjmem státního rozpočtu,*
- d) přijímá a eviduje splátky návratných finančních výpomocí poskytnutých Ministerstvem zemědělství v letech 1991 až 1995 včetně a případně úroky z nich vyplývající,*
- e) vybírá a vymáhá peněžité plnění, která uložily orgány finanční správy,*
- f) vede evidence a registry nezbytné pro výkon působnosti orgánů finanční správy,*

<sup>123</sup> Zákon č. 17/2012 Sb., o Celní správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů

<sup>124</sup> Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů

<sup>125</sup> *Správa daní – daňový řád | GT News – gtnexs.cz* [online]. [cit. 10. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.gtnexs.cz/temata/sprava-dani-danovy-rad/>

g) vykonává další působnost, stanoví-li právní předpis že tuto působnost vykonávají orgány finanční správy.<sup>126</sup>

FÚ vykonávají tyto kompetence v pozici orgánu první instance Finanční správy ČR. Podle § 4 odst. 1 písm. a) a § 7 písm. a) zákona č. 465/2006 Sb., o Finanční správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů OFŘ a GFŘ tyto kompetence vykonávají z pozice nejbližší nadřízených správních orgánů.<sup>127</sup>

GFŘ se sídlem v Praze je nejvyšším orgánem finanční správy, který vykonává působnost pro celé území České republiky.<sup>128</sup>

GFŘ zastřešuje celou finanční správu jak po stránce organizační, tak i právní. Věcná působnost GFŘ je dána zákonem č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů, a organizačním řádem.<sup>129</sup> GFŘ provádí řízení o správních deliktech, vykonává působnost ústředního kontaktního orgánu při provádění mezinárodní spolupráce při správě daní, vede centrální evidenci a registry nezbytné pro výkon působnosti orgánů finanční správy a dále vykonává působnost služebního úřadu v organizačních věcech služby.<sup>130</sup>

GFŘ se podílí i na přípravě návrhů právních předpisů, zabezpečování analytických a koncepčních úkolů, zajišťování úkolů souvisejících se sjednáváním mezinárodních smluv, s rozvojem mezistátních styků a mezinárodní spolupráce, jakož i úkolů, které vyplývají pro Českou republiku z mezinárodních smluv a z členství v mezinárodních organizacích.<sup>131</sup>

GFŘ rovněž z pověření Ministerstva financí vykonává působnost ústředního kontaktního orgánu pro vzájemnou mezinárodní administrativní spolupráci se státními orgány jiných států a mezinárodními organizacemi, vykonává působnost ústředního kontaktního orgánu, dílčího kontaktního orgánu nebo kontaktního útvaru při vymáhání některých finančních pohledávek, přezkoumává hospodaření

---

<sup>126</sup> Zákon č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů

<sup>127</sup> Tamtéž.

<sup>128</sup> Tamtéž.

<sup>129</sup> Organizační řád Finanční správy České republiky, č. j. 41392/157400-00180 Stav k 1. 4. 2022 – OR\_1\_1\_2018 – financnisprava.cz [online]. [cit. 13. 10. 2022]. Dostupné z: [https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/OR\\_FS\\_UZ\\_D15.pdf](https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/OR_FS_UZ_D15.pdf)

<sup>130</sup> Tamtéž.

<sup>131</sup> Tamtéž.

krajů, hlavního města Prahy a vykonává dozor nad přezkoumáváním hospodaření obcí, dobrovolných svazků obcí a městských částí hlavního města Prahy.<sup>132</sup>

GFŘ řídí generální ředitel, jehož výběr, jmenování a odvolání se řídí zákonem o státní službě. Generální ředitel schvaluje vnitřní předpisy, které směřují vůči podřízeným organizacím a všem podřízeným zaměstnancům, pro které jsou tyto normativní právní akty závazné. Základním vnitřním předpisem je organizační řád finanční správy, který zejména stanoví vnitřní organizační strukturu orgánů finanční správy, rámcovou náplň útvarů, jejich vzájemné vztahy podřízenosti a nadřízenosti, služební místa představených a pracovní místa vedoucích zaměstnanců a způsob jejich obsazování, jejich pravomoc a odpovědnost včetně stanovení způsobu jejich zastupování atd.<sup>133</sup>

Dalším významným předpisem je Spisový řád Finanční správy České republiky (dále jen „spisový řád“). Spisový řád je soubor předpisů upravujících vedení spisové služby. Jeho účelem je zabezpečit odbornou správu dokumentů, tj. sjednotit nakládání s dokumenty a zajistit jejich jednotnou evidenci, která by podávala ucelený přehled o všech dokumentech úřední povahy, které vzešly z činnosti orgánů finanční správy a které naopak tyto orgány přijaly. Spisová služba se pak řídí příslušnými právními předpisy.<sup>134</sup>

Přímé řídicí působnosti ředitele GFŘ podléhá sekce řízení úřadu, sekce právní, sekce metodiky a výkonu daní, sekce daňové kontroly a analytiky, sekce informatiky, sekce ekonomiky, sekce personální, kancelář generálního ředitele a oddělení interního auditu.<sup>135</sup>

---

<sup>132</sup> *Organizační řád Finanční správy České republiky, č.j. 41392/157400-00180 Stav k 1. 4. 2022 – OŘ\_1\_1\_2018 – financnisprava.cz [online]. [cit. 13. 10. 2022]. Dostupné z: [https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/OR\\_FS\\_UZ\\_D15.pdf](https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/OR_FS_UZ_D15.pdf)*

<sup>133</sup> Tamtéž.

<sup>134</sup> Zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Zákon č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>135</sup> *Organizační řád Finanční správy České republiky, č.j. 41392/157400-00180 Stav k 1. 4. 2022 – OŘ\_1\_1\_2018 – financnisprava.cz [online]. [cit. 13. 10. 2022]. Dostupné z: [https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/OR\\_FS\\_UZ\\_D15.pdf](https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/OR_FS_UZ_D15.pdf)*

Sekce řízení úřadu „zabezpečuje koordinaci změn ve finanční správě, dohlíží na zachování struktury a procesů, a to v souladu se „Strategií Finanční správy ČR“ a přizpůsobuje mezinárodní a národní standardy a rovněž metodické rámce architektury úřadu (enterprise architecture) podmínkám a potřebám finanční správy. Koordinuje činnosti vedoucí k naplňování strategie, čímž působí na řízení jednotlivých orgánů finanční správy.“<sup>136</sup>

Dále Sekce řízení úřadu: „zajišťuje činnosti v dílčích oblastech souvisejících s organizačním řízením finanční správy. Sekce komplexně zabezpečuje a koordinuje interní a externí komunikaci finanční správy a rovněž koordinuje poskytování služeb daňové veřejnosti, včetně zajišťování bilaterální a multilaterální spolupráce s daňovými správami jiných států.“<sup>137</sup>

Sekce řízení úřadu „komplexně řídí a koordinuje oblast bezpečnosti, včetně utajovaných informací, krizového řízení, řízení kontinuity, bezpečnosti informací a taktéž koordinuje výkon vnitřní kontrolní činnosti u orgánů finanční správy, jejíž výsledky slouží jako podklad pro operativní rozhodování při řízení vnitřního kontrolního systému orgánů finanční správy. Sekce zabezpečuje správu, provoz a ochranu majetku, který GFŘ užívá na území hl. města Prahy.“<sup>138</sup>

Do organizačního členění Sekce řízení úřadu patří mimo jiné Oddělení vnitřní kontroly. To odpovídá za koordinaci a provádění jednotného výkonu vnitřní kontrolní činnosti u orgánů finanční správy, jejíž výsledky slouží pro operativní rozhodování generálního ředitele při zajišťování fungování vnitřního kontrolního systému orgánů finanční správy. Dále organizuje, koordinuje a zajišťuje vyřizování stížností, petic, podnětů, oznámení a ostatních podání obdobného rozsahu a další činnosti.<sup>139</sup>

„Sekce informatiky je odpovědná za metodické řízení, vývoj, budování, provoz a bezpečnost informačních a komunikačních systémů finanční správy. Zavádí,

---

<sup>136</sup> Organizační řád Finanční správy České republiky, č.j. 41392/157400-00180 Stav k 1. 4. 2022 – OŘ\_1\_1\_2018 – financnisprava.cz [online]. [cit. 13. 10. 2022]. Dostupné z: [https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/OR\\_FS\\_UZ\\_D15.pdf](https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/OR_FS_UZ_D15.pdf)

<sup>137</sup> Tamtéž.

<sup>138</sup> Tamtéž.

<sup>139</sup> Tamtéž.



*rozvíjí a provozuje technická bezpečnostní opatření. Ve všech oblastech působnosti se podílí na vytváření strategie informační politiky a spolupracuje na přípravě návrhů zákonů, prováděcích předpisů a metodiky správy daní. Působnost sekce se týká rovněž spolupráce při budování navazujících informačních systémů Evropské unie. Sekce se aktivně podílí na provozu a praktickém uplatňování IS finanční správy.*<sup>140</sup>

Sekce informatiky se člení na jednotlivé odbory a oddělení. Jedná se o odbor daňových a informačních systémů, Odbor systémových technologií, Odbor aplikačních systémů, Oddělení architektury informačních systémů a dále osm oddělení informačních technologií v regionech, tj. pro hlavní město Prahu, Středočeský kraj, České Budějovice, Plzeň, Ústí nad Labem, Hradec Králové, Brno a Ostravu.<sup>141</sup>

*Odbor daňových informačních systémů „zajišťuje vývoj, rozvoj a provoz DIS finanční správy s celostátní působností. Zajišťuje analytické a koncepční činnosti pro rozvoj a přímé řízení informační podpory finanční správy, včetně návazných IT na orgánech finanční správy, IS veřejné správy a systémů EU, OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj) a IRS (Internal revenue service). Přípravuje podklady pro realizaci smluvních vztahů s externími dodavateli. Koordinuje a kontroluje činnost externích dodavatelů, plnění smluvních závazků a naplňování cílů definovaných v rámci provozu a rozvoje DIS. Metodicky řídí oddělení IT v regionech v oblasti své působnosti.*<sup>142</sup>

Odbor daňových informačních systémů je organizačně členěn na Oddělení vývoje daňových informačních systémů a Oddělení provozu daňových informačních systémů.<sup>143</sup>

---

<sup>140</sup> *Organizační řád Finanční správy České republiky, č.j. 41392/157400-00180 Stav k 1. 4. 2022 – OR\_1\_1\_2018 – financnisprava.cz [online]. [cit. 13. 10. 2022]. Dostupné z: [https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/OR\\_FS\\_UZ\\_D15.pdf](https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/OR_FS_UZ_D15.pdf)*

<sup>141</sup> Tamtéž.

<sup>142</sup> Tamtéž.

<sup>143</sup> Tamtéž.

### 6.3 Strategie rozvoje Finanční správy ČR

Hlavním koncepčním dokumentem pro řízení Finanční správy ČR je Strategie rozvoje Finanční správy ČR. Je dlouhodobým rámcem (na období 5–7 let), který sjednocuje hlavní cíle, priority a aktivity. Byla vypracována v souladu se Strategickým rámcem rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014–2020 a rovněž byly zohledněny plánované projekty Ministerstva financí.<sup>144</sup>

V rámci Třetí evaluační zprávy k plnění Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014–2020 v rámci Aktivity 3 Dobudování eGovernmentu byl projektový okruh 3.8 Elektronizace odvětví: výběr daní a pojištění definován níže uvedenými cíli:

*„1) Omezení šedé ekonomiky a efektivnější výběr daní prostřednictvím zavedení elektronické evidence tržeb u vybraných subjektů.*

*2) Zavedení systémového opatření umožňujícího správcům daně získat přehled o poskytnutých a přijatých plněních, identifikovat riziková sdružení osob (řetězce, karusely) odčerpávající neoprávněně finanční prostředky, eliminovat podvodná jednání spočívající v uplatňování daňových odpočtů na základě fiktivních faktur a přijmout efektivní opatření proti typickým daňovým podvodům v oblasti DPH – kontrolní hlášení.*

*3) Další rozšiřování podání, které je možné učinit elektronicky.*

*4) Zvýšení transparentnosti podnikatelského prostředí v oblasti hazardního průmyslu.*

*5) Modernizace informačního systému finanční správy a zefektivnění procesů.*

*6) Zjednodušení zákona o daních z příjmů.“<sup>145</sup>*

---

<sup>144</sup> *Strategie FS ČR | Firemní kultura FS ČR | Finanční správa ČR – financnisprava.cz [online]. [cit. 13. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/firemni-kultura-fs-cr/strategie-fs-cr>*

<sup>145</sup> *Třetí evaluační zpráva k plnění Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014-2020 - Rada vlády pro informační společnost – mvcr.cz [online]. [cit. 25. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/rada-vlady-pro-informacni-spolecnost.aspx?q=Y2hudW09MQ%3d%3d>*

Cíli projektů Ministerstva financí je elektronizace správy daní, zefektivnění daňově správních činností a snižování regulatorní zátěže. Jednalo se například o následující projekty:

- Zavedení elektronické evidence tržeb - tento cíl byl přechodně naplněn. V důsledku politických změn je tento projekt v současnosti ve fázi pravděpodobného ukončení, neboť v Poslanecké sněmovně proběhlo dne 11. 10. 2022 druhé čtení zákona, kterým se zrušuje zákon o evidenci služeb.<sup>146</sup> (stav k 31. 12. 2022)
- Kontrolní hlášení – jedná se o zavedení systémového opatření, které umožňuje finančním úřadům získat elektronickou formou informace o vybraných transakcích provedených plátcí daně z přidané hodnoty. Na základě analýzy získaných informací lze formou kontrolní činnosti finančních úřadů odhalit riziková sdružení (řetězce, karusely), která podvodně odčerpávají finanční prostředky státního rozpočtu.<sup>147</sup>
- MOJE daně – online finanční úřad – jedná se o projekt modernizace, zjednodušení a elektronizace daní, legislativně ukotven novelou zákona č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů.<sup>148</sup>

Dalšími projekty v rámci Aktivita 3 Dobudování eGovernmentu Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014-2020 byly projekty „*Informační systém pro dohled nad hazardními hrami*“, „*cPortál*“ a „*Elektronizace vrácení DPH FO ze třetích zemí při vývozu zboží a pořízení mechanických razítek*“ a „*Rozšíření kontrolně-dohledových činností CS ČR v oblasti kontrol evidence tržeb a kontrol provozování hazardních her*“ Ministerstva financí.<sup>149</sup>

---

<sup>146</sup> Novinky | etržby – etrzby.cz [online]. [cit. 25. 10. 2022]. Dostupné z: [https://www.etrzby.cz/cs/novinky\\_1583](https://www.etrzby.cz/cs/novinky_1583)

<sup>147</sup> Třetí evaluační zpráva k plnění Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014-2020 - Rada vlády pro informační společnost – mvcr.cz [online]. [cit. 25. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/rada-vlady-pro-informacni-spolecnost.aspx?q=Y2hudW09MQ%3d%3d>

<sup>148</sup> Tamtéž.

<sup>149</sup> Tamtéž.

## 6.4 Vybrané nástroje zvyšování efektivnosti Finanční správy ČR

Následující podkapitola se zabývá hledáním možností zvyšování efektivnosti Finanční správy ČR při výběru daní, jež jsou hlavními cíli její činnosti. Náklady na výběr daní hrají nezanedbatelnou roli ve výdajích státního rozpočtu a je proto důležité, aby byly tyto přímé administrativní náklady co nejnižší. Naopak výnosy z daní by měly být výrazně vyšší. Daňový systém ČR je velmi komplikovaný a je spravován pověřenými orgány, které se musí řídit platnými zákony. Proto efektivnost výběru daní je spojena s úrovní elektronizace tohoto systému.<sup>150</sup>

### Ukazatele nákladovosti a efektivnosti činnosti veřejné služby

Ukazatele nákladovosti se vyjadřují poměrem mezi výdaji a příjmy, resp. počtem pracovníků. Ukazatele efektivnosti jsou pak vyjádřeny poměrem mezi příjmy a výdaji na jednoho pracovníka (správce daně). Ukazatele nákladovosti a efektivnosti jsou srovnatelné s jinými zeměmi, pokud tyto mají obdobné kompetence. V následující Tabulce 2 je uveden vývoj ukazatelů efektivnosti a nákladovosti činnosti veřejné služby Finanční správy ČR za období let 2017–2021.

---

<sup>150</sup> MARTINCOVÁ, Ingrid. *Efektivnost výběru daní v ČR a ve světě*. Praha, 2021. Diplomová práce. Vysoká škola finanční a správní, Fakulta ekonomických studií. Vedoucí práce doc. Ing. Yvonna Legierská, Ph.D. [online]. [cit. 16. 10. 2022]. Dostupné z: [https://is.vsfs.cz/th/strf2/Diplomova\\_prace\\_Martincova.pdf](https://is.vsfs.cz/th/strf2/Diplomova_prace_Martincova.pdf)

**Tabulka 2: Vývoj základních ukazatelů efektivity a nákladovosti činnosti veřejné služby Finanční správy ČR za období let 2017–2021**

Základní ukazatele efektivity a nákladovosti	Měrná jednotka	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Daňové příjmy</b> kap. 398 - VPS	mil.Kč	795 003,9	853 222,9	906 562,5	850 524,1	865 768,3
<b>Daňové příjmy</b> kap. 312 - MF	mil.Kč	35,9	43,8	20,5	36,8	2,9
Nedaňové příjmy **kap.312 - MF	mil.Kč	593,9	518,3	421,8	208,3	233,9
<b>Příjem celkem</b>	mil.Kč	<b>795 633,7</b>	<b>853 785,0</b>	<b>907 004,8</b>	<b>850 769,2</b>	<b>866 005,1</b>
Nadměrné odpočty DPH, vratky daně spotřební	mil.Kč	310 809,6	319 293,8	334 771,0	316 781,0	348 136,0
<b>Upravené příjmy</b>	mil.Kč	<b>1 106 443,3</b>	<b>1 173 078,8</b>	<b>1 241 775,8</b>	<b>1 167 550,2</b>	<b>1 214 141,1</b>
<b>Výdaje celkem*</b>	mil.Kč	<b>11 835,5</b>	<b>12 096,6</b>	<b>12 652,6</b>	<b>13 499,4</b>	<b>13 186,2</b>
z toho: běžné výdaje	mil.Kč	11 151,0	11 695,4	12 197,0	12 531,9	12 255,5
Podíl běžných a celkových výdajů	%	94,22	96,68	96,40	92,83	92,94
<b>Počet zaměstnanců</b>	počet	<b>15 448,0</b>	<b>15 529,0</b>	<b>15 391,0</b>	<b>15 016,0</b>	<b>14 784,0</b>
<b>Efektivnost Příjmy</b> na 100 Kč výdajů	Kč	0,672	0,706	0,717	0,630	0,657
<b>Efektivnost Příjmy</b> na 1 zaměstnance	Kč	51 503 996,6	54 980 035,6	58 930 854,8	56 656 459,4	58 579 281,8
<b>Nákladovost Výdaje</b> na 100 Kč příjmů	Kč	1,5	1,4	1,4	1,6	1,5
<b>Nákladovost Výdaje</b> na 1 zaměstnance	Kč	766 152,5	778 972,1	822 078,3	898 986,6	891 954,6
<b>Nákladovost z toho: běžné výdaje</b> 1 zaměstnance	Kč	721 839,1	753 133,7	792 478,8	834 555,6	828 997,5
<b>Výdaje na 100 Kč upravených příjmů</b>	Kč	<b>1,1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1,2</b>	<b>1,1</b>

\* Bez tvorby rezervního fondu.

\*\* Zahnuje i kapitálové příjmy a přijaté transfery.

Zdroj: vlastní zpracování dle Finanční správa ČR<sup>151</sup>

Až do roku 2019 se daňové příjmy zvyšovaly a současně stoupaly i výdaje. V letech 2020 a 2021 byl trend vývoje příjmů a výdajů negativně ovlivněn dopady pandemie COVID-19.

Ukazatele nákladovosti a efektivity ovlivňují vnější i vnitřní faktory. Ukazatele nákladovosti byly v letech 2017–2019 ovlivněny rostoucím objemem výdajů, zejména růstem tarifních platů a růstem cen nákupů materiálu, energií a služeb. V roce 2020 byl zároveň ovlivněn poklesem daňových příjmů, způsobených vnějšími faktory, tj. opatřeními vlády ČR ke snížení ekonomických dopadů pandemie COVID-19 u daňových poplatníků. Mezi vnitřní faktory patřily v letech 2020–2021 snižování počtu systemizovaných míst a tlak na realizaci úsporných

<sup>151</sup> *Informace o činnosti Finanční správy České republiky za rok 2021* [online]. [cit. 31. 1. 2023]. Dostupné z: [https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/Informace\\_o\\_cinnosti\\_FS\\_CR\\_za\\_rok\\_2021.pdf](https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/Informace_o_cinnosti_FS_CR_za_rok_2021.pdf)

opatření v oblasti provozních výdajů. V roce 2021 byly vnějšími faktory legislativní změny. Ukazatele efektivnosti jsou ovlivněny stejnými faktory.<sup>152</sup>

Z pohledu mezinárodního srovnání je v Tabulce 2 uveden ukazatel výdajů k upraveným příjmům. Tento ukazatel v mezinárodním měřítku je velmi zavádějící vzhledem k rozdílné organizaci výběru daní v jednotlivých zemích. Například Finanční správa ČR a Celní správa ČR zatím nemá kompetence k výběru pojistného, tak jako v některých zemích.<sup>153</sup>

## **Daňová kontrola**

Daňová kontrola představuje klíčový nástroj daňového řízení. Příjmy z daní jsou hlavním zdrojem financování výdajů státu, a proto má stát zájem, aby daně byly stanoveny ve správné výši. V ČR je systém samovyměření daně, při kterém daňový subjekt sám zodpovídá za správné vyměření daně tím, že podá tzv. daňové tvrzení Finanční správě ČR. Správce daně má možnost kontroly. Procesním předpisem k daňové kontrole je zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů.<sup>154</sup>

## **Interní audit a kontrolní činnost**

Jeden z nejdůležitějších nástrojů ke zvyšování hospodárnosti a efektivnosti Finanční správy ČR je uplatňování kontrolních mechanismů, kterými jsou interní audit, vnější a vnitřní kontrolní činnost.

Interní audit provádí Oddělení interního auditu podle § 29 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých souvisejících zákonů

---

<sup>152</sup> *Informace o činnosti Finanční správy České republiky za rok 2021* [online]. [cit. 31. 1. 2023]. Dostupné z: [https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/Informace\\_o\\_cinnosti\\_FS\\_CR\\_za\\_rok\\_2021.pdf](https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/Informace_o_cinnosti_FS_CR_za_rok_2021.pdf)

<sup>153</sup> Tamtéž.

<sup>154</sup> KONEČNÁ, Lenka. *Elektronizace Finanční správy České republiky*. Ostrava, 2021. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská, Technická univerzita Ostrava. Ekonomická fakulta. Vedoucí práce Ing. Eva Ardielli, PhD. [online]. [cit. 22. 10. 2022]. Dostupné z: <https://dspace.vsb.cz/handle/10084/143177>

(zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů. V rámci provádění interních auditů je ověřováno nastavení vnitřního kontrolního systému.<sup>155</sup>

Vnější kontrolní činnost v rámci Finanční správy ČR provádí Nejvyšší kontrolní úřad podle zákona č. 166/1993 Sb., o nejvyšším kontrolním úřadu, ve znění pozdějších předpisů. Je to nezávislý orgán České republiky, který prověřuje, jak stát hospodaří se státním majetkem a s prostředky získanými ze zahraničí.<sup>156</sup>

Vnitřní kontroly provádí Oddělení vnitřní kontroly GFR a útvary vykonávající kontroly v jednotlivých orgánech Finanční správy ČR v rámci místní příslušnosti. Jsou zaměřeny mimo jiné na kontrolu postupů při výkonu činnosti správce daně, kontrolu hospodaření s peněžními prostředky státu a na dodržování pravidla 3E.<sup>157</sup>

## 6.5 Možnosti elektronické komunikace s Finanční správou ČR

Finanční správa ČR se jako součást veřejného sektoru v ČR snaží v souladu se strategickými dokumenty modernizace veřejné správy o zvyšování efektivnosti využíváním informačních technologií. Prvotním cílem je zefektivnění výběru daní. Prostředkem je celkové snížení administrativní zátěže pro úředníky i daňové poplatníky a zrychlení a zkvalitnění služeb Finanční správy ČR a tím i ušetření peněz daňových poplatníků, které jsou vydávány na administraci výběru daní. Dále se má Finanční správa ČR snažit o proklientský přístup, tj. usnadnit daňovým poplatníkům plnění jejich povinností.

K největšímu nárůstu elektronických nástrojů došlo zásluhou koncepce Smart administration. Její následovník Strategický rámec rozvoje veřejné správy ČR si Finanční správa ČR implementovala do vlastní Strategie rozvoje Finanční správy ČR. Nejnovějším projektem eGovernmentu České republiky pro oblast Finanční

---

<sup>155</sup> *Informace o činnosti Finanční správy České republiky za rok 2021* [online]. [cit. 31. 1. 2023]. Dostupné z: [https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/Informace\\_o\\_cinnosti\\_FS\\_CR\\_za\\_rok\\_2021.pdf](https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/Informace_o_cinnosti_FS_CR_za_rok_2021.pdf)

<sup>156</sup> Zákon č. 166/1993 Sb., o nejvyšším kontrolním úřadu, ve znění pozdějších předpisů

<sup>157</sup> *Informace o činnosti Finanční správy České republiky za rok 2021* [online]. [cit. 31. 1. 2023]. Dostupné z: [https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/Informace\\_o\\_cinnosti\\_FS\\_CR\\_za\\_rok\\_2021.pdf](https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/Informace_o_cinnosti_FS_CR_za_rok_2021.pdf)

správy ČR je Online finanční úřad – Moje daně, který byl zprovozněn 28. 2. 2021. Je nutné podotknout, že v současnosti panuje poměrná roztržitost ve způsobech, jak lze komunikovat s Finanční správou ČR, neboť přirůstají nové možnosti elektronických podání, ale zároveň jsou ponechány stávající formy elektronických podání (viz Příloha 10), takže pro nového klienta se tato variabilita jeví jako nepřehledná.

- **Elektronická podání pro Finanční správu ČR**

Jedná se o vyplnění elektronických formulářů, jejich uložení a odeslání elektronickou aplikací EPO, což je zkratka pro Elektronická podání pro Finanční správu ČR, nebo prostřednictvím Daňové informační schránky (DIS+).<sup>158</sup>

Elektronické písemnosti zasílané prostřednictvím EPO nebo datových schránek musí mít formát a strukturu XML souboru, z důvodu, aby bylo možné je zpracovat v interním systému Finanční správy ČR, tzn. Automatizovaném daňovém informačním systému (ADIS). Jedná se o interní informační systém, kterým je zpracovávána daňová agenda. Finanční správa ČR ho používá už od 1992 a je postaven v dnes již zastaralém systému. V roce 2023 je plánováno spuštění nového informačního systému nDIS, který již bude moci používat sdílené technologie.<sup>159</sup>

- **Online finanční úřad – MOJE daně**

Dne 12. února 2020 Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky schválila novelu zákona č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů. Touto novelou byl legislativně ukotven online finanční úřad, který znamená zásadní pokrok v modernizaci, zjednodušení a elektronizaci daní, neboť díky němu je umožněno poplatníkům, ať firmám nebo občanům, vyřešit své daňové povinnosti jednoduše z pohodlí domova nebo kanceláře. Důraz se kladen na bezpečnost.

---

<sup>158</sup> *Hlavní stránka – Portál MOJE daně* – [adisspr.mfcr.cz](https://adisspr.mfcr.cz) [online]. [cit. 28. 10. 2022]. Dostupné z: <https://adisspr.mfcr.cz/pmd/home>

<sup>159</sup> *Výměna ADIS se posouvá, pro starý systém se navíc koupil hardware za 200 milionů* – [podnikatel.cz](https://www.podnikatel.cz) [online]. [cit. 28. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/vymena-adis-se-posouva-pro-stary-system-se-navic-koupil-hardware-za-200-milionu/>



Tento projekt má název „MOJE daně“ Jde o zkratku pro MOderní a JEdnoduché.<sup>160</sup>

Důraz je kladen na bezpečnost. Přihlášení na portál MOJE daně je možné prostřednictvím občanky s čipem, bankovní identity nebo datové schránky.

*„Online finanční úřad má za cíl umožnit občanům podání elektronického daňového přiznání bez pomoci účetních nebo daňových poradců, jejichž služby často občané dosud potřebovali. Portál má tuto skutečnost změnit a provést občana krok po kroku tak, aby si své daňové přiznání zvládl podat každý sám. Kromě možnosti podat přiznání online nabízí uživatelům interaktivní formuláře s nápovědami, automatizaci vyplnění údajů v co největší možné míře a kontrolu případných chyb. V neposlední řadě přináší i možnost snadnějšího a modernějšího placení daní pomocí zobrazených informací, např. platba prostřednictvím QR kódu je samozřejmostí.“<sup>161</sup>*

*„Portál navíc oproti jeho předchůdci, který se nazýval Daňový portál, nabízí využití osobní daňový kalendář, který umožňuje upozornění na každou daň tak, aby vše stihl vyřídit včas. Současně je online finanční úřad místem, kde se můžeme dozvědět všechny potřebné informace, jako je např. stav daňového účtu. Zde je zároveň možné nastavit si notifikaci, která upozorní na případný nedoplatek. V rámci online finančního úřadu je nově možné přenechat správu daní účetnímu nebo daňovému poradci díky funkci pověření, jehož rozsah si daňový subjekt sám snadno nastaví.“<sup>162</sup>*

---

<sup>160</sup> Třetí evaluační zpráva k plnění Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014-2020 - Rada vlády pro informační společnost – mvcr.cz [online]. [cit. 25. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/rada-vlady-pro-informacni-spolecnost.aspx?q=Y2hudW09MQ%3d%3d>

<sup>161</sup> Online finanční úřad – revoluce ve vyřizování daní | Aktuality | Mojedaně 21 – mojedane21.cz [online]. [cit. 28. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.mojedane21.cz/cs/aktuality/online-financni-urad-revoluce-ve-vyrizovani-3339>

<sup>162</sup> Online finanční úřad jde do finále, pro veřejnost se spustí 28. února | 2021 | Ministerstvo financí – mfcr.cz [online]. [cit. 28. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2021/online-financni-urad-jde-do-finale-pro-v-40847>

Činnost online finančního úřadu se dá shrnout do funkcí, tzv. 7P:

- Přihlášení – snadné ověření identity např. prostřednictvím občanského průkazu s čipem, přes bankovní identitu, datovou schránkou nebo přihlašovacími údaji z finančního úřadu.
- Předvyplnění – automatické vyplnění stále většího množství informací, aby měl daňový subjekt co nejméně práce.
- Podání – vyplnění online formulářů s dostupnými nápovědami a s možností poslat jedním klikem přímo z online finančního úřadu. Rovněž je možné nahlédnout do již podaných daňových přiznání.
- Pověření – v online finančním úřadě je možné jednoduše a elektronicky pověřit správou svých daňových povinností např. účetního, daňového poradce nebo kohokoliv jiného.
- Připomenutí – díky osobnímu kalendáři má občan přehled o svých daňových povinnostech a po nastavení zasílání včasných notifikací těžko na nějakou zapomene.
- Placení – možnost snadného a moderního zaplacení daní pomocí vygenerovaných platebních informací včetně QR kódu.
- Potvrzení – je-li správně vyplněné podání, obdrží daňový subjekt potvrzení o úplnosti podání a informaci o nedoplatku nebo přeplatku na dani.<sup>163</sup>

---

<sup>163</sup> *Funkce online finančního úřadu*. Mojedane 21 – [mojedane21.cz](https://www.mojedane21.cz) [online]. [cit. 28. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.mojedane21.cz/>

## 7 Mezinárodní srovnání eGovernmentu a eGovernment v ČR

Sedmá kapitola se bude zabývat mezinárodním srovnáním eGovernmentu dle indexu DESI, zjištěním trendů ve vývoji eGovernmentu v ČR za období let 2010–2021 a dále analýzou ukazatele podílu počtu elektronických podání k celkovému počtu podání Finanční správě ČR za období let 2015–2021.

### 7.1 Mezinárodní srovnání eGovernmentu dle indexu DESI

Pro potřeby provedení analýzy dosavadního vývoje včetně mezinárodního srovnání eGovernmentu ČR byl nejprve zvolen Index digitální ekonomiky a společnosti DESI (anglicky: Digital Economy and Society Index), který každoročně od roku 2014 zveřejňuje Evropská komise. DESI měří pokrok zemí EU ve čtyřech kategoriích, do kterých spadá 30 indikátorů. Jedná se o čtyři oblasti, které si kladou následující otázky:

- Lidský kapitál: Jaká je úroveň digitální gramotnosti obyvatel?
- Připojení: Jak kvalitní je pevné a širokopásmé pokrytí a na kolik vyjde?
- Integrace digitálních technologií: Do jaké míry je digitalizován obchodní svět?
- Digitální veřejné služby: Jak rychle rostou možnosti elektronické veřejné správy?

Účelem zpracování indexu DESI je pomoc jednotlivým evropským zemím, aby mohly chápat a porovnávat svůj pokrok. Výsledkem by mělo být trvalé zlepšování digitálních zkušeností evropských občanů.<sup>164</sup>

V následující Tabulce 3 jsou uvedeny procentuální hodnoty čtyř sledovaných kategorií v jednotlivých státech EU (včetně průměru EU) za rok 2021.

---

<sup>164</sup> *DESI – what is digital economy and society index* – learning-corner.learning.europa.eu [online]. [cit. 20. 11. 2022]. Dostupné z: [https://learning-corner.learning.europa.eu/learning-materials/digital-explorers-cartoon-series/desi-what-digital-economy-and-society-index\\_cs](https://learning-corner.learning.europa.eu/learning-materials/digital-explorers-cartoon-series/desi-what-digital-economy-and-society-index_cs)

**Tabulka 3:** Index digitální ekonomiky a společnosti zemí EU podle hlavních dimenzí indexu DESI za rok 2021

Státy EU	Lidský kapitál	Připojení	Integrace digitálních technologií	Digitální veřejné služby	Celkem v %
Dánsko	14,39	18,03	13,26	19,57	65,25
Finsko	17,63	11,55	13,35	20,63	63,16
Nizozemí	15,16	15,63	11,72	19,86	62,36
Švédsko	14,97	13,60	12,62	19,30	60,49
Irsko	15,11	12,19	11,03	18,79	57,11
Lucembursko	13,84	13,80	8,18	19,21	55,04
Španělsko	12,60	14,14	8,57	19,50	54,81
Malta	12,42	11,07	10,88	20,08	54,46
Estonsko	13,26	10,02	8,30	21,56	53,15
Rakousko	12,70	11,93	8,86	17,03	50,52
Slovinsko	10,83	11,90	8,93	16,30	47,96
Německo	10,84	12,97	7,91	15,34	47,07
Lotyšsko	10,21	8,79	8,78	19,24	47,02
Belgie	11,58	9,48	10,66	15,00	46,71
EU - 27	11,16	11,07	8,18	15,79	46,20
Litva	10,79	11,05	5,61	18,68	46,13
France	12,24	10,52	7,47	15,70	45,92
Portugalsko	11,03	10,47	8,43	15,93	45,86
Česko	11,12	9,41	8,13	14,71	43,37
Chorvatsko	12,54	9,59	8,59	12,35	43,07
Itálie	8,88	9,23	9,29	13,45	40,85
Kypr	9,93	8,79	8,05	13,22	39,98
Slovensko	10,83	10,16	6,55	12,40	39,95
Maďarsko	9,68	11,34	4,59	13,10	38,72
Polsko	9,08	9,54	5,14	12,77	36,53
Bulharsko	7,88	9,13	3,52	12,12	32,65
Řecko	10,25	7,78	5,50	8,98	32,51
Rumunsko	7,52	11,46	3,92	4,54	27,43

Zdroj: vlastní zpracování dle indexu DESI Evropské komise<sup>165</sup>

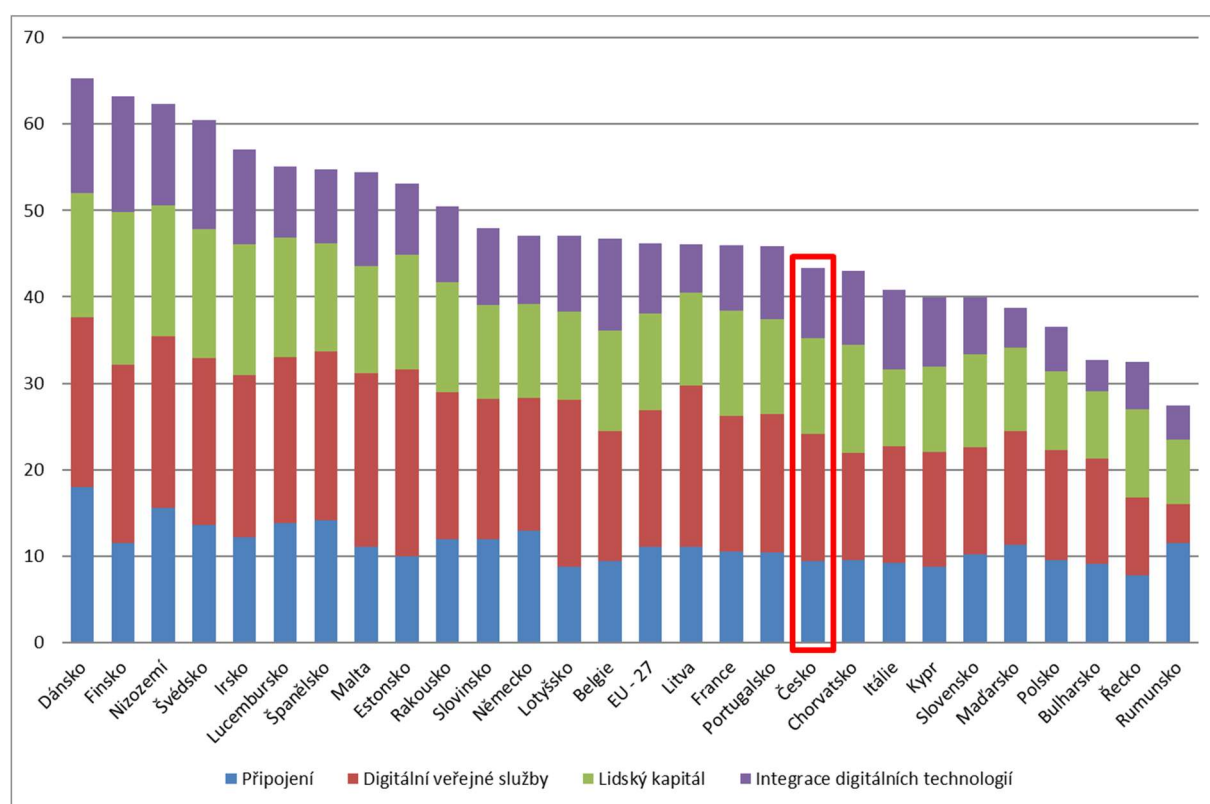
Provedenou analýzou, jejíž podrobná data jsou uvedena v Tabulce 3 a Grafu 1, bylo zjištěno, že nejuspěšnějšími státy byly v roce 2021 s hodnotou nad 60 % Dánsko, Finsko, Nizozemí a Švédsko. Nejslabšími státy podle indexu DESI byly

<sup>165</sup> *DESI by components – Digital Scoreboard – Data & Indicators* – digital-agenda-data.eu [online]. [cit. 20. 11. 2022]. Dostupné z: [https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-components#chart={%22indicator%22:%22desi%22,%22breakdown-group%22:%22desi%22,%22unit-measure%22:%22pc\\_desi%22,%22time-period%22:%222021%22}](https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-components#chart={%22indicator%22:%22desi%22,%22breakdown-group%22:%22desi%22,%22unit-measure%22:%22pc_desi%22,%22time-period%22:%222021%22})

v roce 2021 Bulharsko a Řecko s hodnotami 32 % a Rumunsko s hodnotou 27 %. Česká republika se umístila na 19. místě s 43,37 %. V digitálních veřejných službách, do kterých patří eGovernment, na prvním místě stojí Estonsko s 21,56 %.

Graf 1 znázorňuje, jak si jednotlivé státy stojí ve sledovaných kategoriích. Celkový index DESI za jednotlivé státy je vypočítaný jako vážený průměr čtyř hlavních dimenzí DESI.

**Graf 1:** Porovnání indexu digitální ekonomiky a společnosti zemí EU podle hlavních dimenzí indexu DESI za rok 2021 (vážené skóre 0 až 100)



Zdroj: vlastní zpracování dle indexu DESI Evropské komise<sup>166</sup>

Z Grafu 1 je patrné, že Česká republika je až čtvrtá pod průměrem států EU.

<sup>166</sup> DESI by components – Digital Scoreboard – Data & Indicators – digital-agenda-data.eu [online]. [cit. 20. 11. 2022]. Dostupné z: [https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-components#chart={%22indicator%22:%22desi%22,%22breakdown-group%22:%22desi%22,%22unit-measure%22:%22pc\\_desi%22,%22time-period%22:%222021%22}](https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-components#chart={%22indicator%22:%22desi%22,%22breakdown-group%22:%22desi%22,%22unit-measure%22:%22pc_desi%22,%22time-period%22:%222021%22})

V následující Tabulce 4 je uvedeno porovnání celkového indexu digitální ekonomiky a společnosti souhrnně za všechny čtyři kategorie v letech 2017–2021, a to za Estonsko, průměr zemí EU a Českou republiku. Estonsko je dle předchozí Tabulky 3 neúspěšnějším státem v digitalizaci dle dimenzí indexu DESI z pobaltských republik, které vstoupily do Evropské unie v roce 2004 společně s Českou republikou. I když se jedná o menší stát s počtem obyvatel 1,3 milionu, a bylo tedy pro něj snadnější digitalizaci prosadit a realizovat, je vzorem pro méně úspěšné evropské země.

Úspěšnost eGovernmentu v Estonsku, ukazuje na to, že důvěra Estonců ve stát je vysoká. Nabízí totiž naprostou transparentci státu a jeho zaměstnanců, ale i trestnost zneužití osobních údajů.<sup>167</sup>

**Tabulka 4:** Porovnání celkového indexu digitální ekonomiky a společnosti Česka, Estonska a průměru z 27 států EU za období let 2017–2021 (v %)

Rok	Česko	Estonsko	EU - 27
2017	31,83	41,34	33,72
2018	34,19	43,98	35,92
2019	37,19	46,57	38,64
2020	39,54	49,05	41,67
2021	43,37	53,15	46,20

Zdroj: vlastní zpracování dle indexu DESI Evropské komise<sup>168</sup>

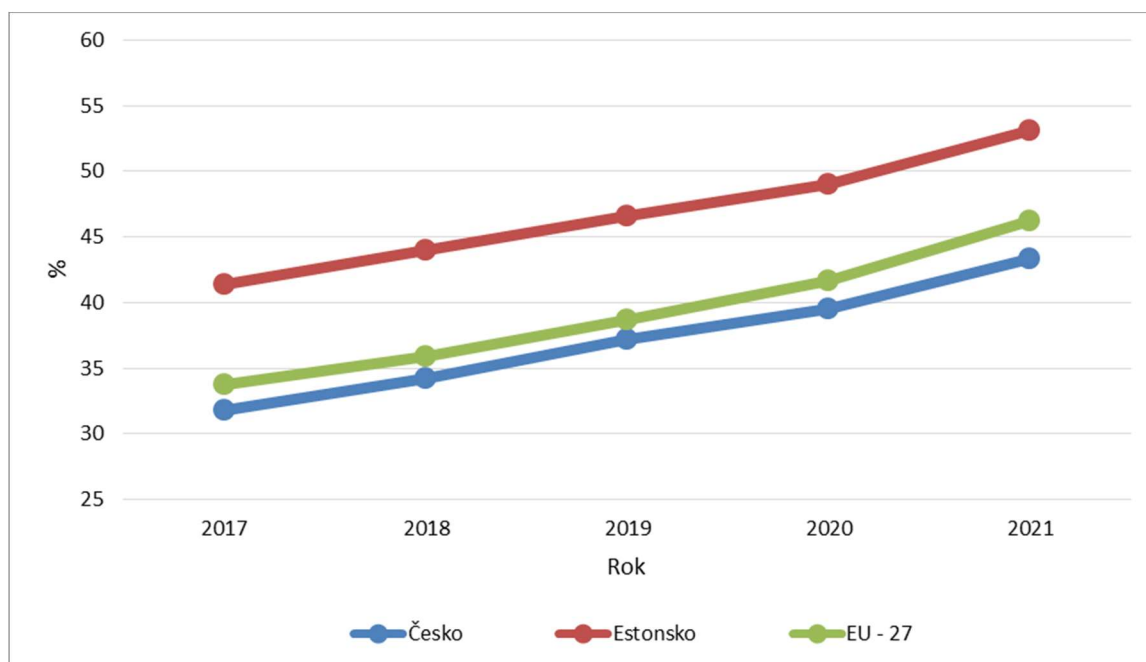
Z Tabulky 4 je patrné, že Estonsko má před Českou republikou trvale 10procentní náskok.

Graf 2 znázorňuje porovnání Česka, Estonska a průměru 27 zemí EU souhrnně za všechny kategorie.

<sup>167</sup> ČERMÁK, Miloš. *Existuje druhé, digitální Estonsko. Najdete ho na počítačích v Lucembursku.* – seznamzpravy.cz [online]. [cit. 27. 11. 2022]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/zahranicni-existuje-druhe-digitalni-estonsko-najdete-ho-na-pocitacich-v-lucembursku-196340>

<sup>168</sup> *DESI by components – Digital Scoreboard – Data & Indicators* – digital-agenda-data.eu [online]. [cit. 20. 11. 2022]. Dostupné z: [https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-components#chart={%22indicator%22:%22desi%22,%22breakdown-group%22:%22desi%22,%22unit-measure%22:%22pc\\_desi%22,%22time-period%22:%222021%22}](https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-components#chart={%22indicator%22:%22desi%22,%22breakdown-group%22:%22desi%22,%22unit-measure%22:%22pc_desi%22,%22time-period%22:%222021%22})

**Graf 2:** Porovnání indexu digitální ekonomiky a společnosti Česka, Estonska a průměru 27 zemí EU za období let 2017–2021



Zdroj: vlastní zpracování dle indexu DESI Evropské komise<sup>169</sup>

V Grafu 2 je vidět pomalu stoupající trend indexu DESI za roky 2017–2021. Je patrné, že České republice se ve sledovaném období nepodařilo dosáhnout průměru zemí EU. Česká republika by měla zaměřit ještě více pozornosti na zlepšení svých digitálních služeb a důvěry občanů ve stát tak, jak se to daří Estonsku a jiným digitálně úspěšným zemím Evropské unie.

<sup>169</sup> *DESI by components – Digital Scoreboard – Data & Indicators* – digital-agenda-data.eu [online]. [cit. 20. 11. 2022]. Dostupné z: [https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-components#chart={%22indicator%22:%22desi%22,%22breakdown-group%22:%22desi%22,%22unit-measure%22:%22pc\\_desi%22,%22time-period%22:%222021%22}](https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-components#chart={%22indicator%22:%22desi%22,%22breakdown-group%22:%22desi%22,%22unit-measure%22:%22pc_desi%22,%22time-period%22:%222021%22})

## 7.2 EGovernment v ČR

Jak již bylo řečeno, eGovernment je jedním z nástrojů zvyšování efektivnosti veřejného sektoru a přispívá rovněž k větší transparentnosti a přístupnosti občana k veřejné správě. Cílem je usnadnit občanům a podnikům komunikaci s orgány veřejné správy – zjednodušit přístup k informacím a vzájemnou komunikaci mezi orgány veřejné správy navzájem. Proto je třeba předpokládat občanskou počítačovou gramotnost a přístup jednotlivců k internetu.

Následující Tabulka 5 znázorňuje proces deseti let používání internetu mezi jednotlivci podle kritérií pohlaví, věku, vzdělání a ekonomické aktivity. Podle dat zpracovaných Českým statistickým úřadem měl počet osob používajících internet v průběhu let 2010–2021 pomalu stoupající tendenci bez větších výkyvů. Pro lepší přehlednost je v Tabulce 5 uveden počáteční rok pro srovnání, tj. 2010 a pokračuje se až rokem 2016 a dále až do roku 2021. Je patrné, že používání internetu vzrostlo během posledních deseti let o 20,9 %.



**Tabulka 5: Osoby v ČR, které použily internet v posledních 3 měsících v období let 2010–2021**

%<sup>1)</sup>

	2010	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Celkem 16+</b>	<b>61,8</b>	<b>76,5</b>	<b>78,8</b>	<b>80,7</b>	<b>80,9</b>	<b>81,3</b>	<b>82,7</b>
<i>Celkem 16-74</i>	66,4	82,2	84,6	86,5	87,0	87,6	88,9
<b>Pohlaví</b>							
Muži 16+	65,8	78,2	81,6	82,8	83,6	83,1	84,4
Ženy 16+	58,1	74,8	76,0	78,7	78,3	79,7	81,1
<b>Věková skupina</b>							
16–24 let	92,3	96,3	99,0	99,1	98,3	98,6	99,3
25–34 let	83,1	94,5	96,7	98,9	97,3	97,9	98,6
35–44 let	79,7	94,8	96,9	97,6	97,1	98,4	97,9
45–54 let	65,8	89,7	91,6	93,4	94,3	94,7	96,5
55–64 let	42,1	69,0	75,3	77,3	81,2	81,0	84,0
65+	13,2	32,5	33,6	38,3	39,2	40,3	42,7
<b>Vzdělání (25-64 let)</b>							
Základní	25,0	49,2	58,8	66,6	67,8	69,2	76,8
Střední bez maturity	54,2	81,5	85,1	87,2	87,6	88,9	90,1
Střední s maturitou + VOŠ	83,6	96,3	96,9	97,2	97,8	97,8	98,2
Vysokoškolské	95,8	99,8	99,2	99,7	99,7	99,3	99,6
<b>Ekonomická aktivita (16+)</b>							
Zaměstnaní	82,9	92,6	95,1	95,4	96,4	96,2	97,0
Nezaměstnaní	64,8	68,7	72,3	80,2	72,4	80,3	86,3
Ženy v domácnosti*	76,6	94,1	94,7	97,9	95,6	97,9	98,4
Studenti	98,1	98,6	99,7	99,8	98,9	100,0	100,0
Starobní důchodci	23,6	35,0	37,0	40,8	40,8	42,4	45,6
Invalidní důchodci	24,1	56,9	62,8	66,9	62,5	65,9	70,5

<sup>1)</sup> Podíl z celkového počtu osob v dané socio-demografické skupině

\* Zahrnuje i ženy (popř. muže) na rodičovské či mateřské dovolené

Zdroj: ČSÚ<sup>170</sup>

V Tabulce 5 vidíme, jak lze předpokládat, že využívání internetu českými občany většinou přísluší mužům i ženám ve věku od 16 do 54 let. Se stoupajícím věkem se dále snižuje. Podle ekonomické aktivity mají největší podíl studenti, zaměstnaní a ženy (popř. muži) v domácnosti. Vzdělání nehraje v používání internetu až takovou roli, ale méně ho používají občané se základním vzděláním.

Na základě statistik ČSÚ porovnávajících jednotlivce dle stejných faktorů jako ve výše uvedené Tabulce 5 (viz Příloha 8 - Osoby v ČR používající internet alespoň jednou za týden za rok 2021) bylo zjištěno, že několikrát denně používají internet stejně muži i ženy. Věk dle tohoto kritéria hraje velkou roli, neboť nejčastěji používá internet věková skupina 16–24 let a se stoupajícím věkem se jeho podíl

<sup>170</sup> *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi osobami – 2021* – czso.cz [online]. [cit. 11. 11. 2022]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/2-pouzivani-internetu-jednotlivci-lsv9dxufw9>

snižuje. Také dle vzdělání je patrný stoupající trend dle stupně vzdělanosti. Nejvyšší je podíl občanů s vysokoškolským vzděláním, dále středoškolským vzděláním s maturitou a vyšší odbornou školou, středoškolským vzděláním bez maturity a nejnižší podíl je u občanů se základním vzděláním. Podle ekonomické aktivity mají nejvyšší podíl studenti a ženy (muži) v domácnosti. Může to ukazovat na to, že tyto občany používají internet pro zábavu nebo k nakupování. Celkově se dá předpokládat, že bude růst kategorie občanů, pro níž je internet běžnou součástí života a která nebude mít problém používat IT i ke komunikaci s veřejnou správou.

Dále byla ČSÚ provedena statistika porovnávající jednotlivce dle stejných faktorů jako ve výše uvedené Tabulce 5 vykonávajících vybrané aktivity na stránkách úřadů v roce 2021 (viz Příloha 9).

Dle provedené statistiky ČSÚ uvedené v Příloze 9 je první vybranou aktivitou vyhledávání informací na webových stránkách úřadů nebo institucí, které poskytují veřejné služby. Jedná se o první stupeň elektronické interakce mezi občanem a státem. Druhým stupněm tohoto způsobu interakce je stáhnutí nebo vytisknutí formuláře. Představuje činnost, při které občan stáhne z webových stránek formulář, ručně nebo na počítači ho vyplní, vytiskne, podepíše a doručí (osobně, poštou nebo v emailu naskenovaný) na úřad nebo do instituce. Třetí stupeň elektronické interakce – on-line odeslání formuláře - představuje činnost, při níž občan vyplní formulář přímo na webových stránkách a z webových stránek přímo odešle.

Z výsledku provedeného statistického šetření ČSÚ (Příloha 9) je patrné, že nejvíce občanů vyhledává informace na webových stránkách úřadů (49,5 %). Mnohem méně však využívá druhý a třetí stupeň elektronické interakce občanů s úřady. 27,2 % občanů vyplňuje a odesílá formuláře on-line a 25,2 % využívá aktivitu stáhnutí nebo vytisknutí formuláře z webových stránek. Dle ekonomické aktivity využívají internet pro interakci s úřady ve všech třech stupních nejvíce ženy v domácnosti a na druhém místě zaměstnaní. V kategorii žen v domácnosti jsou zahrnuti i ženy nebo muži na rodičovské či mateřské dovolené; je patrné, že

rodičům s malými dětmi tím ubyly komplikace spojené s obcházením úřadů společně s malými dětmi nebo se zařizováním hlídání.

### 7.3 Podíl počtu elektronických podání na celkovém počtu podání

Podíl počtu elektronických podání na celkovém počtu podání je jedním z osmi výkonnostních ukazatelů, kterými je Finanční správou ČR prezentován poměrovou formou vývoj významných hodnot ve vybraných oblastech evidence daní. Data jsou zveřejňována v katalogu dat Otevřená data MF ČR.<sup>171</sup> Výkonnostními ukazateli jsou stanoveny:

- Podíl počtu elektronických podání na celkovém počtu podání,
- Podíl celkových nedoplatků na celkovém inkasu,
- Podíl počtu osobních daňových účtů s nedoplatkem vůči aktivním daňovým subjektům,
- Podíl vymožených nedoplatků všemi vymáhacími způsoby na celkových nedoplatcích,
- Podíl celkového inkasa na celkovém potenciálním inkasu,
- Údaj o relativní změně hodnoty úhrady celkových nedoplatků platbami z exekucí,
- Údaje o hodnotě DPH vyjádřené jako chybějící daň, která byla výsledkem výzev a podnětů z 1. a 2. párování kontrolních hlášení,
- Údaje o podaných trestních oznámení na trestné činy.<sup>172</sup>

Výkonnostní ukazatel s názvem Podíl počtu elektronických podání na celkovém počtu podání informuje o vývoji elektronizace podání daňových tvrzení u hlavních daní, tj. u DPH, daní z příjmů fyzických a právnických osob a u daně silniční.<sup>173</sup>

---

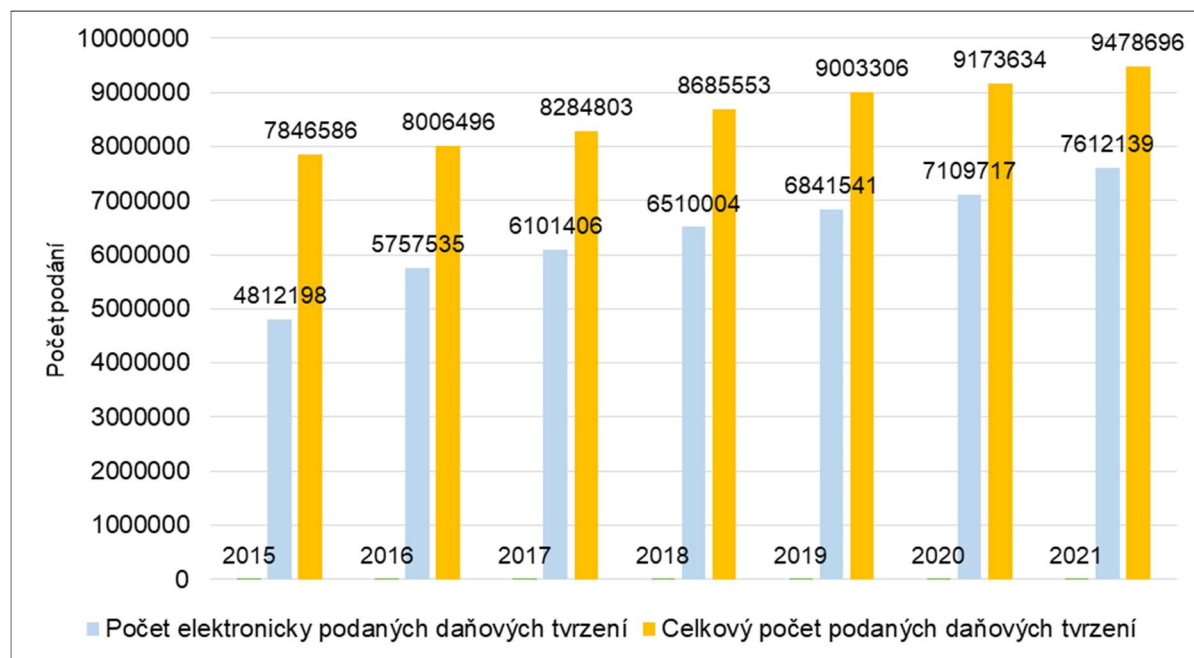
<sup>171</sup> *Výkonnostní ukazatele* | Statistiky Finanční správy – statistiky.financnisprava.cz [online]. [cit. 1. 11. 2022]. Dostupné z: <https://statistiky.financnisprava.cz/cs/vykonnostni-ukazatele/podil-poctu-elektronickych-podani-na-cel>

<sup>172</sup> *Výkonnostní ukazatele* | Statistiky Finanční správy – statistiky.financnisprava.cz [online]. [cit. 1. 11. 2022]. Dostupné z: <https://statistiky.financnisprava.cz/cs/vykonnostni-ukazatele>

<sup>173</sup> *Podíl počtu elektronických podání na celkovém počtu podání* | *Výkonnostní ukazatele* | *Statistiky Finanční správy* – statistiky.financnisprava.cz [online]. [cit. 1. 11. 2022]. Dostupné z: <https://statistiky.financnisprava.cz/cs/vykonnostni-ukazatele/podil-poctu-elektronickych-podani-na-cel>

V následujícím Grafu 3 je uveden počet elektronických podání na celkovém počtu podání učiněném daňovými plátcí v období let 2015–2021.

**Graf 3:** Počet elektronicky podaných daňových tvrzení a celkový počet podaných daňových tvrzení za vybrané druhy příjmů v období let 2015–2021



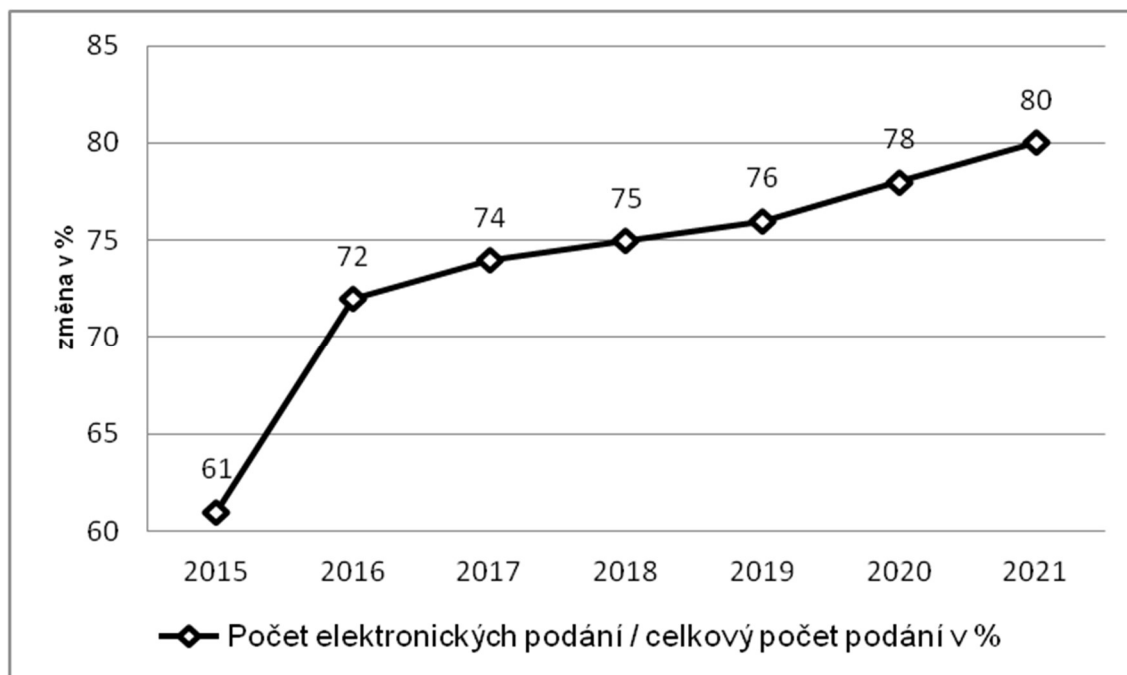
Zdroj: vlastní zpracování dle Data Finanční správy<sup>174</sup>

Související Graf 4 znázorňuje podíl počtu elektronických podání na celkovém počtu podání v období let 2015–2021. Je zde vidět stále se zvyšující trend elektronické formy podání daňových tvrzení. Nejvyšší nárůst byl zaznamenán mezi roky 2015–2016, kdy novelou zákona č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů, vznikla povinnost podávat elektronicky veškerá oznámení na finanční úřad, tedy i daňová přiznání, všem subjektům, které mají zpřístupněnu datovou schránku.<sup>175</sup>

<sup>174</sup> Podíl počtu elektronických podání na celkovém počtu podání | Výkonnostní ukazatele | Statistiky Finanční správy – statistiky.financnisprava.cz [online]. [cit. 1. 11. 2022]. Dostupné z: <https://statistiky.financnisprava.cz/cs/vykonnostni-ukazatele/podil-poctu-elektronicky-podani-na-cel>

<sup>175</sup> Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů

**Graf 4:** Podíl počtu elektronických podání na celkovém počtu podání v období let 2015–2021



Zdroj: vlastní zpracování dle Data Finanční správy<sup>176</sup>

<sup>176</sup> Podíl počtu elektronických podání na celkovém počtu podání | Výkonnostní ukazatele | Statistiky Finanční správy – statistiky.financnisprava.cz [online]. [cit. 1. 11. 2022]. Dostupné z: <https://statistiky.financnisprava.cz/cs/vykonnostni-ukazatele/podil-poctu-elektronickych-podani-na-cel>

## **8 Dotazníkové šetření, SWOT analýza, vyhodnocení výzkumných otázek a návrhy doporučení**

Cílem osmé kapitoly je syntéza získaných poznatků z realizovaného dotazníkového šetření, SWOT analýza, která by měla odkrýt přednosti a nedostatky eGovernmentu, vyhodnocení výzkumných otázek a dále návrh doporučení ke zvyšování efektivity elektronizace veřejné správy.

### **8.1 Dotazníkové šetření**

Pro průzkum zabývající se internetovou komunikací ve vztahu k veřejné správě, resp. Finanční správě ČR budou informace získávány metodou strukturovaného dotazníku. Dotazníkové šetření bylo zvoleno jako optimální prostředek pro získání relevantních informací pro výzkum práce. Pro jeho vytvoření byla použita odborná literatura týkající se elektronizace veřejné správy jako jednoho z nástrojů zvyšování efektivity veřejného sektoru a výsledky řešerše z teoretické části práce. Otázky jsou zaměřeny na četnost využívání služeb eGovernmentu včetně elektronické komunikace s Finanční správou ČR občanem a jeho názor na tento projekt z hlediska kvality služeb a dodržování pravidla 3E.

#### **Pilotní studie**

Pro získání kvalitních výsledků byla nejprve počátkem listopadu 2022 provedena pilotní studie. Sestavený dotazník se skládal z 15 otázek a byl rozdán malému počtu respondentů obou pohlaví, různého věku, vzdělání a ekonomické aktivity s cílem zjistit, zda je dotazník pro všechny srozumitelný. Respondenti se mohli vyjádřit k zadání dotazníku, ke skladbě otázek, délce jeho vyplňování a dalším formálním prvkům. Některým dotazovaným nebyl jasný pojem eGovernment. Proto byla do úvodu dotazníku zařazena stručná definice tohoto pojmu, včetně základních informací o počtu otázek, předpokládané době pro vyplnění, a informace že dotazník je určen pouze pro studijní účely a je anonymní. Dále bylo třeba pro větší vypovídací hodnotu oddělit oblasti otázek týkajících se veřejné správy a Finanční správy ČR. Rozdělením těchto oblastí byl dotazník rozšířen o dalších pět otázek.

## **Vlastní dotazník**

Dotazník s názvem „Internetová komunikace ve vztahu k veřejné správě“ se skládal z 20 otázek, z toho 19 otázek uzavřených a jedné otevřené. V úvodu, jak již bylo zmíněno, byli respondenti seznámeni s tématem dotazníku, včetně informací, jak bude dotazník použit a pokyny, jak jej vyplnit. Následovaly segmentační otázky zjišťující pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a ekonomickou aktivitu respondenta. Další otázky se zabývaly problematikou eGovernmentu, využíváním služeb Portálu veřejné správy a Finanční správy ČR a zhodnocením kvality, hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti vynakládaných prostředků na eGovernment v ČR. Poslední otázka byla otevřená, aby se občan mohl podělit o své názory a nápady na zlepšení služeb eGovernmentu.

Výsledky dotazníku byly rozšířeny o názory pracovníků Finanční správy ČR. Po povolení nadřízenými pracovníky byly rozeslány emaily některým pracovníkům Finančního úřadu pro hlavní město Prahu, kde pracují. Musela být ale dodržena požadovaná anonymita, proto názory pracovníků Finanční správy ČR nelze oddělit od ostatních respondentů.

Po předchozím odborném schválení dotazníku vedoucí diplomové práce započala jeho distribuce. Šetření probíhalo přes internet pomocí rozesílání internetového odkazu přes email, sociální sítě a přes mobilní aplikace během období od 24. 11. 2022 do 31. 12. 2022. Vzhledem k zaměření dotazníku bylo vhodné použít komunikačních technologií. Dalšími výhodami byla i finanční a časová nenáročnost. Nevýhodou pak je, že se tímto způsobem nedá zjistit celkové množství oslovených. Dotazník byl vyplněn celkem 214 respondenty.

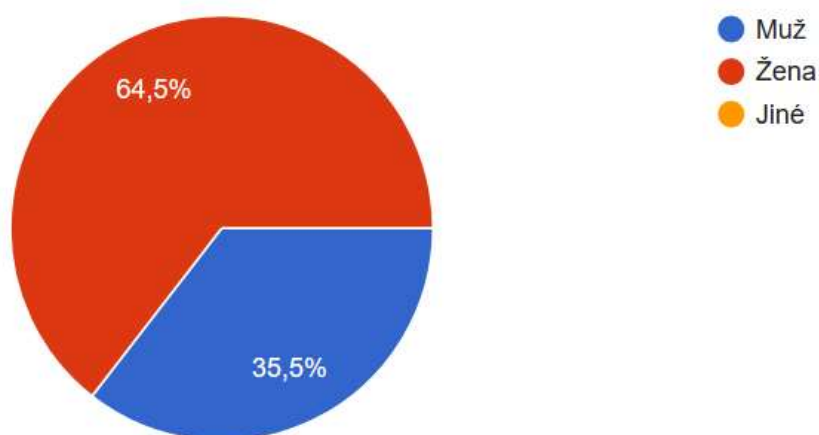
## **Vyhodnocení dotazníku**

V následující části bude každá otázka samostatně vyhodnocena prostřednictvím grafického znázornění.

## OTÁZKA 1 – POHLAVÍ RESPONDENTA

Tato otázka byla pro všechny respondenty povinná a bylo třeba vybrat jen jednu odpověď.

**Graf 5:** Pohlaví respondentů dotazníku



Žena (138) 64,5 %      Muž (76) 35,5 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku z webu forms.google.com

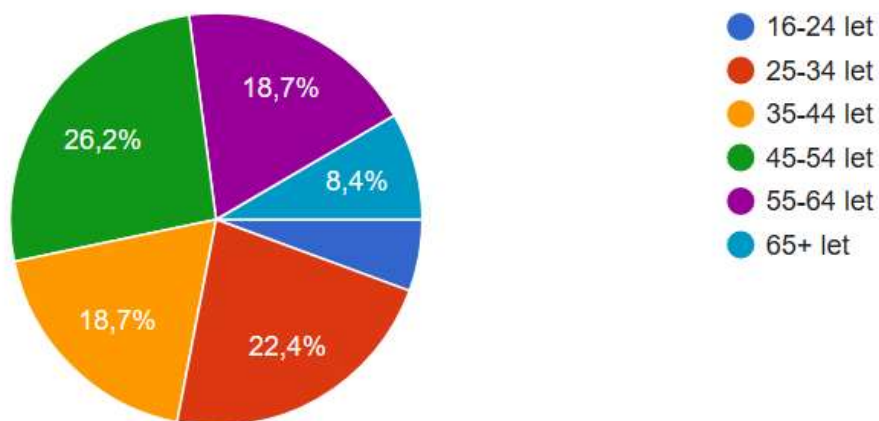
Z celkového počtu respondentů dotazníku odpovědělo 76 mužů (35,5 %) a 138 žen (64,5 %). Tento poměr má pro šetření dostatečnou vypovídací hodnotu.



## OTÁZKA 2 – VĚK RESPONDENTA

Otázka druhá byla taktéž povinná s výběrem pouze jedné odpovědi.

**Graf 6:** Věk respondentů dotazníku



16-24 let (12) 5,6 %	25-34 let (48) 22,4 %	35-44 let (40) 18,7 %
45-54 let (56) 26,2 %	55-64 let (40) 18,7 %	65+ let (18) 8,4 %

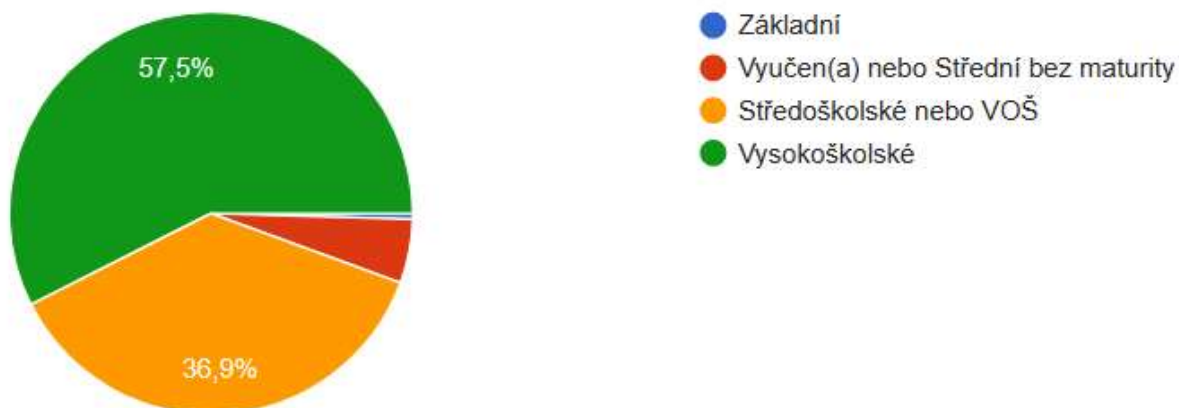
Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku z webu forms.google.com

Nejvíce respondentů bylo ve věku 45–54 let, a to celkem 56, přičemž nejméně bylo v kategorii 16–24 let (12 respondentů). Vzhledem k relativně vyrovnanému počtu respondentů, kromě kategorií 16–24 let a 65+ let (18 respondentů) má dotazníkové šetření z hlediska věku respondentů dobrou vypovídací hodnotu.

### OTÁZKA 3 - VZDĚLÁNÍ RESPONDENTA

V této povinné otázce musel respondent vybrat možnost dosaženého vzdělání v době vyplňování dotazníku.

**Graf 7:** Vzdělání respondentů dotazníku



Základní (1) 0,5 %      Vyučen(a) nebo Střední bez maturity (11) 5,1 %  
Středoškolské nebo VOŠ (79) 36,9 %      Vysokoškolské (123) 57,3 %

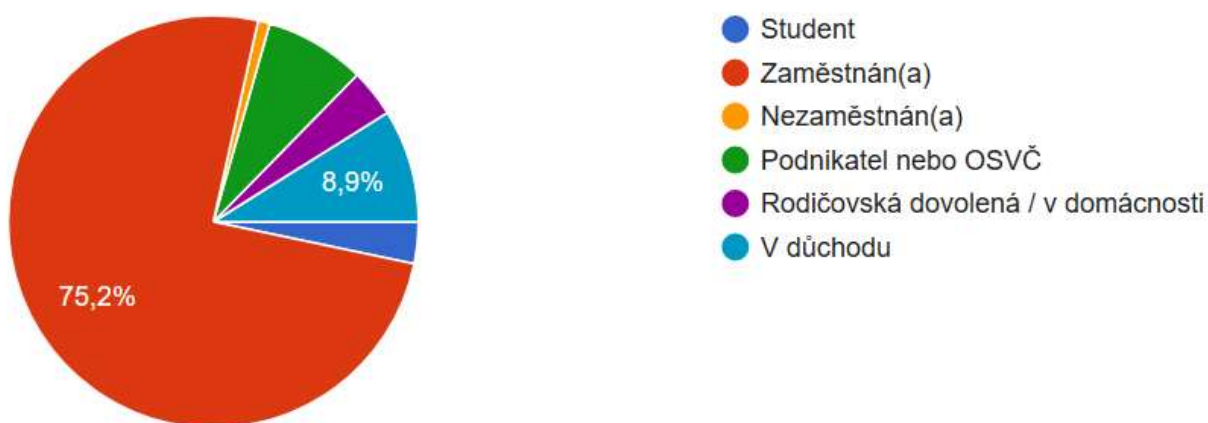
Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku z webu forms.google.com

Nejvíce respondentů mělo vysokoškolské vzdělání, těch odpovědělo 123. Druhý nejvyšší výsledek patří občanům se středoškolským nebo vyšším odborným vzděláním (79). 11 respondentů bylo vyučených nebo se středním vzděláním bez maturity a pouze jeden respondent měl vzdělání základní.

#### OTÁZKA 4 - EKONOMICKÁ AKTIVITA RESPONDENTA

Úkolem čtvrté povinné otázky bylo zjistit ekonomickou aktivitu jednotlivých respondentů – zdali jsou studenti (7), v zaměstnání (161), nezaměstnaní (2), podnikatelé nebo OSVČ (17), na rodičovské dovolené nebo v domácnosti (8) nebo v důchodu (19).

**Graf 8:** Ekonomická aktivita respondentů dotazníku



Student (7) 3,3 %                      Zaměstnán(a) (161) 75,2 %  
Nezaměstnán(a) (2) 0,9 %        Podnikatel nebo OSVČ (17) 7,9 %  
Rodičovská dovolená / v domácnosti (8) 3,7 %  
V důchodu (19) 8,9 %

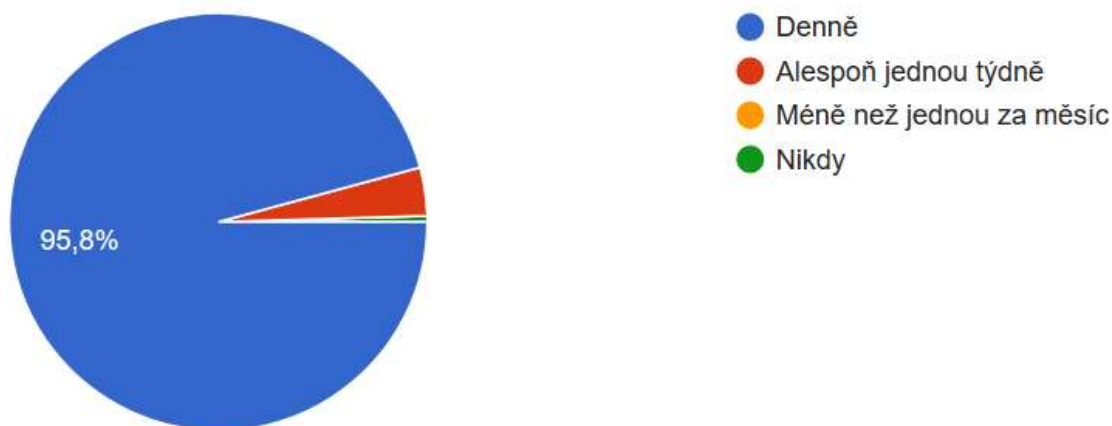
Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku z webu forms.google.com

Otázkou čtvrtou končí segmentační otázky a následují otázky spojené s problematikou eGovernmentu, využíváním služeb Portálu veřejné správy a Finanční správy ČR a zhodnocením kvality, hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti vynakládaných prostředků na eGovernment v ČR.

## OTÁZKA 5 - JAK ČASTO POUŽÍVÁTE INTERNET?

V páté otázce musel respondent vybrat z více možností (Denně, Alespoň jednou týdně, Méně než jednou za měsíc, Nikdy), která odpovídá frekvenci jeho používání internetu v čase.

**Graf 9:** Frekvence používání internetu respondenty v čase



Denně (205) 95,8 %

Alespoň jednou týdně (8) 3,7 %

Méně než jednou za měsíc (0) 0 %

Nikdy (1) 0,5 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku z webu forms.google.com

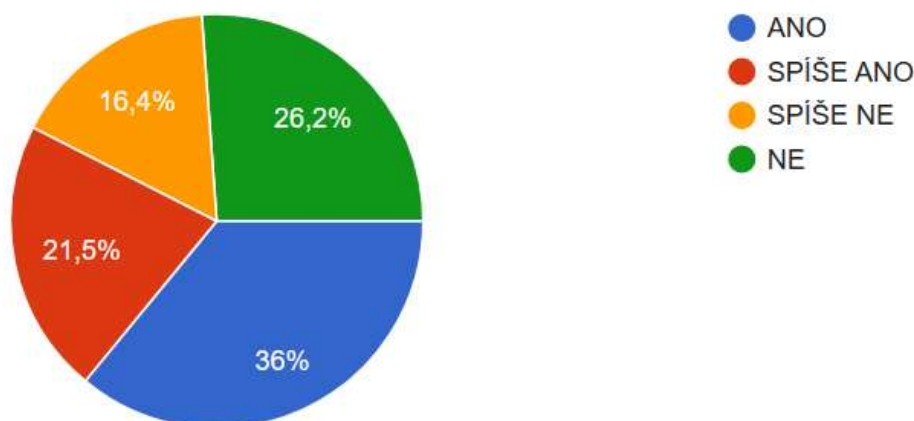
Na tuto povinnou otázku většina dotazovaných odpověděla, že internet využívá denně (205). Je z toho zřejmé, že informační technologie občanům nedělají problémy ovládat.

Někteří respondenti obdrželi dotazník v tištěné podobě; tím se objasňuje, že jeden občan se vyjádřil, že internet nepoužívá nikdy.

## OTÁZKA 6 - ZNÁTE PROJEKT EGOVERNMENT?

V šesté otázce musel respondent vybrat odpověď (ANO, SPÍŠE ANO, SPÍŠE NE, NE), která odpovídá jeho individuálnímu ohodnocení vlastních získaných informací.

**Graf 10:** Individuální ohodnocení respondenta získaných znalostí o eGovernmentu



ANO (77) 36 % SPÍŠE ANO (46) 21,5 % SPÍŠE NE (35) 16,4 % NE (56) 26,2 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku z webu forms.google.com

ANO odpovědělo 77 dotazovaných. Pomocnými výpočty bylo zjištěno, že nejvíce z nich bylo zaměstnaných ve věku 35–44 let vysokoškolského vzdělání. Odpověď SPÍŠE ANO pak ve většině náležela také převážně zaměstnaným, a to ve věku 25–34 let a 45–54 let s vysokoškolským vzděláním. Tuto možnost zvolilo 46 respondentů.

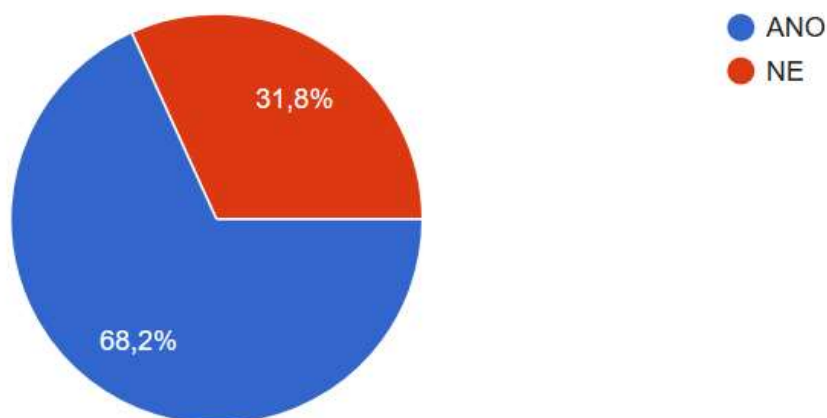
SPÍŠE ne byla zvolena celkem 35x, a to občany v zaměstnání ve většině (27) ve věku 45–54 let se středoškolským vzděláním nebo VOŠ. NE odpovědělo 26,2 % dotazovaných (56). Odpovědi se v selektivních otázkách příliš neliší od odpovědi předchozí, jen vzrostly počty z vyšších věkových skupin.

Z výše uvedeného výsečového Grafu 10 vyplývá, že více než polovina respondentů (123) uvedla, že zná nebo spíše zná projekt elektronizace veřejné správy, a to značí pokrok v informovanosti občana při dosažení progresu v této oblasti.

## OTÁZKA 7 - POUŽÍVÁTE INTERNET VE VZTAHU K VEŘEJNÉ SPRÁVĚ?

Po zjištění nedostatků v rámci pilotní studie byl pro lepší vypovídací hodnotu rozdělen dotazník pro část otázek nejprve na oblast veřejné správy obecně a dále na konkrétní oblast Finanční správy ČR.

**Graf 11:** Použití internetu ve vztahu k veřejné správě respondenty dotazníku



ANO (146) 68,2 %      NE (68) 31,8 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku z webu forms.google.com

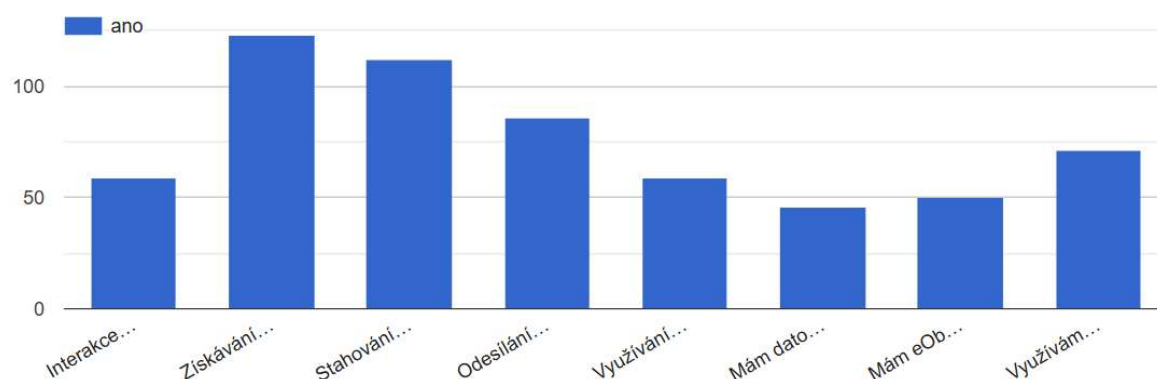
Otázka 7 umožňuje respondentovi výběr pouze ze dvou možností (ANO, NE). Možnost ANO zvolilo 146 respondentů, možnost NE pouze 68 respondentů. Pomocnými výpočty bylo zjištěno, že 19 z nich znají nebo spíše znají projekt eGovernment. Zajímavé je, že z těch, co uvedli, že používají internet ve vztahu k veřejné správě, odpovědělo 42 v předešlé otázce, že neznají nebo spíše neznají projekt eGovernment.

Z odpovědí vyplývá, že tito občané používají internet ve vztahu k veřejné správě pouze tam, kde je to povinnost, ale se všemi možnostmi elektronizace veřejné správy se dosud neseznámili.

## OTÁZKA 8 - POKUD ANO, ZAŠKRTNĚTE, V JAKÝCH PŘÍPADECH

Otázka osmá byla nepovinná. Ti, kteří nevyužívají internet ve vztahu k veřejné správě, měli možnost tuto otázku přeskočit. Zároveň v této otázce bylo povoleno zvolit více odpovědí, dotazovaní měli možnost vybrat všechny případy, ve kterých internet ve vztahu k veřejné správě využívají.

**Graf 12:** Případy, ve kterých respondenti využívají internet ve vztahu k veřejné správě



Interakce s orgány veřejné moci (59)    Získávání informací z webových stránek orgánů veřejné moci (123)    Stahování oficiálních formulářů (112)    Odesílání vyplněných formulářů (86)  
Využívání služeb Czech POINT (59)    Mám datovou schránku / elektronický podpis (46)  
Mám eObčanku (50)    Využívám Portál veřejné správy (71)

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku z webu forms.google.com

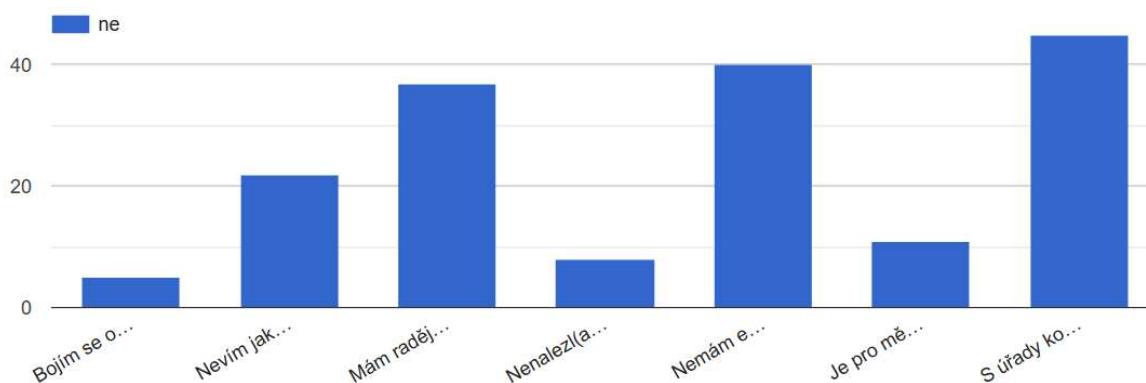
Na tuto otázku se rozhodlo odpovědět 146 dotazovaných, přičemž nejvíce respondenti získávají informace z webových stránek orgánů veřejné moci (123/146), tedy v 84 % případů. Odpověď Stahování oficiálních formulářů vybralo 112 respondentů, ale jejich následné odesílání potvrdilo jen 86 z nich.

Z odpovědí vyplývá, že informace na webových stránkách orgánů veřejné moci nejsou dostatečně motivující a srozumitelné pro získání důvěry k tomu, že je snazší provádět veškerou komunikaci pouze elektronicky. Portál veřejné správy využívá 71 respondentů, přičemž 50 má eObčanku. Datovou schránku s elektronickým podpisem potvrdilo jen 46 dotazovaných. Interakci s orgány veřejné moci realizuje 59 respondentů.

## OTÁZKA 9 - POKUD NE, ZAŠKRTNĚTE, V JAKÝCH PŘÍPADECH

Tato otázka byla vytvořena stejně jako otázka předchozí. Dotazovaný měl vybrat důvody, proč internet ve vztahu k veřejné správě nevyužívá. Otázka byla opět nepovinná a bylo možno vybrat více odpovědí. Na tuto otázku odpovědělo 68 z 214 dotazovaných.

**Graf 13:** Případy, ve kterých respondenti nevyužívají internet ve vztahu k veřejné správě



Bojím se osobní údaje (5)      Nevím, jak na to, chybí mi potřebné informace (22)  
Mám raději osobní kontakt (37)      Nenalezl(a) jsem online formulář, co jsem potřeboval(a) (8)  
Nemám eObčanku (40)      Je pro mě komplikovaná elektronická registrace (11)  
S úřady komunikuji minimálně a zatím jsem neměl(a) příležitost (45)

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku z webu forms.google.com

I v této otázce vybírali dotazovaní z více odpovědí a z počtů jednotlivých odpovědí je zřejmé, že tuto možnost využili. Nejčastěji byla označena odpověď, že respondent s úřady nekomunikuje a zatím neměl příležitost anebo že nemá eObčanku. Osobní kontakt na úřadech raději využívá 37 respondentů. Pro dalších 11 z nich je komplikovaná elektronická registrace, případně nenalezli online formulář, který potřebovali. 5 respondentů se bojí o osobní údaje.

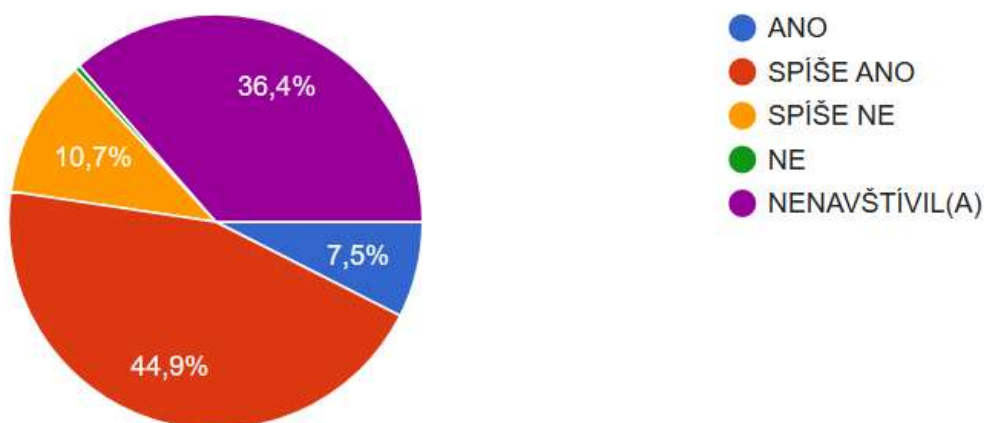
Z odpovědí vyplývá, že chybí dostatečná informovanost občanů o výhodách elektronické komunikace s veřejnou správou.



## OTÁZKA 10 - V PŘÍPADĚ, ŽE JSTE NAVŠTÍVIL(A) PORTÁL VEŘEJNÉ SPRÁVY, BYL(A) JSTE SPOKOJEN(A) S JEHO UŽÍVÁNÍM A SLUŽBAMI?

V desáté otázce musel respondent vybrat z odpovědí ANO, SPÍŠE ANO, SPÍŠE NE, NE, kterými měl zhodnotit, jak je spokojený s užíváním služeb Portálu veřejné správy. Pro ty, kteří tento portál nenavštívili, byla možnost odpovědi NENAVŠTÍVIL(A).

**Graf 14:** Spokojenost respondentů s Portálem veřejné správy



ANO (16) 7,5 %    SPÍŠE ANO (96) 44,9 %    SPÍŠE NE (23) 10,7 %    NE (1) 0,5 %  
NENAVŠTÍVIL(A) (78) 36,4 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku z webu forms.google.com

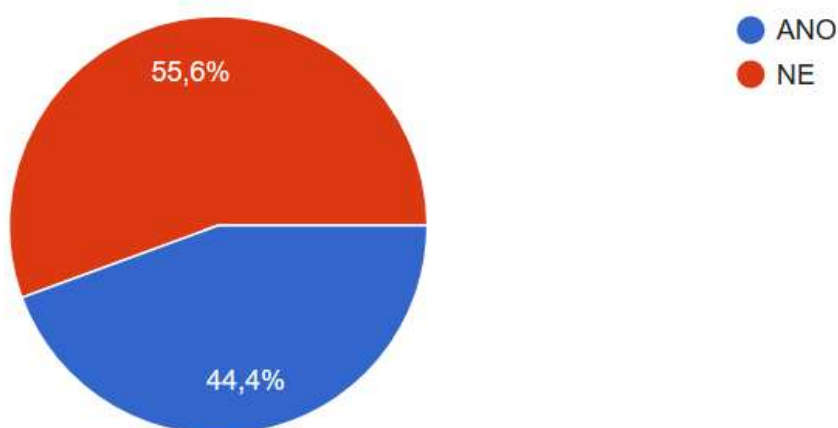
Nejvíce respondentů (96) odpovědělo na tuto otázku SPÍŠE ANO, ANO pouze 16 respondentů. Druhý největší počet respondentů (78) uvedl, že tento portál vůbec nenavštívil. Záporné hodnocení uvedla malá část respondentů (SPÍŠE NE 23, NE 1).

Portál veřejné správy je tedy pro jeho uživatele vcelku dobře hodnocený. Ovšem podle počtu respondentů, kteří ho zatím nenavštívili, je zřejmé, že by měl být vhodněji prezentován tak, aby se jeho návštěvnost zvýšila.

## OTÁZKA 11 - POUŽÍVÁTE INTERNET VE VZTAHU K FINANČNÍ SPRÁVĚ ČR?

Následující část otázek se týká pouze oblasti Finanční správy ČR. Otázka 11 umožňuje respondentovi výběr pouze ze dvou možností (ANO, NE).

**Graf 15:** Použití internetu ve vztahu k Finanční správě ČR respondenty dotazníku



ANO (95) 44,4 %      NE (119) 55,6 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku z webu forms.google.com

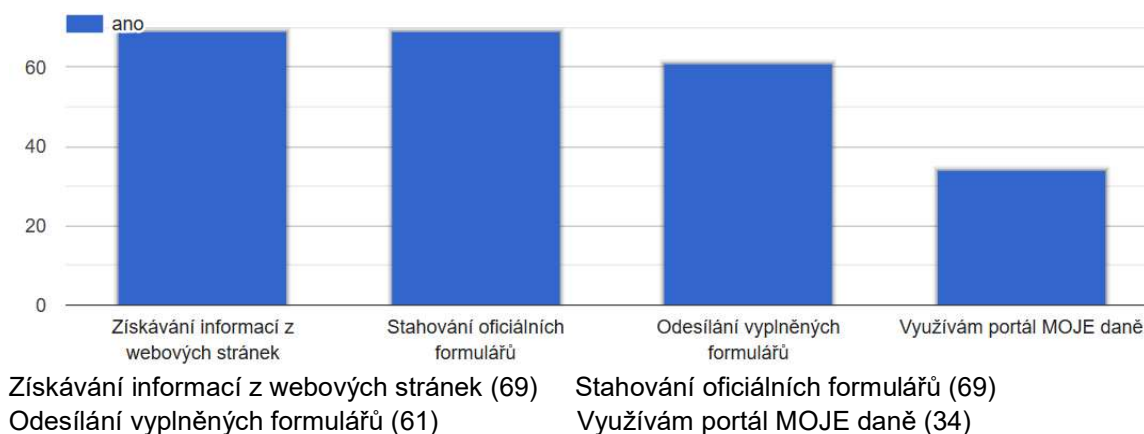
Možnost ANO zvolilo 44,4 % respondentů, možnost NE 55,6 % respondentů. Pomocnými výpočty bylo zjištěno, že z celkového počtu odpovědí NE bylo 53 respondentů, kteří znají nebo spíše znají projekt eGovernment.

Může to značit, že všechny daňové povinnosti těchto občanů řeší jejich zaměstnavatel, protože 92 respondentů, kteří odpověděli záporně na tuto otázku, jsou zaměstnanci. Jisté ale je, že velká část zaměstnanců má i jiné daňové povinnosti, než které za ně řeší zaměstnavatel. Např. jde o daň z nemovitých věcí.

## OTÁZKA 12 - POKUD ANO, ZAŠKRTNĚTE V JAKÝCH PŘÍPADECH

Otázka dvanáctá byla nepovinná. Ti, kteří nevyužívají internet ve vztahu k Finanční správě ČR, měli možnost tuto otázku přeskočit. Zároveň v této otázce bylo povoleno zvolit více odpovědí, dotazovaní měli možnost vybrat všechny případy, ve kterých internet ve vztahu k Finanční správě ČR využívají.

**Graf 16:** Případy, ve kterých respondenti využívají internet ve vztahu k Finanční správě ČR



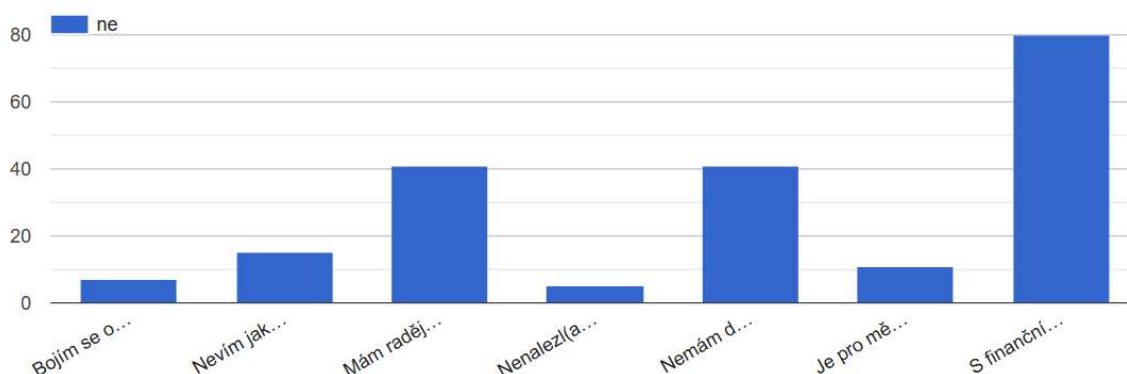
Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku z webu forms.google.com

Na tuto otázku přišlo 233 odpovědí, tzn., že část respondentů odpověděla více možnostmi. Počet těch, kteří získávají informace z webových stránek, odesílají vyplněné formuláře a stahují oficiální formuláře, je téměř stejný (69, 69, 61). Svědčí to o tom, že v případě webových stránek Finanční správy ČR je využíváno více možností elektronické komunikace. Portál MOJE daně ale využívá jen 34 respondentů, ačkoliv přináší mnohé výhody. Například je to prodloužení termínu pro podání daňového přiznání k dani z příjmů fyzických osob prostřednictvím portálu MOJE daně o měsíc déle než u jiné formy podání. Jeho větší propagace by jistě zvýšila počet klientů, kteří by tuto službu využívali.

### OTÁZKA 13 - POKUD NE, ZAŠKRTNĚTE V JAKÝCH PŘÍPADECH

Tato otázka byla vytvořena stejně jako otázka předchozí. Dotazovaný měl vybrat důvody, proč internet ve vztahu k Finanční správě ČR nevyužívá. Otázka byla opět nepovinná a bylo možno vybrat více odpovědí. Na tuto otázku přišlo celkem 200 odpovědí.

**Graf 17:** Případy, ve kterých respondenti nevyužívají internet ve vztahu k Finanční správě ČR



Bojím se o osobní údaje (7)

Nevím, jak na to, chybí mi potřebné informace (15)

Mám raději osobní kontakt (41)

Nenalezl(a) jsem online formulář, co jsem potřeboval(a) (5)

Nemám datovou schránku / elektronický podpis (41)

Je pro mě komplikovaná elektronická registrace (11)

S finančním úřadem komunikuji minimálně a zatím jsem neměl(a) příležitost (80)

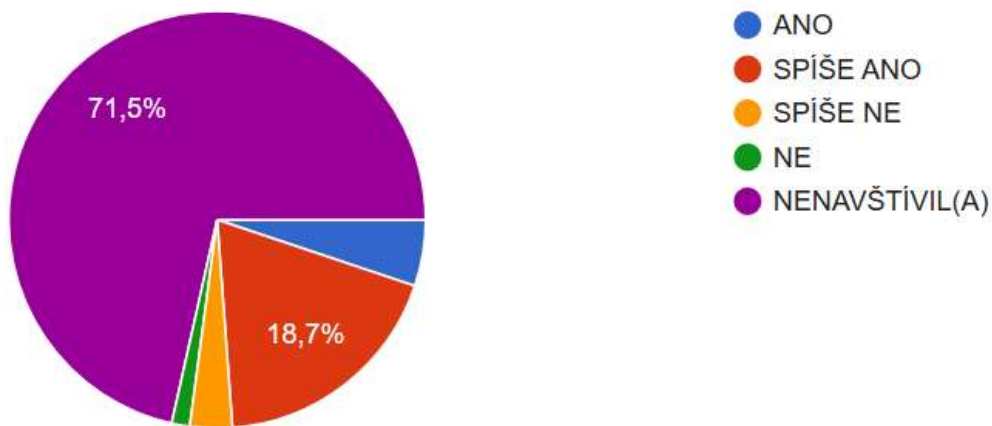
Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku z webu forms.google.com

Nejčastěji byla označena odpověď, že respondent s finančním úřadem komunikuje minimálně a zatím neměl příležitost (80). Vyrovnané byly odpovědi, že občané mají rádi osobní kontakt (41) a stejně tak, že nemají elektronický podpis a eObčanku. Jen málo občanů odpovědělo, že nenalezli online formulář, který potřebovali (5). Podobný počet respondentů (7) se obává o svoje osobní údaje, což značí, že toto občané nepovažují za tak velký problém elektronizace Finanční správy ČR.

#### OTÁZKA 14 - V PŘÍPADĚ, ŽE JSTE NAVŠTÍVIL(A) PORTÁL MOJE DANĚ (DANEELEKTRONICKY.CZ), BYL(A) JSTE SPOKOJEN(A) S JEHO UŽÍVÁNÍM A SLUŽBAMI?

V otázce 14 musel respondent vybrat z odpovědí ANO, SPÍŠE ANO, SPÍŠE NE, NE, kterými měl zhodnotit, jak je spokojený s užíváním služeb portálu MOJE daně (daneelektronicky). Pro ty, kteří tento portál nenavštívili, byla možnost odpovědi NENAVŠTÍVIL(A).

**Graf 18:** Spokojenost respondentů s portálem MOJE daně (daneelektronicky.cz)



ANO (11) 5,1 %    SPÍŠE ANO (40) 18,7 %    SPÍŠE NE (7) 3,3 %    NE (3) 1,4 %  
NENAVŠTÍVIL(A) (153) 71,5 %

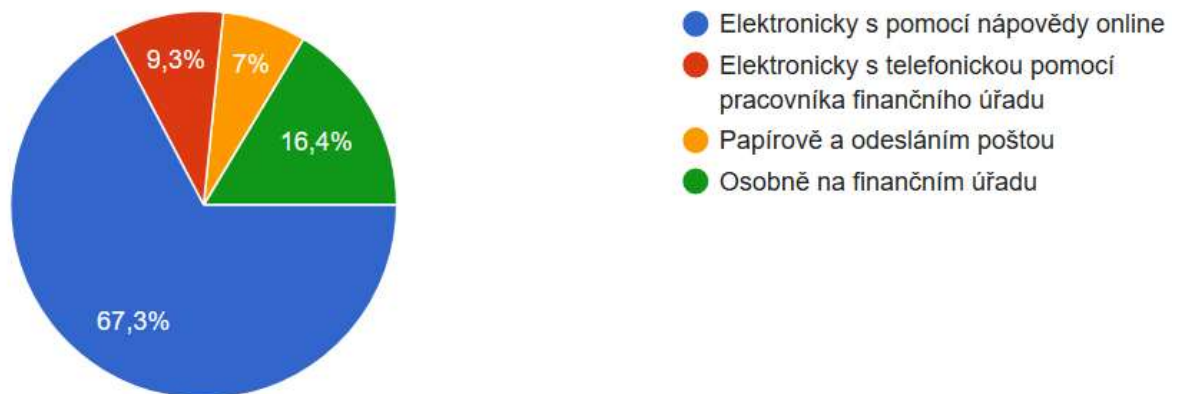
Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku z webu forms.google.com

Nejvíce respondentů (153) odpovědělo na tuto otázku, že portál MOJE daně nenavštívilo. Tento výsledek lze odůvodnit faktem, že se jedná o poměrně novou službu (od roku 2021) a mnoho občanů s ní nebylo dosud obeznámeno. Z těch, kteří portál MOJE daně navštívili, převažují kladné reakce (SPÍŠE ANO 40, ANO 11).

## OTÁZKA 15 - JAKÉ FORMĚ VYPLŇOVÁNÍ FORMULÁŘŮ K DANÍM DÁVÁTE / BYSTE DÁVAL(A) PŘEDNOST?

V této povinné otázce byla možnost vybrat ze čtyř možných způsobů vyplňování formulářů k daním.

**Graf 19:** Preference respondentů při výběru formy vyplňování formulářů k daním



Elektronicky s pomocí nápovědy online (144) 67,3 %  
Elektronicky s telefonickou pomocí pracovníka finančního úřadu (20) 9,3 %  
Papírově a odesláním poštou (15) 7 % Osobně na finančním úřadu (35) 16,4 %

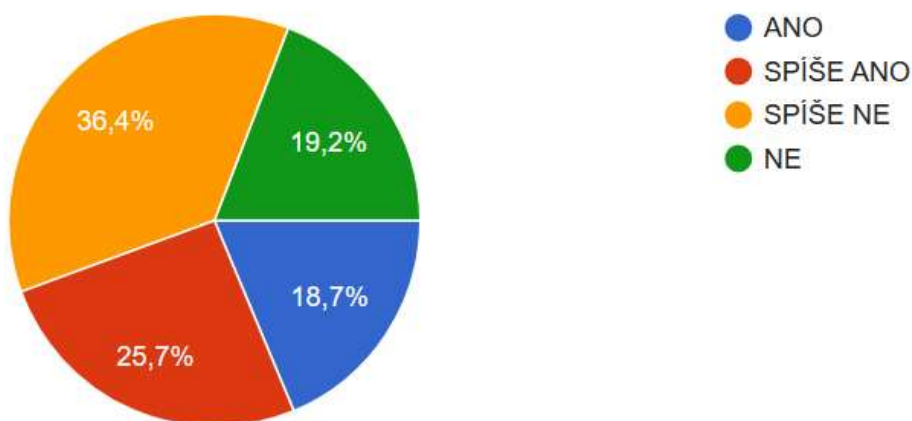
Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku z webu forms.google.com

Převaha odpovědí byla elektronickou formou s pomocí nápovědy online (67,3 %). Pomocnými výpočty bylo zjištěno, že nejvíce tuto odpověď označili respondenti z věkové kategorie 25-34 let (38) a 45-54 let (37). Osobně na finančním úřadu dává přednost 16,4 % respondentů.

**OTÁZKA 16 - SOUHLASÍTE S TÍM, ABY VEŠKERÉ ÚKONY VEŘEJNÉ SPRÁVY, RESP. FINANČNÍ SPRÁVY ČR, KTERÉ LZE VYŘIZOVAT ELEKTRONICKY, BYLY PRO OBČANY POVINNÉ PROVÁDĚT ELEKTRONICKY (S VÝJIMKAMI)?**

I v této otázce byl dotazovaný povinen vybrat jednu ze čtyř odpovědí.

**Graf 20:** Projev souhlasu či nesouhlasu respondentů s povinným prováděním veškerých úkonů veřejné správy, resp. Finanční správy ČR elektronicky



ANO (40) 18,7 %      SPÍŠE ANO (55) 25,7 %      SPÍŠE NE (78) 36,4 %      NE (41) 19,2 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku z webu forms.google.com

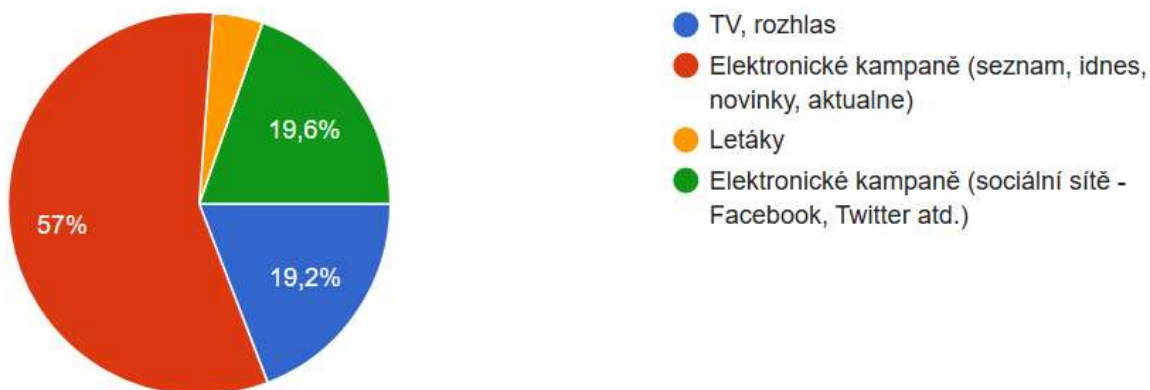
Nejvíce odpovědí bylo u možnosti SPÍŠE NE (57 %), ale tuto možnost ihned následovala možnost SPÍŠE ANO (55 %).

Vyplývá z toho, že v této otázce panuje rozdílnost v názorech. I zde se projevuje nízké povědomí části občanů o tom, že investice do zavádění informačních systémů mohou být návratné pouze tam, kde plně nahradí stávající neefektivní způsoby komunikace s veřejnou správou.

## OTÁZKA 17 - JAKOU FORMU UPŘEDNOSTŇUJETE PRO INFORMOVÁNÍ O NOVÝCH MOŽNOSTECH V OBLASTI EGOVERNMENTU?

V otázce 17 bylo třeba vybrat jeden ze čtyř způsobů, který je pro respondenty prioritní pro informování o nových možnostech v oblasti eGovernmentu.

**Graf 21:** Preference respondentů při výběru formy informování o nových možnostech eGovernmentu



TV, rozhlas (41) 19,2 %

Elektronické kampaně (seznam, iDnes, novinky, aktualne) (122) 57 %

Letáky (9) 4,2 %

Elektronické kampaně (sociální sítě – Facebook, Twitter atd.) (42) 19,6 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku z webu forms.google.com

Nejvíce respondentů (57 %) zvolilo možnost elektronických kampaní na zpravodajských a jiných portálech. Značí to oblíbenost návštěvnosti těchto portálů a upřednostnění psaného slova před mluveným (TV, rozhlas 19,2 %). Elektronické kampaně na sociálních sítích zvolilo 19,6 % respondentů.

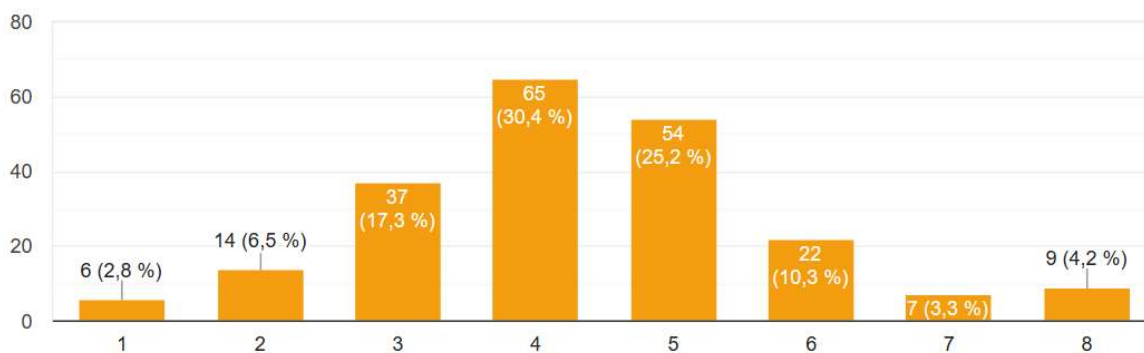
Z odpovědí vyplývá, že ne všichni občané mají sociální sítě v oblíbenosti. Jen 9 respondentů upřednostňuje letáky. Zde je i vidět odklon od popularity papírové formy propagace.



## OTÁZKA 18 - JAK BYSTE HODNOTIL(A) KVALITU EGOVERNMENTU V ČR?

V otázce 18 je nabídka stupnice hodnocení od 1 do 8, přičemž číslo jedna znamená nejlepší hodnocení a číslo osm nejhorší hodnocení kvality eGovernmentu v ČR.

**Graf 22:** Hodnocení kvality eGovernmentu v ČR respondenty dotazníku



Nejlepší 1 (6) 2,8 % 2 (14) 6,5 % 3 (37) 17,3 % 4 (65) 30,4 % 5 (54) 25,2 % 6 (22) 10,3 %  
7 (9) 3,3 % 8 (9) 4,2 % Nejhorší

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku z webu forms.google.com

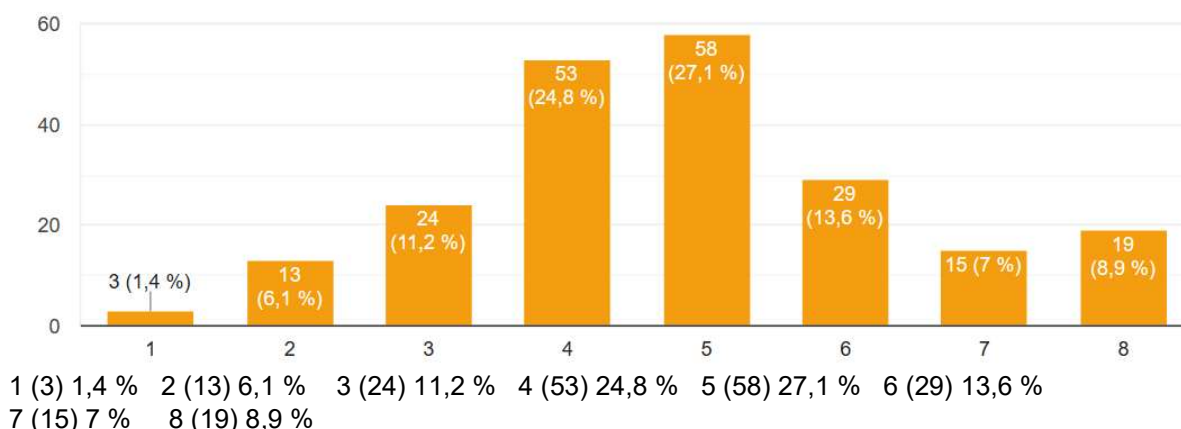
Výše uvedený Graf 22 znázorňuje výsledek hodnocení kvality eGovernmentu v ČR. Stupnice se pohybuje v průměrném hodnocení, neboť nejvíce respondentů zvolilo stupeň hodnocení 4 (30,4 %). Na druhém místě je stupeň 5 (25,2 %). Na třetím místě stupeň 3 (17,3 %).

Vyplývá z toho, že respondenti vnímají kvalitu eGovernmentu v ČR spíše pozitivně.

## OTÁZKA 19 - JAK BYSTE HODNOTIL(A) HOSPODÁRNOST, EFEKTIVNOST A ÚČELNOST VYNAKLÁDANÝCH PROSTŘEDKŮ NA EGOVERNMENT V ČR?

V otázce 19 je stejná nabídka stupnice hodnocení od 1 do 8, přičemž číslo jedna znamená nejlepší hodnocení a číslo osm nejhorší hodnocení hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti vynakládaných prostředků na eGovernment v ČR.

**Graf 23:** Hodnocení hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti vynakládaných prostředků na eGovernment v ČR respondenty dotazníku



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku z webu forms.google.com

Výše uvedený Graf 23 znázorňuje výsledek hodnocení hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti vynakládaných prostředků na eGovernment v ČR, tzn. soulad s pravidlem 3E. Stupnice se pohybuje jako v předchozí otázce v průměrném hodnocení. Podobný počet respondentů označil stupeň hodnocení 5 (27,1 %). Na druhém místě je stupeň 4 (24,8 %). Nejlepším stupněm 1 označili hospodárnost, efektivnost a účelnost vynakládaných prostředků na eGovernment v ČR pouze 3 respondenti. Naopak nejhorší stupeň 8 označilo 19 respondentů.

Z hodnocení dle pravidla 3E je v ČR eGovernment pouze průměrný, což představuje výzvu k využití nových možností vylepšování.

## **OTÁZKA 20 - NÁZORY NEBO NÁPADY NA ZLEPŠENÍ SLUŽEB EGOVERNMENTU:**

Touto otevřenou otázkou byla dána možnost dotazovaným v pár slovech či větách okomentovat současný stav českého eGovernmentu za účelem zjistit jejich názor a případné nápady na zlepšení.

Některé odpovědi nejsou pro tento výzkum relevantní, protože někteří z respondentů nevyužili tuto možnost nebo odpověděli, že nevědí nebo nemají názor.

Příjemným překvapením bylo, kolik názorů a nápadů bylo zasláno. Určitě je vhodné některé z nich prezentovat.

Nejvíce respondentů zmiňuje nedostatečnou propagaci výhod elektronické komunikace s veřejnou správou ze strany státu. Zejména pokulhává informovanost občanů vyšších věkových kategorií, na které by se stát měl zaměřit, aby překonal jejich nedůvěru v informační technologie. Dále respondenti navrhovali lepší elektronické propojení úřadů a možnost elektronického hlasování. Možnost elektronického hlasování lze považovat za velkou výzvu pro český eGovernment, neboť by jistě znamenal vyšší voličskou účast, ale i vyšší náklady. Elektronické propojení úřadů by mělo být samozřejmostí, ale v České republice naráží na problém tzv. resortismu, tj. zaměření jednotlivých úřadů pouze na svůj obor činnosti.

### **8.2 SWOT analýza eGovernmentu v ČR**

SWOT analýza je jednou z manažerských metod, která slouží k dlouhodobému plánování, neboť komplexně hodnotí fungování organizace nebo jakéhokoliv jiného systému či projektu a pomáhá nalézt problémy a nové příležitosti k růstu. Matice SWOT představuje koncepční rámec pro systematickou analýzu, který

porovnává vnější hrozby a příležitosti s vnitřními silnými a slabými stránkami organizace, projektu nebo politiky.<sup>177</sup>

Pro lepší identifikaci položek ke zlepšení byla využita metodika SWOT analýzy O. Jurevicia ve zjednodušené formě dle internetového portálu excel-navod.fotopulos.net. Do matice SWOT je přidána klasifikace podle důležitosti stupnicí. U silných stránek a příležitostí je použita kladná stupnice od 1 do 5, kdy 5 znamená nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší spokojenost. U slabých stránek a hrozeb je to záporná stupnice od -1 (nejnižší spokojenost) do -5 (nejvyšší spokojenost). Váha vyjadřuje důležitost jednotlivých položek. Součet vah v dané kategorii musí být roven 1.<sup>178</sup>

Zdrojem pro určení jednotlivých faktorů použitých k identifikaci silných a slabých stránek byly zejména informace ze Souhrnné zprávy o digitalizaci veřejné správy v ČR zpracované NKÚ v roce 2019 a výsledky dosud provedených analýz a dotazníkového šetření.

Zdrojem pro určení jednotlivých faktorů použitých k identifikaci příležitostí a hrozeb byla zejména rešerše strategických dokumentů koncepce Klienty orientovaná veřejná správa 2030 a Strategie rozvoje Finanční správy ČR. Dále byly použity návrhy a připomínky respondentů dotazníkového šetření.

Klasifikace podle důležitosti stupnic a váhy u jednotlivých faktorů byly autorkou stanoveny na základě poznatků a zkušeností z praxe a po konzultacích se čtyřmi odborníky (leden – únor 2023). Jednalo se o pracovníka oddělení Informační podpora a knihovna Ministerstva financí ČR, metodika pro oblast IT odboru kontroly zvláštních činností krajského finančního úřadu, odborného radu a vedoucího oddělení kontroly zvláštních činností Finančního úřadu pro hlavní

---

<sup>177</sup> ŠRÁMKOVÁ, Adéla. *EGovernment z pohledu zájmových skupin*. Praha, 2019. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Fakulta sociálních věd. Katedra veřejné a sociální politiky. Vedoucí práce Ing. Zuzana Kotherová, Ph.D. [online]. [cit. 18. 1. 2023]. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/107937>

<sup>178</sup> JUREVICIUS, Ovidijus. SWOT Analysis – How Do It Properly! SM Insight – strategicmanagementinsight.com [online]. [cit. 18. 1. 2023]. Dostupné z: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/swot-analysis-how-to-do-it/>  
*SWOT analýza v Excelu* – excel-navod.fotopulos.net [online]. [cit. 18. 2. 2023]. Dostupné z: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>

město Prahu a odborného radu výpočetního útvaru Generálního finančního ředitelství.

**Tabulka 6:** SWOT analýza eGovernmentu v ČR – 1. část

		<b>Pozitivní</b>			
<b>INTERNÍ</b>	<b>Silné stránky</b>				
			<i>Hodnota</i>	<i>Váha</i>	<i>Výsledek</i>
	1	Digitální pokrytí ČR	4	0,30	1,20
	2	Digitální gramotnost občanů	3	0,10	0,30
	3	Urychlení vyřizování věcí s úřady	4	0,10	0,40
	4	Snížení nákladů	3	0,20	0,60
	5	Snížení pracnosti úředníků	4	0,10	0,40
	6	Proklientský přístup veřejné správy	2	0,20	0,40
	<b>Součet</b>			3,30	
<b>EXTERNÍ</b>	<b>Příležitosti</b>				
			<i>Hodnota</i>	<i>Váha</i>	<i>Výsledek</i>
	1	Větší urychlení vyřizování věcí a komunikace s úřady	4	0,30	1,20
	2	Možnost vyřešit vše bez osobní návštěvy úřadu	3	0,10	0,30
	3	Větší snížení nákladů	5	0,10	0,50
	4	Možnost volby na základě vlastního rozhodování, zda využívat služby eGovernmentu (datové schránky)	3	0,10	0,30
	5	Možnost lepší propagace eGovernmentu	2	0,20	0,40
	6	Změna politiky se zaměřením na prosazování eGovernmentu	4	0,10	0,40
	7	Možnost elektronického hlasování	4	0,10	0,40
	<b>Součet</b>			3,50	

Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 7: SWOT analýza eGovernmentu v ČR – 2. část**

<b>Negativní/Škodlivé</b>					
<b>Slabé stránky</b>					
		<i>Hodnota</i>	<i>Váha</i>	<i>Výsledek</i>	
<b>INTERNÍ</b>	1	Požizovací a provozní náklady	-2	0,10	-0,20
	2	Technické požadavky	-2	0,20	-0,40
	3	Neproponování úřadů	-3	0,25	-0,75
	4	Povinnost používání některých služeb eGovernmentu (datové schránky)	-2	0,15	-0,30
	5	Nízká informovanost občanů	-5	0,30	-1,50
		<b>Součet</b>			<b>-3,15</b>
<b>Hrozby</b>					
		<i>Hodnota</i>	<i>Váha</i>	<i>Výsledek</i>	
<b>EXTERNÍ</b>	1	Nedostatek finančních prostředků	-4	0,3	-1,20
	2	Změna politiky vlády v neprospěch digitálních technologií	-5	0,25	-1,25
	3	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	-1	0,2	-0,20
	4	Narůstající kybernetické hrozby	-4	0,25	-1,00
		<b>Součet</b>			<b>-3,65</b>

<b>SWOT - výsledek</b>	<b>Celkem</b>	<b>0,00</b>
<b>Silné stránky</b>		3,30
<b>Slabé stránky</b>		-3,15
<b>Celkem interní</b>		<b>0,15</b>
<b>Příležitosti</b>		3,50
<b>Hrozby</b>		-3,65
<b>Celkem externí</b>		<b>-0,15</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### **Závěry SWOT analýzy**

Bilance SWOT analýzy není moc příznivá. Výsledek nula znamená, že Česká republika musí v oblasti eGovernmentu zapracovat na zlepšení. Při důkladné prohlídce je zřejmé, že nejvyššího zlepšení je možné dosáhnout v Interní části.

Největší potenciál ke zlepšení celkové bilance SWOT analýzy představuje položka Nízká informovanost občanů ve Slabých stránkách – je v ní velká nespokojenost (hodnota -5) a je jí přiřazena největší váha – 30 % podíl důležitosti na Slabých stránkách. Řešením může být více publicity a budování proklientského přístupu ze strany veřejné správy. Největší hrozbou je nedostatek finančních prostředků, které jsou pro lepší propagaci eGovernmentu nezbytné. Řešením může být podpora ze strany Evropské unie, a to optimálním využitím dotačních programů. Změna politiky vlády se více méně nedá ovlivnit, neboť je závislá na střídání politických cyklů.

### **8.3 Vyhodnocení výzkumných otázek**

Na základě syntézy poznatků z provedených analýz, dotazníkového šetření a provedené SWOT analýzy byly zodpovězeny stanovené výzkumné otázky:

#### **Výzkumná otázka 1: Jak využívají občané internet ve vztahu k veřejné správě a Finanční správě ČR?**

Respondenti dotazníkového šetření uvedli, že používají internet denně a že ho využívají i ve vztahu k veřejné správě a Finanční správě ČR. Konkrétně k Finanční správě ČR však internet využívá méně respondentů.

Ze statistiky ČSÚ za rok 2021 uvedené v Příloze 9 vyšlo najevo, že nejvíce občané využívali internet ve vztahu k veřejné správě k vyhledávání informací na stránkách úřadů. Vyplynulo zároveň, že nejvíce šlo o občany ve věku 25–34 let. Dále vyšlo najevo, že nejvíce šlo o vysokoškolsky vzdělané a ženy v domácnosti.

#### **Výzkumná otázka 2: Je dostatečná informovanost o eGovernmentu a je dostatečně srozumitelný?**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že informovanost o eGovernmentu se zvyšuje a je v povědomí občanů, ale podle respondentů není dostatečně srozumitelný, protože ho zatím tolik nevyužívají ve všech možnostech, které nabízí.

Potvrzuje to i statistika Evropské komise vývoje indexu digitální ekonomiky a společnosti DESI za období let 2017–2021 uvedená v Tabulce 4, kde je vidět stoupající trend. Ve sledovaných letech se však index DESI České republiky pohybuje pod úrovní průměru států Evropské unie. Oproti Estonsku, které vstoupilo v roce 2004 spolu s Českou republikou do Evropské unie, má Česká republika index DESI po celé sledované období o celých 10 % nižší.

### **Výzkumná otázka 3: Jaká je návštěvnost, informovanost, spokojenost a srozumitelnost Portálu veřejné správy?**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že Portál veřejné správy je tedy pro jeho uživatele vcelku dobře hodnocený. Ovšem podle počtu respondentů, kteří ho zatím nenavštívili, je patrné, že by měl být vhodněji prezentován tak, aby se jeho návštěvnost zvýšila.

### **Výzkumná otázka 4: V jakých případech využívají občané portál Finanční správy ČR a považují ho za přínosný?**

Jak je patrné z Grafu 16, respondenti, kteří používají internet ve vztahu k Finanční správě ČR, získávají informace z webových stránek, odesílají vyplněné formuláře a stahují oficiální formuláře.

Oproti Portálu veřejné správy tak využívají občané internet ve všech stupních interakcí, které Finanční správa ČR nabízí, což je předpokladem pro dosažení efektivnosti těchto služeb.

Podle analýzy vývoje jednoho z výkonnostních ukazatelů Finanční správy ČR, kterým je podíl počtu elektronických podání na celkovém počtu podání (Graf 4), tento ukazatel vykazoval v letech 2015–2021 neustále se zvyšující trend. Je to i dáno zaváděním povinnosti některým plátcům daně realizovat veškerou korespondenci se správcem daně elektronicky.

Z Grafů 16 a 18 dotazníkového šetření je ale patrné, že novinku Portál MOJE daně, kterou Finanční správa ČR nabízí od roku 2021, využívá jen malé procento občanů. Ti, kteří ho navštívili, jsou ale s jeho službami vcelku spokojeni.



### **Výzkumná otázka 5: Preferují občané spíše papírovou nebo elektronickou formu vyplňování formulářů k daním?**

Z výzkumu preferencí respondentů, jehož výsledky jsou znázorněny v Grafu 19 a Grafu 20, vyplynulo, že nejvíce občané preferují elektronickou formu vyplňování formulářů k daním. Zároveň ale více než polovina považuje za nesprávné, aby byly veškeré úkony veřejné správy, resp. Finanční správy ČR, povinné v elektronické podobě.

### **Výzkumná otázka 6: Jakým způsobem by chtěli být občané informováni o nových možnostech v oblasti eGovernmentu?**

Převaha respondentů dotazníkového šetření uvedla, že preferuje elektronické kampaně na zpravodajských a jiných oblíbených portálech, jako je Seznam, iDnes, Novinky, Aktualne.cz apod. Toto zjištění může být využito jako doporučení pro výběr vhodné formy propagace v oblasti elektronizace veřejné správy tak, aby byla co nejefektivnější.

### **Výzkumná otázka 7: Hodnotí občané pozitivně kvalitu, hospodárnost, efektivnost a účelnost eGovernmentu v ČR?**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti vnímají kvalitu eGovernmentu spíše pozitivně, avšak hospodárnost, efektivnost a účelnost hodnotí pouze průměrně, což představuje výzvu k hledání možností zlepšování těchto služeb.

## **8.4 Doporučení pro zvýšení efektivnosti elektronizace veřejné správy**

Tato podkapitola je věnována návrhům doporučení, které by bylo vhodné realizovat, a tím více zefektivnit elektronizaci veřejné správy, resp. Finanční správy ČR.

Nejvýznamnějším doporučením vyplývajícím z předchozích šetření je věnovat více prostoru propagaci, protože povědomí o možnostech eGovernmentu je nedostatečné i přes zájem občanů o nové služby. Propagační kampaně by měly probíhat hlavně v elektronické podobě, což vyplynulo z dotazníkového šetření.

Občané preferují písemnou formu podání informací, ale již ne v podobě letáků a papírových propagačních materiálů, ale prostřednictvím oblíbených zpravodajských portálů. Bylo by tedy vhodné mimo jiné zařadit na domovskou stránku do základního výběru oblíbených témat jako je například TV program, Počasí, Jízdní řády, Volná místa apod. také témata Veřejná správa a MOJE daně. Tím by se zvýraznila tato témata k běžnému sledování.

Lze předpokládat, že větší zájem o služby elektronické veřejné správy by lidé získali i prostřednictvím krátkých televizních šotů, které se osvědčily například u informování o vývoji pandemie COVID-19 nebo radách, jak ušetřit energie v domácnostech v průběhu energetické krize.

Je vhodné zacílit i na mladší generaci, kterou jednání s úřady v budoucnu teprve čeká. Dle statistik ČSÚ využívá věková skupina občanů 16-24 let internet nejčastěji. Vhodné by bylo například vytvoření profilu na sociálních sítích, kde budou zveřejněny aktuální problémy, návody na vyplnění nejběžnějších formulářů v aktuálním čase.

Dalším doporučením je zlepšení uživatelské přívětivosti elektronických služeb na portálech veřejné správy, resp. Finanční správy ČR. Snížit by se měla organizační roztržitost jednotlivých služeb Finanční správy ČR, kdy jsou pod různými názvy poskytovány stejné služby. Jde o webovou stránku [financnisprava.cz](http://financnisprava.cz), kde je možnost vstupu na Online finanční úřad, který je zároveň uveden pod názvem MOJE daně nebo daňový portál a také [daneelektronicky.cz](http://daneelektronicky.cz).

Velkým uživatelským přínosem Finanční správy ČR by byla moderní platební brána pro jednoduchou elektronickou platbu daně.

Dalším doporučením je zlepšit srozumitelnost webových portálů úřadů, a to vytvořením návodu, přiblížením portálů občanům, aby se neobávali je používat a našli tam vše, co potřebují.

Problémy s ovládáním a instalací daných služeb by mohly být minimalizovány prostřednictvím intuitivních uživatelských návodů a případně i demoverzí. Pokyny k vyplnění formulářů uvedené přesným citováním částí předpisů nebo pouze

označením čísla paragrafu, pod kterým je znění předpisu uvedeno, je odrazující pro většinu uživatelů. Bylo by vhodné pokyny uvádět laickou formou s odkazy na příslušná znění předpisů.

Dále je důležité udržet otevřenost pracovníků veřejné a finanční správy pro osobní nebo telefonickou konzultaci. Není totiž vhodné zapomínat na občany, kteří při vyřizování úředních záležitostí preferují osobní kontakt. Pro tyto případy je doporučením zavést elektronické objednávání na přesný den a hodinu s uvedením problému, se kterým se občan na úřad obrací. Pomohlo by to oběma stranám – občan by si byl jist, že nebude čekat ve frontě, případně, že příslušný úředník nebude mít čas se mu věnovat. Zároveň na úřadě si budou moci předem připravit podklady k dané problematice.

Dalším doporučením je lepší propojení služeb eGovernmentu a tím potlačení resortismu mezi jednotlivými orgány veřejné správy. Příkladem špatné praxe bylo plánované Jednotné inkasní místo, které mělo propojit finanční úřad, správu sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny, aby se tak usnadnilo občanům plnit své daňové povinnosti. I když se do tohoto projektu investovaly nemalé finanční prostředky, nenalezla se politická vůle projekt úspěšně dokončit.

V poslední řadě by o službách eGovernmentu měly být vedeny diskuze s širší veřejností a veřejná správa by měla pravidelně provádět vyhodnocení, neboť elektronické služby jsou určeny zejména pro zvýšení efektivnosti veřejné správy jako jádra veřejného sektoru.

## Závěr

Diplomová práce se zabývala aktuálním tématem, kterým je efektivnost veřejného sektoru v České republice a možnosti jejího zvyšování.

Hlavním cílem práce bylo na základě rešerše dostupné odborné literatury zjistit současný stav zavádění elektronizace veřejné správy, resp. Finanční správy ČR jako významného nástroje zvyšování efektivnosti veřejného sektoru v ČR, a to z pohledu občana, a dále navrhnout doporučení, resp. možnosti, které by mohly vést ke zvyšování efektivnosti v této oblasti.

Hlavní cíl diplomové práce byl naplněn pomocí několika předem vymezených vědeckých metod a následným zodpovězením výzkumných otázek.

Za přínos diplomové práce lze označit doporučení změn, jejichž implementace je vhodná a žádoucí ve vztahu k potřebě celkového zvýšení efektivnosti elektronizace veřejné správy.

K naplnění dílčích cílů teoretické části diplomové práce byla nejprve věnována pozornost základním pojmům a vazbám veřejného sektoru se zvláštním zřetelem na veřejnou správu a veřejné finance. Byla vytyčena právní úprava a členění veřejné správy a problematika financování veřejného sektoru. Dále byla definována efektivnost veřejného sektoru, zjištěna její specifika a byly objasněny způsoby jejího měření s ohledem na pravidla 3E. Další část se zabývala vybranými možnostmi zvyšování efektivnosti veřejného sektoru se zřetelem na modernizaci veřejné správy a z ní vycházejících manažerských metod. V průběhu práce vyplynulo, že jedním z nejdůležitějších předpokladů klientsky orientovaného managementu je elektronizace veřejné správy. Proto byl dále představen eGovernment a jeho vybrané projekty. Dílčí cíle teoretické části byly naplněny.

Dílčími cíli praktické části bylo nejprve zjistit, jak si Česká republika stojí v mezinárodním srovnání eGovernmentu se zeměmi EU dle indexu DESI za rok 2021 a následně zjistit trendy ve vývoji eGovernmentu v ČR za období let 2010–2021. Dalšími dílčími cíli bylo zjistit možnosti zvyšování efektivnosti

Finanční správy ČR včetně podílu počtu elektronických podání k celkovému počtu podání Finanční správy ČR za období let 2015–2021 a zjistit, jak eGovernment funguje, resp. nalézt jeho problémy a nové příležitosti pomocí SWOT analýzy. Jak je zřejmé z Kapitoly 7 a Kapitoly 8, tyto cíle byly naplněny.

Syntéza poznatků z provedených analýz ukázala, že současný stav zavádění elektronizace veřejné správy, resp. Finanční správy ČR je na nižší úrovni oproti celkovému průměru států Evropské unie, i když je trvalá snaha postupovat v prosazování elektronické veřejné správy tak, aby byla pružnější, ale zároveň klientsky přátelská. Na základě provedeného výzkumu bylo zjištěno, že informovanost občanů o eGovernmentu se zvyšuje a je v obecném povědomí, ale není pro občany dostatečně srozumitelný, protože ho zatím tolik nevyužívají ve všech možnostech, které nabízí. Převaha respondentů dotazníkového šetření uvedla, že preferuje elektronické kampaně na zpravodajských a jiných oblíbených portálech. Toto zjištění může být využito jako jedno z doporučení pro výběr vhodné formy propagace v oblasti elektronizace veřejné správy tak, aby byla co nejefektivnější.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že respondenti vnímají kvalitu eGovernmentu spíše pozitivně, avšak hospodárnost, efektivnost a účelnost hodnotí pouze průměrně, což představuje výzvu k hledání možností zlepšování těchto služeb.

Od 1. 1. 2023 jsou postupně zaváděny datové schránky většině podnikajícím subjektům, nejen právnickým osobám, ale i podnikajícím fyzickým osobám. Dle názoru autorky by stát měl zároveň se zaváděním povinností dbát o získávání důvěry občanů v elektronické veřejné služby např. po vzoru Estonska. V tom je vzhledem ke střídání politik vládnoucích stran velký problém České republiky.

Souhrnně lze říci, že modernizace a zlepšování kvality veřejné správy jako jádra veřejného sektoru, je stále trvajícím proces. Vždy se budou hledat možnosti, jak činnost veřejné správy zefektivnit. Téma snahy o zefektivnění veřejného sektoru

z pohledu rozvoje informačních technologií je dlouhodobým procesem, neboť informační technologie se neustále vylepšují a rozšiřují.<sup>179</sup>

---

<sup>179</sup> MIKULECKÁ, Zuzana. SMART veřejná správa – systémové řešení v oblasti digitalizace na různých úrovních veřejné správy. Brno, 2022. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Katedra regionální ekonomie a správy. Vedoucí práce doc. Ing. Vladimír Žitek, Ph.D. [online]. [cit. 22. 10. 2022]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/xqdj0/SMART\\_verejna\\_sprava\\_Mikulecka.pdf?info=1;zpet=https:%2F%2Ftheses.cz%2Fvyhledavani%2F%3Fsearch%3Dsmart%20ve%C5%99ej%26start%3D1](https://is.muni.cz/th/xqdj0/SMART_verejna_sprava_Mikulecka.pdf?info=1;zpet=https:%2F%2Ftheses.cz%2Fvyhledavani%2F%3Fsearch%3Dsmart%20ve%C5%99ej%26start%3D1)

## **Seznam obrázků**

<b>Obrázek 1:</b> Schéma řízení veřejného sektoru.....	15
<b>Obrázek 2:</b> Koncept metodiky VFM.....	34

## Seznam tabulek

**Tabulka 1:** Obecná rizika spojená s hodnocením 3E.....34

VODÁKOVÁ, Jana et al. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN: 978-80-7478-324-1, str. 21.

**Tabulka 2:** Vývoj základních ukazatelů efektivity a nákladovosti činnosti veřejné služby Finanční správy ČR v období let 2017–2021.....61

*Informace o činnosti Finanční správy České republiky za rok 2021* [online]. [cit. 31. 1. 2023]. Dostupné z: [https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/Informace\\_o\\_cinnosti\\_FS\\_CR\\_za\\_rok\\_2021.pdf](https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/Informace_o_cinnosti_FS_CR_za_rok_2021.pdf)

**Tabulka 3:** Index digitální ekonomiky a společnosti zemí EU podle hlavních dimenzí indexu DESI za rok 2021.....68

*DESI by components – Digital Scoreboard – Data & Indicators – digital-agenda-data.eu* [online]. [cit. 20. 11. 2022]. Dostupné z: [https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-components#chart={%22indicator%22:%22desi%22,%22breakdown-group%22:%22desi%22,%22unit-measure%22:%22pc\\_desi%22,%22time-period%22:%222021%22}](https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-components#chart={%22indicator%22:%22desi%22,%22breakdown-group%22:%22desi%22,%22unit-measure%22:%22pc_desi%22,%22time-period%22:%222021%22})

**Tabulka 4:** Porovnání celkového indexu digitální ekonomiky a společnosti Česka, Estonska a průměru z 27 států EU za období let 2017–2021 (v %)......70

*DESI by components – Digital Scoreboard – Data & Indicators – digital-agenda-data.eu* [online]. [cit. 20. 11. 2022]. Dostupné z: [https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-components#chart={%22indicator%22:%22desi%22,%22breakdown-group%22:%22desi%22,%22unit-measure%22:%22pc\\_desi%22,%22time-period%22:%222021%22}](https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-components#chart={%22indicator%22:%22desi%22,%22breakdown-group%22:%22desi%22,%22unit-measure%22:%22pc_desi%22,%22time-period%22:%222021%22})

**Tabulka 5:** Osoby v ČR, které použily internet v posledních 3 měsících v období let 2010–2021.....73

*Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi osobami – 2021 – czso.cz* [online]. [cit. 11. 11. 2022]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/2-pouzivani-internetu-jednotlivci-lsv9dxufw9>

**Tabulka 6:** SWOT analýza eGovernmentu v ČR – 1. část.....101

Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 7:** SWOT analýza eGovernmentu v ČR – 2. část.....102

Zdroj: vlastní zpracování



## Seznam grafů

**Graf 1:** Porovnání indexu digitální ekonomiky a společnosti zemí EU podle hlavních dimenzí indexu DESI za rok 2021 (vážené skóre 0 až 100).....69

*DESI by components – Digital Scoreboard – Data & Indicators* – digital-agenda-data.eu [online]. [cit. 20. 11. 2022]. Dostupné z: [https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-components#chart={%22indicator%22:%22desi%22,%22breakdown-group%22:%22desi%22,%22unit-measure%22:%22pc\\_desi%22,%22time-period%22:%222021%22}](https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-components#chart={%22indicator%22:%22desi%22,%22breakdown-group%22:%22desi%22,%22unit-measure%22:%22pc_desi%22,%22time-period%22:%222021%22})

**Graf 2:** Porovnání indexu digitální ekonomiky a společnosti Česka, Estonska a průměru 27 zemí EU za období let 2017–2021 .....71

*DESI by components – Digital Scoreboard – Data & Indicators* – digital-agenda-data.eu [online]. [cit. 20. 11. 2022]. Dostupné z: [https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-components#chart={%22indicator%22:%22desi%22,%22breakdown-group%22:%22desi%22,%22unit-measure%22:%22pc\\_desi%22,%22time-period%22:%222021%22}](https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-components#chart={%22indicator%22:%22desi%22,%22breakdown-group%22:%22desi%22,%22unit-measure%22:%22pc_desi%22,%22time-period%22:%222021%22})

**Graf 3:** Počet elektronicky podaných daňových tvrzení a celkový počet podaných daňových tvrzení za vybrané druhy příjmů v období let 2015–2021 .....76

*Podíl počtu elektronických podání na celkovém počtu podání | Výkonnostní ukazatele | Statistiky Finanční správy* – statistiky.financnisprava.cz [online]. [cit. 1. 11. 2022]. Dostupné z: <https://statistiky.financnisprava.cz/cs/vykonnostni-ukazatele/podil-poctu-elektronicky-podani-na-cel>

**Graf 4:** Podíl počtu elektronických podání na celkovém počtu podání v období let 2015–2021 .....77

*Podíl počtu elektronických podání na celkovém počtu podání | Výkonnostní ukazatele | Statistiky Finanční správy* – statistiky.financnisprava.cz [online]. [cit. 1. 11. 2022]. Dostupné z: <https://statistiky.financnisprava.cz/cs/vykonnostni-ukazatele/podil-poctu-elektronicky-podani-na-cel>

**Graf 5:** Pohlaví respondentů dotazníku.....80

**Graf 6:** Věk respondentů dotazníku .....81

**Graf 7:** Vzdělání respondentů dotazníku .....82

<b>Graf 8:</b> Ekonomická aktivita respondentů dotazníku .....	83
<b>Graf 9:</b> Frekvence používání internetu respondenty v čase.....	84
<b>Graf 10:</b> Individuální ohodnocení respondenta získaných znalostí o eGovernmentu.....	85
<b>Graf 11:</b> Použití internetu ve vztahu k veřejné správě respondenty dotazníku...	86
<b>Graf 12:</b> Případy, ve kterých respondenti využívají internet ve vztahu k veřejné správě.....	87
<b>Graf 13:</b> Případy, ve kterých respondenti nevyžívají internet ve vztahu k veřejné správě.....	88
<b>Graf 14:</b> Spokojenost respondentů s Portálem veřejné správy.....	89
<b>Graf 15:</b> Použití internetu ve vztahu k Finanční správě ČR respondenty dotazníku.....	90
<b>Graf 16:</b> Případy, ve kterých respondenti využívají internet ve vztahu k Finanční správě ČR.....	91
<b>Graf 17:</b> Případy, ve kterých respondenti nevyžívají internet ve vztahu k Finanční správě ČR.....	92
<b>Graf 18:</b> Spokojenost respondentů s portálem MOJE daně (daneelektronicky.cz).....	93
<b>Graf 19:</b> Preference respondentů při výběru formy vyplňování formulářů k daním.....	94
<b>Graf 20:</b> Projev souhlasu či nesouhlasu respondentů s povinným prováděním veškerých úkonů veřejné správy resp. Finanční správy ČR elektronicky.....	95
<b>Graf 21:</b> Preference respondentů při výběru formy informování o nových možnostech eGovernmentu.....	96
<b>Graf 22:</b> Hodnocení kvality eGovernmentu v ČR respondenty dotazníku.....	97
<b>Graf 23:</b> Hodnocení hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti vynakládaných prostředků na eGovernment v ČR respondenty dotazníku.....	98

## Seznam použitých zkratk

CS ČR	Celní správa České republiky
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DESI	Digital Economy and Society Index
DIS+	Daňová informační schránka plus
EU	Evropská unie
FÚ	finanční úřad
GFR	Generální finanční ředitelství
HDP	Hrubý domácí produkt
IT	Informační technologie
MF	Ministerstvo financí
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NIA	Národní identitní autorita (Národní bod pro identifikaci a autentizaci)
NKÚ	Nejvyšší kontrolní úřad
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OFŘ	Odvolací finanční ředitelství
OSN	Organizace spojených národů
SR	státní rozpočet
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

## Seznam použité literatury

### Monografie:

- 1) ASCH, Peter a Rosalind SENECA. *Government and Marketplace*. New York: CBS College Publishing, 1985. ISBN 0-03-062633-1.
- 2) ČAJKOVÁ, Andrea. *Inovativní trendy řízení ve veřejné správě*. Ostrava: Key Publishing, 2020. ISBN 978-80-7418-363-8; Praha: Metropolitan University Prague Press, 2020. ISBN 978-80-7638-016-5.
- 3) HEJDUKOVÁ, Pavlína. *Veřejné finance – teorie a praxe*. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-298-4.
- 4) NAHODIL, František et al. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-536-4.
- 5) MUSGRAVE, Richard A. a Peggy B. MUSGRAVE. *Veřejné finance v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-76-4.
- 6) PAVLÍK, Marek et al. *Moderní veřejná správa. Zvyšování kvality veřejné správy, dobrá praxe a trendy*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-048-9.
- 7) PEKOVÁ, Jitka, Marek JETMAR a Petr TOTH. *Veřejný sektor – teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2019. ISBN 978-80-7598-209-4.
- 8) REKTOŘÍK, Jaroslav. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. Praha: Ekopress, 2002. ISBN 80-86119-60-2.
- 9) SAMUELSON, Paul A. a William D. NORDHAUS. *Ekonomie*. Praha: Svoboda, 1991. ISBN 80-205-0192-4.
- 10) STEJSKAL, Jan et al. *Teorie a praxe veřejných služeb*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-726-4.
- 11) STIGLITZ, Joseph E. *Ekonomie veřejného sektoru*. Praha: GRADA Publishing, 1997. ISBN 80-7169-454-1.
- 12) STRECKOVÁ, Yvonne. *Teorie veřejného sektoru*. Brno: Ekonomickosprávní fakulta Masarykova Univerzita, 1998. ISBN 80-210-1737-6.
- 13) ŠEBO, Ján, Beáta MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ a Jana ŠTRANGFELDOVÁ. *Základy veřejných financí*. Brno: Rašínova vysoká škola, 2011. ISBN 978-80-87001-26-4.
- 14) VODÁKOVÁ, Jana et al. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN: 978-80-7478-324-1.

### Články z časopisu:

- 15) BANKER, R. D., A. CHARNES, W. W. COOPER, 1984. Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies. *Data Envelopment Analysis*. MANAGEMENT SCIENCE Vol.30, No. 9. September 1984, pp. 1078–1092.
- 16) FARRELL, Michael James. The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (General)*, 120 (3), 253–281.
- 17) HRTÁNEK, Ladislav. Niekoľko poznatkov k určení definície právneho pojmu verejná správa. *Justičná revue*. 2013, roč. 65, č. 2, str. 208-219. ISSN 1335-6461.

- 18) CHARNES, A., W. W. COOPER and E. RHODES. Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research: Volume 2, Issue 6, November 1978, Pages 429–444.*
- 19) JIRKOVSKÝ, Michal. Kyberbezpečnost nade vše. In: *Egovernment. 2015, č. 2, str. 2. ISSN 1801-9420.*
- 20) SINTONEN, Harri. *An approach to measuring and valuing health states.* *Social Science nad Medicine*, 1981, roč. 15, s. 55–65.

#### **Příspěvek ve sborníku:**

- 21) ŠPAČEK, David. Elektronizace veřejné správy ČR – vybrané faktory účinnosti. In: WILDMANNOVÁ, Mirka, ed. *Veřejné politiky a jejich účinnost – determinanty racionálnosti řízení ve veřejném sektoru: sborník příspěvků z mezinárodního vědeckého semináře pořádaného Katedrou veřejné ekonomie Ekonomicko – správní fakulty Masarykovy univerzity: Šlapanice, 24.–25. ledna 2008. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2008. s. 45–46. ISBN 978-80-7399-345-0.*

#### **Vysokoškolské kvalifikační práce:**

- 22) KONEČNÁ, Lenka. *Elektronizace Finanční správy České republiky.* Ostrava, 2021. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská, Technická univerzita Ostrava. Ekonomická fakulta. Vedoucí práce Ing. Eva Ardielli, Ph.D. [online]. [cit. 22. 10. 2022]. Dostupné z: <https://dspace.vsb.cz/handle/10084/143177>
- 23) KRAMÁŘ, Pavel. *Zhodnocení způsobů zvyšování hospodárnosti organizací ve veřejném sektoru na příkladu katastrálního úřadu.* Praha, 2020. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Národohospodářská fakulta. Katedra regionálních studií. Vedoucí práce doc. Ing. Jitka Peková, CSc. [online]. [cit. 16. 10. 2022]. Dostupné z: [https://vskp.vse.cz/81673\\_zhodnoceni-%20zpusobu-zvysovani-hospodarnosti-organizaci-ve-verejnem-sektoru-na-prikladu-katastralniho-%20uradu](https://vskp.vse.cz/81673_zhodnoceni-%20zpusobu-zvysovani-hospodarnosti-organizaci-ve-verejnem-sektoru-na-prikladu-katastralniho-%20uradu)
- 24) MARTINCOVÁ, Ingrid. *Efektivnost výběru daní v ČR a ve světě.* Praha, 2021. Diplomová práce. Vysoká škola finanční a správní, Fakulta ekonomických studií. Vedoucí práce doc. Ing. Yvonna Legierská, Ph.D. [online]. [cit. 16. 10. 2022]. Dostupné z: [https://is.vsfs.cz/th/strf2/Diplomova\\_prace\\_Martincova.pdf](https://is.vsfs.cz/th/strf2/Diplomova_prace_Martincova.pdf)
- 25) MIKULECKÁ, Zuzana. *SMART veřejná správa – systémové řešení v oblasti digitalizace na různých úrovních veřejné správy.* Brno, 2022. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Katedra regionální ekonomie a správy. Vedoucí práce doc. Ing. Vladimír Žitek, Ph.D. [online]. [cit. 22. 10. 2022]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/xqdj0/SMART\\_verejna\\_sprava\\_Mikulecka.pdf?info=1;zet=https:%2F%2Ftheses.cz%2Fvyhledavani%2F%3Fsearch%3Dsmart%20ve%20veřejnej%26start%3D1](https://is.muni.cz/th/xqdj0/SMART_verejna_sprava_Mikulecka.pdf?info=1;zet=https:%2F%2Ftheses.cz%2Fvyhledavani%2F%3Fsearch%3Dsmart%20ve%20veřejnej%26start%3D1)
- 26) ROSENMAYER, Tomáš. *Neziskovost jako faktor (ne)efektivnosti. Analýza produkčního chování neziskových organizací poskytujících služby.* Brno, 2016. Disertační práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Studijní obor: Veřejná ekonomie. Vedoucí práce doc. JUDr. Ivan Malý, CSc. [online]. [cit. 16. 10. 2022]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/tfjy2/Disertacni\\_prace\\_Rosenmayer\\_final.pdf](https://is.muni.cz/th/tfjy2/Disertacni_prace_Rosenmayer_final.pdf)

- 27) ŠRÁMKOVÁ, Adéla. *EGovernment z pohledu zájmových skupin*. Praha, 2019. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Fakulta sociálních věd. Katedra veřejné a sociální politiky. Vedoucí práce Ing. Zuzana Kotherová, Ph.D. [online]. [cit. 18. 2. 2023]. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/107937>

### **Strategické a koncepční materiály**

- 28) *Informační koncepce ČR [Architektura eGovernmentu ČR]* – [archi.gov.cz](http://archi.gov.cz) - [online]. [cit. 23. 10. 2022]. Dostupné z: <https://archi.gov.cz/ikcr>
- 29) *Koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa* – [mvcr.cz](http://mvcr.cz) [online]. [cit. 20. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx>
- 30) *Stát vynaložil na přístup k elektronickým službám veřejné správy zhruba 300 milionů korun, využívá je ale málo občanů*. Tisková zpráva ke KA č. 19/14 – 13. 7. 2020 - [nku.cz](http://nku.cz) [online]. [cit. 18. 2. 2023]. Dostupné z: <https://www.nku.cz/scripts/detail.php?id=11361>
- 31) *Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014–2020. Listopad 2016*. Strategický rámec rozvoje – Ministerstvo vnitra České republiky – [mvcr.cz](http://mvcr.cz) [online]. [cit. 17. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/strategicky-ramec-rozvoje.aspx>
- 32) *Strategie FS ČR | Firemní kultura FS ČR | Finanční správa ČR* – [financnisprava.cz](http://financnisprava.cz) [online]. [cit. 13. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/firemni-kultura-fs-cr/strategie-fs-cr>
- 33) *Třetí evaluační zpráva k plnění Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014-2020* - Rada vlády pro informační společnost – [mvcr.cz](http://mvcr.cz) [online]. [cit. 25. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/rada-vlady-pro-informacni-spolecnost.aspx?q=Y2hudW09MQ%3d%3d>
- 34) *Úvodní strana – Smart Administration* – [web.archive.org](http://web.archive.org) [online]. [cit. 19. 10. 2022]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20130318044503/http://www.smartadministratio n.cz/>

### **Zákonná úprava:**

- 35) Zákon České národní rady č. 2/1969 Sb., *o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky*, ve znění pozdějších předpisů.
- 36) Zákon č. 12/2020 Sb., *o právu na digitální služby a o změně některých souvisejících zákonů*, ve znění pozdějších předpisů.
- 37) Zákon č. 17/2012 Sb., *o Celní správě České republiky*, ve znění pozdějších předpisů.
- 38) Zákon č. 113/2020 Sb., *o Státním fondu podpory investic*, kterým se mění zákon č. 211/2000 Sb., *o Státním fondu rozvoje bydlení a o změně zákona č. 171/1991 Sb., o působnosti orgánů České republiky ve věcech převodů majetku státu na jiné osoby a o Fondu národního majetku České republiky*, ve znění pozdějších předpisů a dalších souvisejících předpisů.

- 39) Zákon č. 166/1993 Sb., *o nejvyšším kontrolním úřadu*, ve znění pozdějších předpisů.
- 40) Zákon č. 218/2000 Sb., *o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla)*, ve znění pozdějších předpisů.
- 41) Zákon č. 251/2021 Sb., kterým se mění zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony.
- 42) Zákon č. 280/2009 Sb., *daňový řád*, ve znění pozdějších předpisů.
- 43) Zákon č. 300/2008 Sb., *o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů*, ve znění pozdějších předpisů.
- 44) Zákon č. 320/2001 Sb., *o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů* (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů.
- 45) Zákon č. 365/2000 Sb., *o informačních systémech veřejné správy*, ve znění pozdějších předpisů.
- 46) Zákon č. 456/2011 Sb., *o Finanční správě České republiky*, ve znění pozdějších předpisů.
- 47) Zákon č. 499/2004 Sb., *o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů*, ve znění pozdějších předpisů.
- 48) Zákon č. 503/2012 Sb., *o Státním pozemkovém úřadu a o změně některých souvisejících zákonů*, ve znění pozdějších předpisů.

#### **Vnitřní předpisy:**

- 49) *Organizační řád Finanční správy České republiky*, č.j. 41392/157400-00180 Stav k 1.4.2022 – OŘ\_1\_1\_2018 – financnisprava.cz [online]. [cit. 13. 10. 2022]. Dostupné z: [https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/OR\\_FS\\_UZ\\_D15.pdf](https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/OR_FS_UZ_D15.pdf)

#### **Metodiky a pokyny:**

- 50) *Metodika hodnocení společenské efektivity institucí vykonávající veřejné politiky* – tacr.cz [online]. [cit. 23. 10. 2022]. Dostupné z: [https://www.tacr.cz/dokums\\_raw/metodiky/TD03000258\\_metodika.pdf](https://www.tacr.cz/dokums_raw/metodiky/TD03000258_metodika.pdf)
- 51) MOLNÁR, Zdeněk. *Úvod do základů vědecké práce (aneb jak napsat úspěšnou disertaci) Sylabus pro potřeby semináře doktorandů* [online]. [cit. 9. 7. 2022]. Dostupné z: [https://people.fsv.cvut.cz/~k126/predmety/d26mvp/mvp\\_sylabus-mvp.pdf](https://people.fsv.cvut.cz/~k126/predmety/d26mvp/mvp_sylabus-mvp.pdf)
- 52) SLÁMOVÁ, Jaroslava (redig.). *Tvorba bibliografických odkazů a citací ve vysokoškolských kvalifikačních pracích – Nejčastější dotazy a jejich řešení*. Praha, 2017. Policejní akademie České republiky v Praze – Knihovna – citace.pdf – polac.cz [online]. [cit. 9. 7. 2022]. Dostupné z: <http://www.polac.cz/knihovna/citace.pdf>
- 53) *SWOT analýza v Excelu* – excel-navod.fotopulos.net [online]. [cit. 18. 1. 2023]. Dostupné z: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>

#### **Elektronické zdroje:**

- 54) *15. Tržní a vládní selhání* – studocu.com [online]. [cit. 7. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.studocu.com/cs/document/vysoka-skola-ekonomicka-v-praze/zkouska-ze-studijniho-oboru/15-trzni-a-vladni-selhani/15343130>

- 55) *Analýza měření a hodnocení výkonnosti veřejné správy v České republice* [online]. [cit. 26. 8. 2022]. Dostupné z: [https://www.google.com/search?q=4\\_anal%C3%BDza\\_SC\\_1.4\\_Hodnocen%C3%AD\\_a\\_m%C4%9B%C5%99en%C3%AD\\_v%C3%BDkonu\\_VS\\_v\\_%C4%8CR\\_F.pdf&oq=4\\_anal%C3%BDza\\_SC\\_1.4\\_Hodnocen%C3%AD\\_a\\_m%C4%9B%C5%99en%C3%AD\\_v%C3%BDkonu\\_VS\\_v\\_%C4%8CR\\_F.pdf&aqs=chrome..69i57j69i60.1788j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=4_anal%C3%BDza_SC_1.4_Hodnocen%C3%AD_a_m%C4%9B%C5%99en%C3%AD_v%C3%BDkonu_VS_v_%C4%8CR_F.pdf&oq=4_anal%C3%BDza_SC_1.4_Hodnocen%C3%AD_a_m%C4%9B%C5%99en%C3%AD_v%C3%BDkonu_VS_v_%C4%8CR_F.pdf&aqs=chrome..69i57j69i60.1788j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)
- 56) *Co je eGovernment?* – Ministerstvo vnitra České republiky – mvcr.cz [online]. [cit. 22. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/co-je-egovernment.aspx>
- 57) *Co je hodnocení dopadů regulace* | ria.vlada.cz – ria.vlada.cz [online]. [cit. 20. 11. 2022]. Dostupné z: <https://ria.vlada.cz/ria/>
- 58) *Co je katalog služeb?* – pma3.gov.cz [online]. [cit. 23. 10. 2022]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/rozcestniky/portal-verejne-spravy-RZC-106>
- 59) *Co jsou datové schránky?* - info.mojedatovaschranka.cz [online]. [cit. 24. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.datoveschranky.info/o-datovych-schrankach/zakladni-informace>
- 60) *Co to je digitalizace?* – IT Slovník – it-slovník.cz [online]. [cit. 22. 10. 2022]. Dostupné z: <https://it-slovník.cz/pojem/digitalizace>
- 61) *Co to je Elektronizace?* – IT Slovník – it-slovník.cz [online]. [cit. 22. 10. 2022]. Dostupné z: <https://it-slovník.cz/pojem/elektronizace>
- 62) ČERMÁK, Miloš. *Existuje druhé, digitální Estonsko. Najdete ho na počítačích v Lucembursku.* – seznamzpravy.cz [online]. [cit. 27. 11. 2022]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/zahranicni-existuje-druhe-digitalni-estonsko-najdete-ho-na-pocitacich-v-lucembursku-196340>
- 63) *DESI – what is digital economy and society index* – learning-corner.learning.europa.eu [online]. [cit. 20. 11. 2022]. Dostupné z: [https://learning-corner.learning.europa.eu/learning-materials/digital-explorers-cartoon-series/desi-what-digital-economy-and-society-index\\_cs](https://learning-corner.learning.europa.eu/learning-materials/digital-explorers-cartoon-series/desi-what-digital-economy-and-society-index_cs)
- 64) *DESI by components – Digital Scoreboard – Data & Indicators* – digital-agenda-data.eu [online]. [cit. 20. 11. 2022]. Dostupné z: [https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-components#chart={%22indicator%22:%22desi%22,%22breakdown-group%22:%22desi%22,%22unit-measure%22:%22pc\\_desi%22,%22time-period%22:%222021%22}](https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-components#chart={%22indicator%22:%22desi%22,%22breakdown-group%22:%22desi%22,%22unit-measure%22:%22pc_desi%22,%22time-period%22:%222021%22})
- 65) *Efektivnost veřejného sektoru Základní teoretický i praktický problém veřejné ekonomie* – slideplayer.cz [online]. [cit. 7. 10. 2022]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/11367356/>
- 66) FREJKOVÁ, Daniela. *Definice CRM* [online]. [cit. 20. 11. 2022]. Dostupné z: <https://marketingsrdcem.cz/rizeni-vztahu-k-zakaznikum-definice/>
- 67) *Funkce online finančního úřadu.* Mojedane21 – mojedane21.cz [online]. [cit. 28. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.mojedane21.cz/>
- 68) HEJDUKOVÁ, Pavlína a Jan POKORNÝ: *Veřejný sektor pro ekonomické a regionální geografy*, [online]. Plzeň: dspace5.zcu.cz [cit. 27. 8. 2022]. ISBN 978-80-261-0980-8. Dostupné z:



- [https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/42434/1/Ve%C5%99ejn%C3%BD%20sektor\\_skripta\\_Hejdukov%C3%A1%2C%20Pokorn%C3%BD\\_final.pdf](https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/42434/1/Ve%C5%99ejn%C3%BD%20sektor_skripta_Hejdukov%C3%A1%2C%20Pokorn%C3%BD_final.pdf)
- 69) *Hlavní stránka – Portál MOJE daně* – [adisspr.mfcr.cz](https://adisspr.mfcr.cz) [online]. [cit. 28. 10. 2022]. Dostupné z: <https://adisspr.mfcr.cz/pmd/home>
- 70) *Informace o činnosti Finanční správy České republiky za rok 2021* – [financnisprava.cz](https://www.financnisprava.cz) [online]. [cit. 8. 10. 2022]. Dostupné z: [https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/Informace\\_o\\_cinnosti\\_FS\\_CR\\_za\\_rok\\_2021.pdf](https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/Informace_o_cinnosti_FS_CR_za_rok_2021.pdf)
- 71) JUREVICIUS, Ovidijus. *SWOT Analysis – How Do It Properly!* SM Insight – [strategicmanagementinsight.com](https://strategicmanagementinsight.com) [online]. [cit. 18. 1. 2023]. Dostupné z: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/swot-analysis-how-to-do-it/>
- 72) KLICNAROVÁ, Jana. *Analýza obalu dat – úvod*. Katedra aplikované matematiky a informatiky. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2010. – [www2.ef.jcu.cz](http://www2.ef.jcu.cz) [online]. [cit. 16. 10. 2022]. Dostupné z: [http://www2.ef.jcu.cz/~janaklic/oa/DEA\\_I.pdf](http://www2.ef.jcu.cz/~janaklic/oa/DEA_I.pdf)
- 73) *Klíčové oblasti architektury eGovernmentu* (Architektura eGovernmentu ČR) – [archi.gov.cz](https://archi.gov.cz) [online]. [cit. 23. 10. 2022]. Dostupné z: [https://archi.gov.cz/uvod\\_klicove\\_oblasti](https://archi.gov.cz/uvod_klicove_oblasti)
- 74) *Kontakty | Finanční správa* – [financnisprava.cz](https://www.financnisprava.cz) [online]. [cit. 8. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/kontakty>
- 75) *Kontrolní akce č. 20/23 | NKÚ* – [nku.cz](https://www.nku.cz) [online]. [cit. 18. 2. 2023]. Dostupné z: <https://www.nku.cz/scripts/rka/detail.asp?cisloakce=20/23>
- 76) MALÝ, Ivan et al. *Veřejná ekonomie. Distanční studijní opora*. 3. aktualiz. vydání, Brno, 2016. [online]. [cit. 27. 2. 2023]. Dostupné z: [https://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/487627/mod\\_resource/content/2/DSO\\_III\\_2016.pdf](https://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/487627/mod_resource/content/2/DSO_III_2016.pdf)
- 77) *Marketingový mix 4P (Marketing Mix 4P)* – [ManagementMania.com](https://managementmania.com) – [managementmania.com](https://managementmania.com) [online]. [cit. 20. 11. 2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>
- 78) MRKÝVKA, Petr. *Úvod do finanční správy* – [slideplayer.cz](https://slideplayer.cz) [online]. [cit. 8. 10. 2022]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/2802805/>
- 79) *Novinky – Czech POINT* – [czechpoint.cz](https://www.czechpoint.cz) [online]. [cit. 23. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.czechpoint.cz/public/novinky/>
- 80) *Novinky | etrzby* – [etrzby.cz](https://www.etrzby.cz) [online]. [cit. 25. 10. 2022]. Dostupné z: [https://www.etrzby.cz/cs/novinky\\_1583](https://www.etrzby.cz/cs/novinky_1583)
- 81) *Od 1. 1. 2023 dochází na základě změny zákona k automatickému zřízení datových schránek živnostníkům, spolkům, nadacím a některým fyzickým osobám* - [info.mojedatovaschranka.cz](https://info.mojedatovaschranka.cz) [online]. [cit. 24. 10. 2022]. Dostupné z: <https://info.mojedatovaschranka.cz/info/cs/2005.html>
- 82) *Online finanční úřad jde do finále, pro veřejnost se spustí 28. února | 2021* | Ministerstvo financí – [mfcr.cz](https://www.mfcr.cz) [online]. [cit. 28. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2021/online-financni-urad-jde-do-finale-pro-v-40847>
- 83) *Online finanční úřad – revoluce ve vyřizování daní* | Aktuality | [Mojedaně 21](https://mojedane21.cz) – [mojedane21.cz](https://mojedane21.cz) [online]. [cit. 28. 10. 2022]. Dostupné z:

- <https://www.mojedane21.cz/cs/aktuality/online-financni-urad-revoluce-ve-vyrizovani-3339>
- 84) *Piráti dostali anticenu za nedostatečnou digitalizaci státní správy* | kverulant.org [online]. [cit. 20. 2. 2023]. Dostupné z: <https://www.kverulant.org/article/pirati-dostali-anticenu-za-nedostatecnou-digitalizaci-statni-spravy/>
- 85) *Podíl počtu elektronických podání na celkovém počtu podání* | *Výkonnostní ukazatele* | *Statistiky Finanční správy* – statistiky.financnisprava.cz [online]. [cit. 1. 11. 2022]. Dostupné z: <https://statistiky.financnisprava.cz/cs/vykonnostni-ukazatele/podil-poctu-elektronicky-podani-na-cel>
- 86) *Portál občana* – Ministerstvo vnitra České republiky mvcr.cz [online]. [cit. 24. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/portal-obcana.aspx>
- 87) *Portál veřejné správy* – gov.cz [online]. [cit. 23. 10. 2022]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/rozcestniky/portal-verejne-spravy-RZC-106>
- 88) *Pro český stát pracuje už téměř čtvrtina všech zaměstnanců, vlády v EU jsou většinou úspornější* – msn.com [online]. [cit. 21. 1. 2023]. Dostupné z: <https://outlook.office.com/mail/inbox/id/AAQkADdjMzRiODc4LTBmYjYtNGE1MC05YzMxLTI5MDE4OWM2ZjAyMQAQAPCo0HG%2BSI5PmQ9reaESZDU%3D>
- 89) *Rada vlády pro informační společnost* – Procesní modelování – mvcr.cz [online]. [cit. 23. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/webpm/clanek/rada-vlady-pro-informacni-spolecnost.aspx?q=Y2hudW09Ng%3D%3D>
- 90) *Rada vlády pro informační společnost* | Vláda ČR – vlada.cz. [online]. [cit. 20. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rvis/rada-vlady-pro-informacni-spolecnost-198607/>
- 91) REGENTÍKOVÁ, Inge. *Příklady selhání spolehlivého finančního řízení s dopadem do 3E*, Praha, červen 2017 [online]. [cit. 18. 2. 2023]. Dostupné z: [https://www.nku.cz/assets/o-nas/konference-seminare/2017/seminar-principy-3E/nku\\_regentikova\\_3e\\_priklady\\_selhani\\_vks.pdf](https://www.nku.cz/assets/o-nas/konference-seminare/2017/seminar-principy-3E/nku_regentikova_3e_priklady_selhani_vks.pdf)
- 92) *Služby pro úředníky* – Czech POINT – czechpoint.cz [online]. [cit. 23. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.czechpoint.cz/public/urednik/sluzby-pro-uredniky/>
- 93) *Souhrnná zpráva o digitalizaci veřejné správy v ČR* – nku.cz [online]. [cit. 22. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.nku.cz/assets/publikace-a-dokumenty/ostatni-publikace/zprava-o-digitalizaci-verejne-spravy.pdf>
- 94) *Specifický cíl 3.4 Zvýšit význam a kvalitu provádění strategického řízení* – mmr.cz [online]. [cit. 21. 10. 2022]. Dostupné z: [https://www.mmr.cz/getmedia/91ad1297-8c2d-46c4-a50f-1646149c39aa/Koncepce-Klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030\\_vynatek.pdf.aspx?ext=.pdf](https://www.mmr.cz/getmedia/91ad1297-8c2d-46c4-a50f-1646149c39aa/Koncepce-Klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030_vynatek.pdf.aspx?ext=.pdf)
- 95) *Správa daní – daňový řád* | *GT News* – gtnexs.cz [online]. [cit. 10. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.gtnexs.cz/temata/sprava-dani-danovy-rad/>

- 96) *Studijní texty pro přípravu na zvláštní část úřednické zkoušky pro obor státní služby č. 26 „Systém veřejné správy a všeobecná vnitřní správa“* Aktualizované vydání 4/2021 [online]. [cit. 4. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/zkusebni-otazky-a-odborna-literatura.aspx?q=Y2hudW09Mg==>
- 97) *SWOT analýza* – Mendelova univerzita v Brně – Lesnická a dřevařská fakulta – [user.mendelu.cz](http://user.mendelu.cz) [online]. [cit. 20. 11. 2022]. Dostupné z: [http://user.mendelu.cz/xbadal/Studijni%20opory/Hospodarska%20informatika/Stud\\_mat/SWOT%20anal%FDza.pdf/](http://user.mendelu.cz/xbadal/Studijni%20opory/Hospodarska%20informatika/Stud_mat/SWOT%20anal%FDza.pdf/)
- 98) *Veřejná ekonomika a veřejné finance*. Technická univerzita v Liberci – rozpočtová soustava a rozpočtový proces – 14. listopad 2016 – [slideplayer.cz](http://slideplayer.cz) [online]. [cit. 9. 10. 2022]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/11892065/>
- 99) *Veřejné služby (Public Services)* – ManagementMania.com [online]. [cit. 4. 10. 2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/verejne-sluzby>
- 100) *Veřejný sektor (Public Sector)* – ManagementMania.com [online]. [cit. 4. 10. 2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/verejny-sektor>
- 101) *Veřejný sektor a veřejné finance* – Ekonomicky.eu – [ekonomicky.eu](http://ekonomicky.eu) [online]. [cit. 30. 9. 2022]. Dostupné z: <https://www.ekonomicky.eu/verejny-sektor-verejne-finance/>
- 102) *Výhody datových schránek* - [info.mojedatovaschranka.cz](http://info.mojedatovaschranka.cz) [online]. [cit. 24. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.datoveschranky.info/o-datovych-schrankach/vyhody-datovych-schranek>
- 103) *Výkonnostní ukazatele* | Statistiky Finanční správy – [statistiky.financnisprava.cz](http://statistiky.financnisprava.cz) [online]. [cit. 1. 11. 2022]. Dostupné z: <https://statistiky.financnisprava.cz/cs/vykonnostni-ukazatele>
- 104) *Výkonnostní ukazatele* | Statistiky Finanční správy – [statistiky.financnisprava.cz](http://statistiky.financnisprava.cz) [online]. [cit. 1. 11. 2022]. Dostupné z: <https://statistiky.financnisprava.cz/cs/vykonnostni-ukazatele/podil-poctu-elektronicky-podani-na-cel>
- 105) *Výměna ADIS se posouvá, pro starý systém se navíc koupil hardware za 200 milionů* – [podnikatel.cz](http://podnikatel.cz) [online]. [cit. 28. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/vymena-adis-se-posouva-pro-stary-system-se-navic-koupil-hardware-za-200-milionu/>
- 106) *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi osobami – 2021* – [czso.cz](http://czso.cz) [online]. [cit. 11. 11. 2022]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/2-pouzivani-internetu-jednotlivci-lsv9dxufw9>
- 107) *X Neefektivita – Náповěda ekonomie* – [economicshelp.org](http://economicshelp.org) [online]. [cit. 7. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.economicshelp.org/blog/glossary/x-inefficiency/>
- 108) *Základní informace* – [datové schránky.info](http://datove.schranky.info) [online]. [cit. 24. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.datoveschranky.info/o-datovych-schrankach/zakladni-informace>

## Seznam příloh

### Příloha 1: Rozpočtová soustava ČR

- 109) HAMERNÍKOVÁ, Bojka a Alena Maaytová. *Veřejné finance*. 2. aktualiz. vyd.. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-497-0. *Veřejné příjmy. Rozpočtová soustava* - Hledat Googlem – google.com [online]. [cit. 24. 1. 2023]. Dostupné z: <https://elearning.tul.cz/mod/resource/view.php?id=423734>

### Příloha 2: Organizační schéma GFR k 31. 12. 2021

- 110) *Závěrečný účet kapitoly 312 – Ministerstvo financí za rok 2021* | Ministerstvo financí – mfcr.cz [online]. [cit. 24. 1. 2023]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/statni-rozpocet/plneni-statniho-rozpocetu/2021/zaverecny-ucet-kapitoly-312-ministerstvo-47776>

### Příloha 3: Úvodní strana Portálu veřejné správy

- 111) *Portál veřejné správy* – gov.cz [online]. [cit. 4. 2. 2023]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/>

### Příloha 4: Úvodní strana Portálu občana

- 112) *Portál občana - Přihlášení* – obcan.portal.gov.cz [online]. [cit. 4. 2. 2023]. Dostupné z: <https://obcan.portal.gov.cz/prihlaseni>

### Příloha 5: Úvodní strana Datové schránky

- 113) *Datové schránky* – info.mojedatovaschranka.cz [online]. [cit. 4. 2. 2023]. Dostupné z: <https://info.mojedatovaschranka.cz/info/cs/>

### Příloha 6: Aplikace Online finanční úřad (DIS+)

- 114) *Hlavní stránka – Portál MOJE daně* – adisspr.mfcr.cz [online]. [cit. 24. 1. 2023]. Dostupné z: <https://adisspr.mfcr.cz/pmd/home>

### Příloha 7: Aplikace Online finanční úřad (DIS+) – způsoby přihlášení

- 115) *Přihlášení do DIS – Portál MOJE daně* – adisspr.mfcr.cz [online]. [cit. 24. 1. 2023]. Dostupné z: <https://adisspr.mfcr.cz/pmd/home/prihlaseni-do-dis>

### Příloha 8: Osoby v ČR používající internet alespoň jednou za týden za rok 2021

- 116) *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi osobami – 2021* – czso.cz [online]. [cit. 11. 11. 2022]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/2-pouzivani-internetu-jednotlivci-lsv9dxufw9>

**Příloha 9:** Osoby v ČR vykonávající vybrané aktivity na stránkách úřadů za rok 2021

117) *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi osobami – 2021 – czso.cz* [online]. [cit. 11. 11. 2022]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/2-pouzivani-internetu-jednotlivci-lsv9dxufw9>

**Příloha 10:** Počty a způsob elektronických podání k jednotlivým daním k 31. 12. příslušného roku 2017–2021

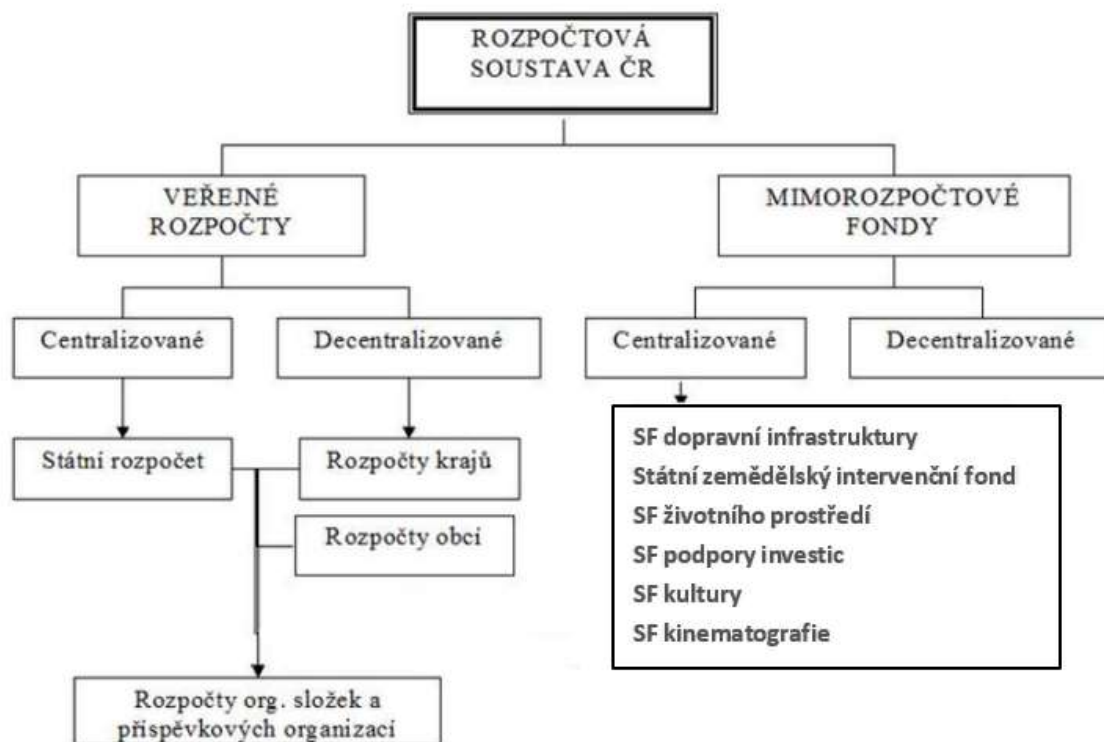
118) *Informace o činnosti Finanční správy České republiky za rok 2021 – financnisprava.cz* [online]. [cit. 11. 11. 2022]. Dostupné z: [https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/Informace\\_o\\_cinnosti\\_FS\\_CR\\_za\\_rok\\_2021.pdf](https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/Informace_o_cinnosti_FS_CR_za_rok_2021.pdf)

**Příloha 11:** Podání učiněná prostřednictvím daňové informační schránky DIS+ za rok 2021

119) *Informace o činnosti Finanční správy České republiky za rok 2021 – financnisprava.cz* [online]. [cit. 11. 11. 2022]. Dostupné z: [https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/Informace\\_o\\_cinnosti\\_FS\\_CR\\_za\\_rok\\_2021.pdf](https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/Informace_o_cinnosti_FS_CR_za_rok_2021.pdf)

## Přílohy práce

### Příloha 1: Rozpočtová soustava ČR



Zdroj: vlastní zpracování dle Hamerníková, B. a A. Maaytová, 2010

#### Komentář autorky:

V původního schématu rozpočtové soustavy ČR dle B. Hamerníkové a A. Maaytové bylo z důvodu legislativních změn provedeno několik úprav. Například byla odstraněna položka Rozpočty regionálních rad regionů původně spadající pod decentralizované veřejné rozpočty. Regionální rady regionů soudržnosti byly od 1. 7. 2021 zrušeny.<sup>180</sup>

<sup>180</sup> Zákon č. 251/2021 Sb., kterým se mění zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony

Dále byla z původního schématu odstraněna položka Pozemkový fond ČR, který byl zrušen ke dni 31. 12. 2012.<sup>181</sup>

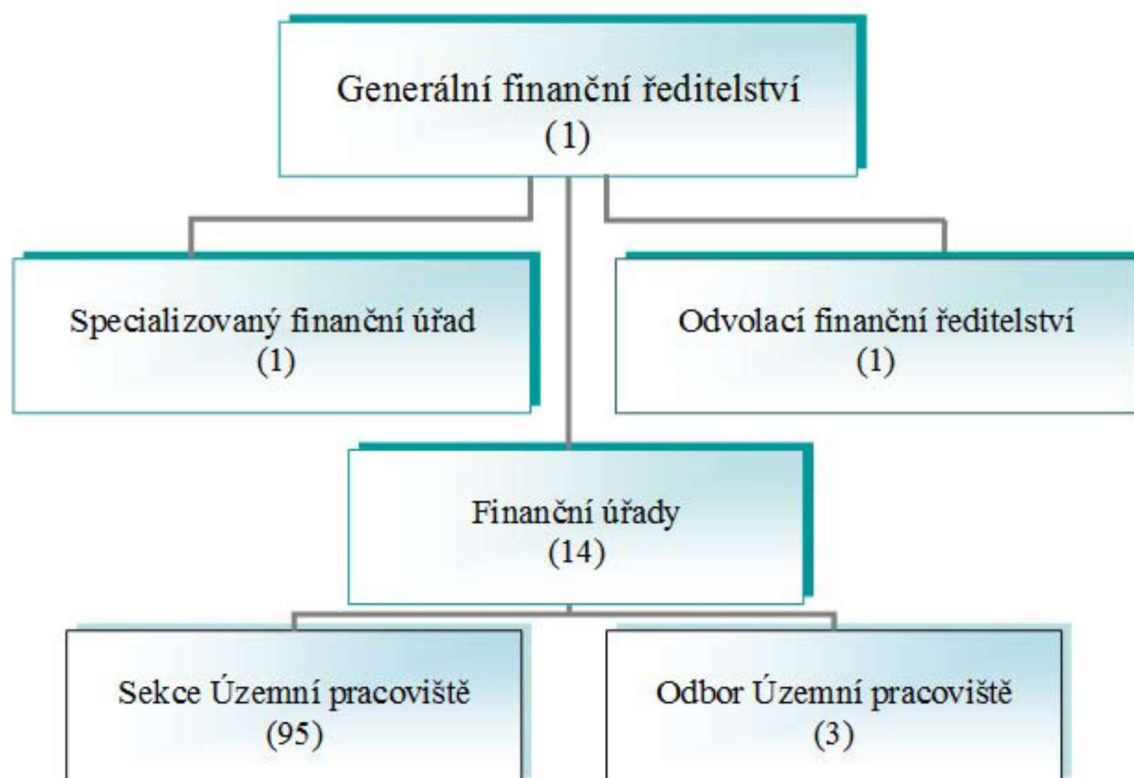
Došlo i k úpravě názvu jednoho z mimorozpočtových fondů, neboť původní název Státní fond rozvoje bydlení byl změněn na Státní fond podpory investic dne 1. 6. 2020.<sup>182</sup>

---

<sup>181</sup> Zákon č. 503/2012 Sb., o *Státním pozemkovém úřadu* a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>182</sup> Zákon č. 113/2020 Sb., o *Státním fondu podpory investic*, kterým se mění zákon č. 211/2000 Sb., o Státním fondu rozvoje bydlení a o změně zákona č. 171/1991 Sb., o působnosti orgánů České republiky ve věcech převodů majetku státu na jiné osoby a o Fondu národního majetku České republiky, ve znění pozdějších předpisů a dalších souvisejících předpisů.

**Příloha 2:** Organizační schéma GFŘ k 31. 12. 2021



FÚ	Počet ÚP		
	Sekce ÚP	Odbor ÚP	Celkem ÚP
FÚ pro hlavní město Prahu	12		12
FÚ pro Středočeský kraj	13		13
FÚ pro Jihočeský kraj	7		7
FÚ pro Plzeňský kraj	7		7
FÚ pro Karlovarský kraj	3		3
FÚ pro Ústecký kraj	7		7
FÚ pro Liberecký kraj	4		4
FÚ pro Královéhradecký kraj	5		5
FÚ pro Pardubický kraj	4	1	5
FÚ pro Kraj Vysočina	5	1	6
FÚ pro Jihomoravský kraj	11		11
FÚ pro Olomoucký kraj	4	1	5
FÚ pro Moravskoslezský kraj	8		8
FÚ pro Zlínský kraj	5		5
<b>Celkem</b>	<b>95</b>	<b>3</b>	<b>98</b>

Zdroj: převzato ze Závěrečného účtu kapitoly 312 – Ministerstvo financí za rok 2021



## Příloha 3: Úvodní strana Portálu veřejné správy

The screenshot shows the homepage of the gov.cz portal. At the top, there is a blue header with the gov.cz logo, a search bar labeled 'Hledat', and a button 'PŘIHLÁSIT SE DO PORTÁLU OBČANA'. Below the header is a navigation bar with links: ÚVOD, SLUŽBY VEŘEJNÉ SPRÁVY, ŽIVOTNÍ UDÁLOSTI, O ŽIVOTĚ V ČR, and KAM DÁL. The main content area features three large tiles: 'ePetice' (with an image of a woman), 'Deštník proti drahotě' (with an image of hands), and 'Vše o Identitě občana' (with an image of a person at a desk). Below these tiles is a yellow warning banner with a triangle icon, containing text about service interruptions. Underneath the banner is a section titled 'Často hledáte' (Often searched) with a grid of links: 'Změna dodavatele energie', 'Vydání občanského průkazu', 'Naši Ukrajinci', 'Výpis z rejstříku trestů', 'Ztráta/nález občanského průkazu', 'Očkování', 'Výpis bodů řidiče', 'Cestovní pas i na poslední chvíli', and 'Zbrojní průkaz'. A small circular icon with a magnifying glass is in the bottom right corner of the main content area.

gov.cz

Hledat

PŘIHLÁSIT SE DO PORTÁLU OBČANA CZ

ÚVOD SLUŽBY VEŘEJNÉ SPRÁVY ŽIVOTNÍ UDÁLOSTI O ŽIVOTĚ V ČR KAM DÁL

ePetice

Deštník proti drahotě

Vše o Identitě občana

▲ Ve dnech 4. 2. 2023 od 14:00 hod. do 5. 2. 2023 20:00 hod. a 18. 2. 2023 od 14:00 hod. do 19. 2. 2023 20:00 hod. bude z důvodu servisních činností vedoucích ke zkvalitnění poskytovaných služeb a zajištění stability provozu částečně omezená dostupnost služeb základních registrů a služby elektronické identifikace prostřednictvím národního bodu pro identifikaci a autentizaci (NIA) a služby RAZR. Za případné potíže se omlouváme.

Dne 11. 02. 2023 od 14:00 hod. do 12. 02. 2023 do 20:00 hod. dojde z důvodu odstávky Správy základních registrů k nedostupnosti služeb základních registrů. Během odstávky bude nedostupné přihlášení přes NIA a služby RAZR. Děkujeme za pochopení.

Často hledáte

Změna dodavatele energie	Výpis z rejstříku trestů	Výpis bodů řidiče
Vydání občanského průkazu	Ztráta/nález občanského průkazu	Cestovní pas i na poslední chvíli
Naši Ukrajinci	Očkování	Zbrojní průkaz

Zdroj: web portal.gov.cz

## Příloha 4: Úvodní strana Portálu občana

Portál občana. Komunikujte s úřady online.

**24** Podávejte žádosti na úřady kdykoliv

**7** Spravujte své údaje v registrech

Mějte pod kontrolou své doklady a dokumenty

**!** Ve dnech 4.2.2023 od 14:00 hod. do 5.2.2023 20:00 hod. a 18.2.2023 od 14:00 hod. do 19.2.2023 20:00 hod. bude z důvodu servisních činností částečně omezená dostupnost služeb základních registrů a služby elektronické identifikace prostřednictvím národního bodu pro identifikaci a autentizaci (NIA). Za případné potíže se omlouváme.

...  
více ▾

### Vyberte způsob přihlášení

**Identita občana**  
Využijte bankovní identitu, Mobilní klíč, NIA ID a jiné >

**Datová schránka**  
Využijte přihlašovací údaje do vaší datové schránky >

### Jste tu poprvé?

Nejdřív si musíte zařídit ověřený přístup. Přečtěte si návod, jak na to.

JAK SI ZAŘÍDIT PŘÍSTUP

● Chraňte své osobní údaje. Po ukončení práce s portálem se nezapomeňte odhlásit.

PORTÁL VEŘEJNÉ SPRÁVY [↗](#) · PROHLÁŠENÍ O PŘÍSTUPNOSTI [↗](#) · ZPRACOVÁNÍ OSOBNÍCH ÚDAJŮ [↗](#) · PODPORA · [f](#) · [t](#)

Zdroj: web obcan.portal.gov.cz

## Příloha 5: Úvodní strana Datové schránky

The screenshot shows the homepage of the Data Mailbox (Datová schránka) website. At the top, there is a navigation bar with the logo 'DATOVÉ SCHRÁNKY', a button 'ZALOŽIT DATOVOU SCHRÁNKU', and links for 'NÁPOVĚDA' and 'INFOLINKA 954 200 200'. A search bar is also present. Below the navigation bar, there are several menu items: 'EPORADNA', 'CHCI DATOVKU', 'O DATOVÝCH SCHRÁNKÁCH', 'DOPLŇKOVÉ SLUŽBY', 'DŮLEŽITÉ INFORMACE', and 'POTŘEBUJI PORADIT'. A yellow banner contains a warning icon and text: 'Ve veřejném seznamu datových schránek si můžete ověřit, zda vám bude v roce 2023 automaticky zřízena datová schránka. Více informací zde.' The main content area features a woman looking at her smartphone. To her left, the text reads: 'Přihlaste se do své datové schránky a využijte všech výhod elektronické komunikace!' Below this text is a button 'JSTE TU POPRVÉ?'. To the right of the woman is a 'Přihlášení' (Login) panel with options: 'JMÉNEM A HESLEM', 'MOBILNÍM KLÍČEM', 'IDENTITOU OBČANA (BANKOVNÍ IDENTITA, NIA ID...)', and 'DALŠÍ ZPŮSOBY'. A link 'Máte problémy s přihlášením?' is at the bottom of the panel. Below the main content is a section titled 'Návody a tipy k datovým schránkám' (Instructions and tips for data mailboxes) with four cards: 'Jak založit datovou schránku osobně', 'Založení datovky Mobilním klíčem', 'Snadné přihlášení Identitou občana', and 'Bezpečné přihlášení Mobilním klíčem'. Each card has a 'ZOBRAZIT' button. A yellow button 'Máte otázku k datovým schránkám?' is on the right.

Zdroj: web [info.mojedatovaschranka.cz](http://info.mojedatovaschranka.cz)

## Příloha 6: Aplikace Online finanční úřad (DIS+)

The screenshot shows the 'mojedane' website interface. At the top, there is a dark red navigation bar with the following links: 'Online finanční úřad', 'EPO', 'EET', 'Registr DPH', 'Vracení DPH', 'MOSS/OSS', and 'DAC7'. Below the navigation bar is the 'mojedane' logo on the left and an 'ePodpora' button on the right. The main content area is divided into two columns. The left column contains two white boxes with grey borders. The top box is titled 'Online finanční úřad' and contains text about the modernized version of the tax information portal. The bottom box is titled 'Elektronická podání pro Finanční správu' and contains text about electronic submissions. The right column is titled 'Aktuality a upozornění' and contains three news items with dates: '2.1.2023' (Informační shrnutí a odpovědi na dotazy k datovým schránkám), '1.1.2023' (Zrušení EET k 1.1. 2023), and '21.10.2022' (Služba Nahlížení na vybrané údaje).

Online finanční úřad

EPO EET Registr DPH Vracení DPH MOSS/OSS DAC7

mojedane ePodpora

**Online finanční úřad**

V Online finančním úřadu najdete daňovou informační schránku a její modernizovanou verzi, která přináší zjednodušení, zrychlení a vyšší komfort elektronické komunikace s Finanční správou. Daňový subjekt může prostřednictvím daňové informační schránky získávat informace shromažďované ve spisu a na osobním daňovém účtu. Může získávat také informace o svých právech a povinnostech a činit podání s využitím vybraných informací, které o něm správce daně zpracovává.

**Elektronická podání pro Finanční správu**

Vyplnění elektronických formulářů, jejich uložení a odeslání aplikací Elektronická podání pro Finanční správu (EPO) nebo prostřednictvím Daňové informační schránky (DIS+)

**Aktuality a upozornění**

2.1.2023  
Informační shrnutí a odpovědi na dotazy k datovým schránkám

1.1.2023  
Zrušení EET k 1.1. 2023

21.10.2022  
Služba Nahlížení na vybrané údaje

Zdroj: web adisspr.mfcr.cz

## Příloha 7 Aplikace Online finanční úřad (DIS+) – způsoby přihlášení

The screenshot shows the login page of the DIS+ application. At the top, there is a dark red navigation bar with links: Online finanční úřad, EPO, EET, Registr DPH, Vracení DPH, MOSS/OSS, and DAC7. Below this is the 'mojedaně' logo and an 'ePodpora' button. The main content area has a breadcrumb trail: DAŇOVÝ PORTÁL > PŘIHLÁŠENÍ. The title 'Přihlášení' is centered. Below the title, there are three login options, each with a logo, a description, and a 'PŘIHLÁSIT SE' button. The first option is 'Identita občana' (Identity of a citizen), the second is 'DATOVÉ SCHRÁNKY' (Data Box), and the third is 'Přístupové údaje přidělené Finanční správou ČR' (Access data assigned by the Financial Administration of the Czech Republic). A link 'JAK ZÍSKAT PŘÍSTUP DO DIS+' is located to the right of the login options. At the bottom, there is a link 'PODMÍNKY DIS+'.

Online finanční úřad EPO EET Registr DPH Vracení DPH MOSS/OSS DAC7

mojedaně ePodpora

DAŇOVÝ PORTÁL > PŘIHLÁŠENÍ

### Přihlášení

Způsob přihlášení k účtu ⓘ

JAK ZÍSKAT PŘÍSTUP DO DIS+ >

**Identita občana**

S využitím přístupu se zaručenou identitou, včetně bankovních prostředků.

PŘIHLÁSIT SE

**DATOVÉ SCHRÁNKY**

S ověřenou identitou způsobem, kterým se lze přihlásit do datové schránky.

PŘIHLÁSIT SE

**Přístupové údaje přidělené Finanční správou ČR**

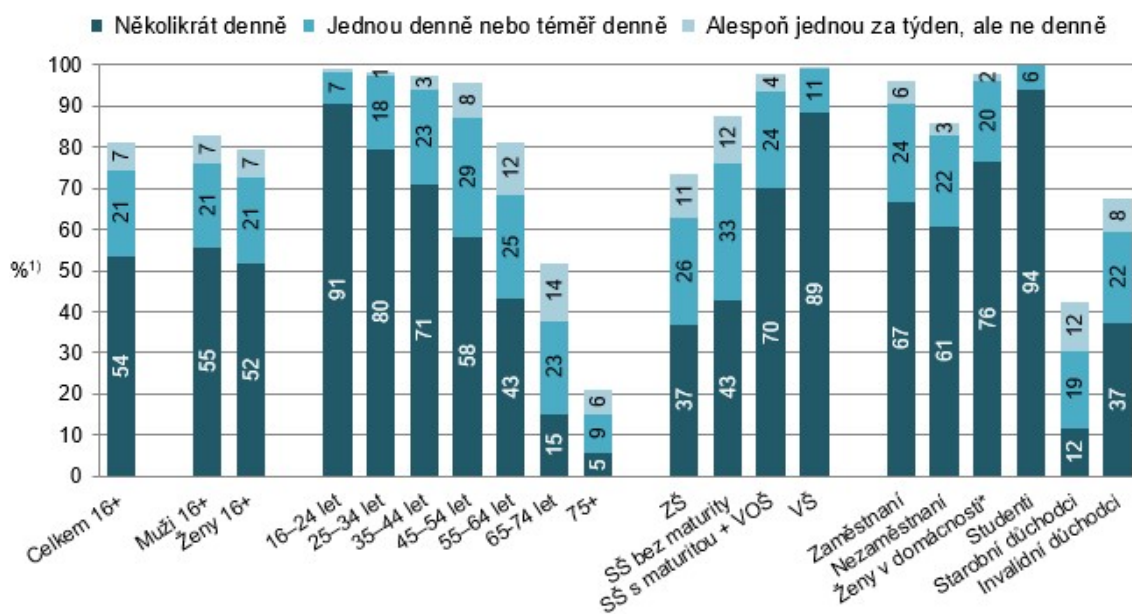
Pro držitele přístupových údajů přidělených Finanční správou ČR.

PŘIHLÁSIT SE

PODMÍNKY DIS+ >

Zdroj: web adisspr.mfcr.cz

## Příloha 8: Osoby v ČR používající internet alespoň jednou za týden za rok 2021



<sup>1)</sup> Podíl z celkového počtu osob v dané socio-demografické skupině

\* Zahrnuje i ženy (popř. muže) na rodičovské či mateřské dovolené

Zdroj: ČSÚ

**Příloha 9: Osoby v ČR vykonávající vybrané aktivity na stránkách úřadů za rok 2021**

	Vyhledávání informací			Stáhnutí nebo vytisknutí formuláře			Vyplnění a online odeslání formuláře*		
	v tis.	% <sup>1)</sup>	% <sup>2)</sup>	v tis.	% <sup>1)</sup>	% <sup>2)</sup>	v tis.	% <sup>1)</sup>	% <sup>2)</sup>
<b>Celkem 16+</b>	<b>3 645,2</b>	<b>41,6</b>	<b>49,5</b>	<b>1 855,9</b>	<b>21,2</b>	<b>25,2</b>	<b>2 050,1</b>	<b>23,4</b>	<b>27,9</b>
<b>Pohlaví</b>									
Muži 16+	1 760,6	41,4	48,4	971,2	22,8	26,7	1 042,9	24,5	28,7
Ženy 16+	1 884,6	41,7	50,6	884,7	19,6	23,8	1 007,2	22,3	27,1
<b>Věková skupina</b>									
16–24 let	243,0	28,0	28,2	127,0	14,6	14,7	152,9	17,6	17,7
25–34 let	752,2	57,1	57,9	422,7	32,1	32,5	429,1	32,6	33,0
35–44 let	908,5	56,0	56,9	480,4	29,6	30,1	522,1	32,2	32,7
45–54 let	808,9	51,0	52,8	444,3	28,0	29,0	503,9	31,8	32,9
55–64 let	560,4	43,6	50,5	256,5	19,9	23,1	278,7	21,7	25,1
65–74let	312,2	24,5	41,5	105,2	8,3	14,0	136,7	10,7	18,2
75+	60,0	7,3	29,0	20,0	2,4	9,7	26,7	3,3	12,9
<b>Vzdělání (25-64 let)</b>									
Základní	83,6	24,0	30,8	41,5	11,9	15,3	46,1	13,2	17,0
Střední bez maturity	680,6	35,2	38,4	296,2	15,3	16,7	358,9	18,5	20,2
Střední s maturitou + VOŠ	1 278,8	59,1	60,0	681,1	31,5	32,0	726,8	33,6	34,1
Vysokoškolské	987,0	72,2	72,4	585,1	42,8	42,9	602,0	44,1	44,2
<b>Ekonomická aktivita (16+)</b>									
Zaměstnaní	2 681,6	53,9	55,3	1 474,2	29,6	30,4	1 587,4	31,9	32,8
Nezaměstnaní	89,7	41,7	47,5	41,1	19,1	21,8	40,7	18,9	21,6
Ženy v domácnosti**	210,4	60,3	60,9	102,2	29,3	29,6	114,4	32,8	33,1
Studenti	164,6	24,9	24,9	78,0	11,8	11,8	103,5	15,7	15,7
Starobní důchodci	432,5	18,6	38,1	140,5	6,1	12,4	179,2	7,7	15,8
Invalidní důchodci	66,4	26,4	36,3	20,0	8,0	11,0	24,9	9,9	13,6

<sup>1)</sup> Podíl z celkového počtu osob v dané socio-demografické skupině

<sup>2)</sup> Podíl z celkového počtu osob v dané socio-demografické skupině, které použily internet v posledních 12 měsících

\* Do ukazatele nebyl zahrnut formulář pro Sčítání lidu, domů a bytů

\*\* Zahrnuje i ženy (popř. muže) na rodičovské či mateřské dovolené

Zdroj: Český statistický úřad, 2021

Zdroj: ČSÚ

**Příloha 10:** Počty a způsob elektronických podání k jednotlivým daním k 31. 12. příslušného roku 2017–2021

Počty elektronických podání	2017	2018	2019	2020	2021	Index (%) 21/20
<b>celkem - DIS+</b>					100 088	
<b>celkem - NIA</b>					14 106	
<b>celkem - ZAREP</b>	2 114 039	2 160 527	2 146 851	1 985 755	1 932 726	97,3
<b>celkem - ISDS</b>	2 605 322	2 881 666	3 166 833	3 455 992	3 777 432	109,3
<b>celkem - Ostatní</b>	3 925 168	4 012 936	4 118 668	4 145 901	4 226 947	102,0
<b>celkem - Celkem</b>	8 644 529	9 055 129	9 432 352	9 587 648	10 051 299	104,8
<b>celkem - DatS</b>	7 117 672	7 472 886	7 935 603	8 449 042	9 051 960	107,1

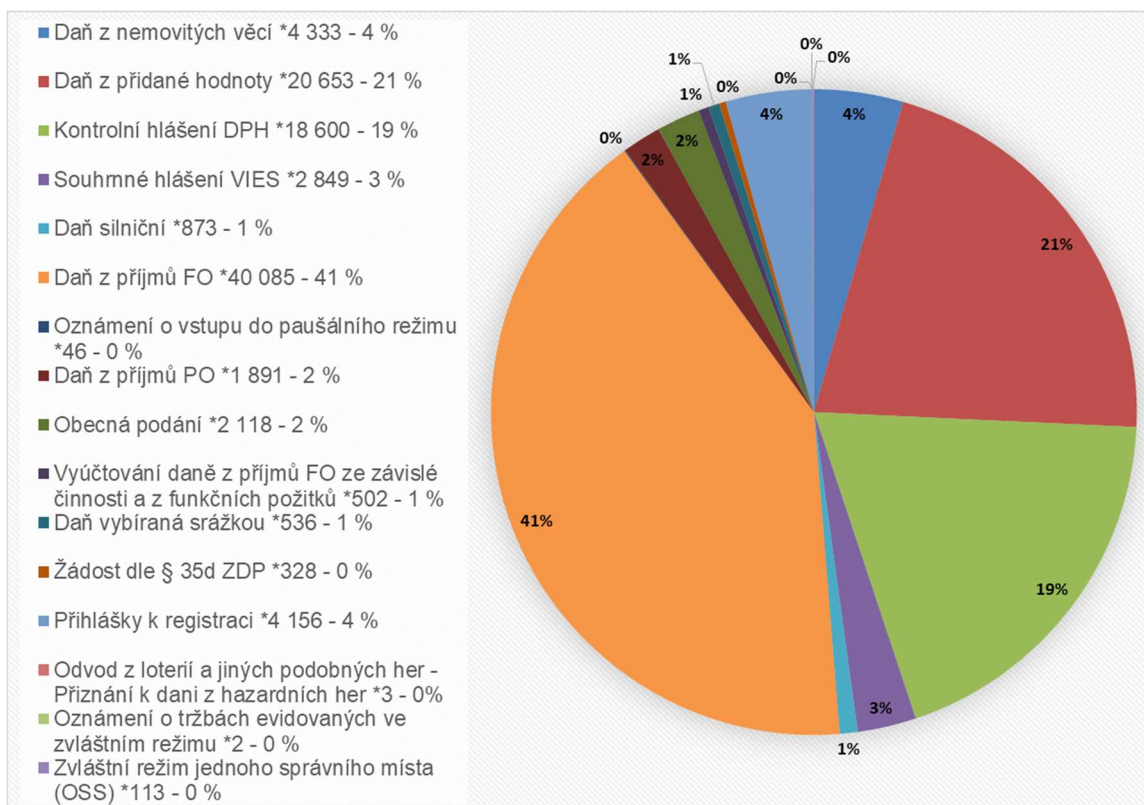
**Vysvětlivky ke způsobům elektronických podání:**

DIS+ - podání učiněné prostřednictvím daňové informační schránky, NIA - podání s využitím přístupu se zaručenou identitou, ZAREP - podání s uznávaným elektronickým podpisem, ISDS - podání s ověřenou identitou podatele způsobem, kterým se lze přihlásit do jeho datové schránky, Ostatní - nepodepsaná podání (bez ZAREP, nebo bez ověření ISDS), Celkem - Suma DIS+, NIA, ZAREP, ISDS a Ostatní, DatS – podání doručené datovou schránkou na Finanční úřad

Zdroj: vlastní zpracování dle Finanční správa ČR



**Příloha 11: Podání učiněná prostřednictvím daňové informační schránky DIS+ za rok 2021**



Zdroj: vlastní zpracování dle Finanční správa ČR