

# OBJEKTIVNÍ DIAGNÓZA SPOLEČNOSTI UMOŽŇUJE JEJÍ LÉČBU

Jaroslav Šubrt  
Rozhovor

**Svět se dnes doslova mění před očima. K otázce, zda jsme schopni se poučit z chyb zaniklých civilizací, říká v rozhovoru výkonná ředitelka SMO ČR Radka Vladyková, že bychom toho schopni být měli. Avšak s ohledem na efekt Gaussovy křivky, která mj. platí pro mnoho společenských jevů a bohužel preferuje většinové názory, jež nutně nemusí být vždy ty nejlepší. Navíc vývoj světa měl vždy dvojitou dynamiku, vnitřní a vnější – to známe i z teorie revoluce, kdy musí být splněny současně vnitřní i vnější podmínky.**

[www.mmspektrum.com/241018](http://www.mmspektrum.com/241018)

Vnější dynamika souvisí s proměnou přírodního prostředí a s tím, jak se dovedeme adaptovat. Vnitřní dynamika je společenská. Vychází tedy z toho, jaké máme základy společnosti, jak je silná občanská společnost, jak fungují instituce (např. formou přeregulace a nepřehlednosti právních norem, též přítomností legislativních blokátorů) nebo k čemu a jak funguje společenská smlouva. K vnitřním faktorům kolapsu lze též přiřadit totální absenci vizí a leadershipu ve veřejném životě, o čemž také v tomto otevíracím rozhovoru vydání mluví Radka Vladyková. Blíže se ale tomuto tématu budeme věnovat v některém z dalších vydání MM Průmyslového spektra, a to v chystaném rozhovoru s excellentním vědcem prof. Miroslavem Bárto. Je třeba mít stále na paměti, a to je též vzkaz pro politiky, že společnost je tak silná (nebo slabá), jak je silná (nebo slabá) její nejslabší třetina, či jak se tvrdilo dříve, nejslabší článek řetězu.

Přistupme však již k rozhovoru s Mgr. Radkou Vladykovou, výkonnou ředitelkou Svazu měst a obcí ČR.

**MM:** Je nesporné, že strategie pomáhají. Česká republika má na počet obyvatel nejvíce strategií na světě, které však bohužel ve velké míře končí v šuplíku. Přitom jsou důležitým předpokladem úspěchu a prosperity v životě státu, organizací, municipalit, ale i jednotlivců v jejich osobním životě. Existuje proto mnoho důvodů, proč strategie mít a proč se strategiemi zabývat. Krize různých společností mají zpravidla kořenové příčiny právě ve strategiích. Neplatí ale rovnice, že mít strategii se automaticky rovná mít úspěch. Problém selhání strategií není způsoben jen tím, že by municipality měly strategie špatné. Spíše je problém v jejich implementaci nebo též v tom, že nositel strategie je nedůvěryhodný, neautentický, bohužel i méně kompetentní atd. Kde z vašeho úhlu pohledu vidíte největší problémy?

**R. Vladyková:** Strategie ve smyslu nastavení jasného směru, kterým se vydat, jsou určitě důležité. Bohužel jich máme opravdu mnoho a troufám si říct, že se v nich nikdo pořádně neorientuje. Některé jsou dobře sepsané, připravené, jiné jsou však pouhými stohy papíru, které



Zdroj: archiv R. Vladykové

## Mgr. Radka Vladyková

Od února 2019 pracuje ve funkci výkonné ředitelky Svazu měst a obcí ČR. V letech 2014 až 2018 pracovala jako starostka v 10tisícovém městě Jesenice u Prahy a při této práci získala široké zkušenosti napříč všemi oblastmi, kterými se územní samospráva zabývá. Po studiu ekonomiky, pro lepší orientaci v legislativě, vystudovala Metropolitní univerzitu v Praze, obor evropská studia a veřejná správa. V roce 2020 získala ocenění Osobnost Smart City 2020, a to zejména za propagaci ekosystému Chytrá města a obce.

**Radka Vladyková má tři dospělé děti. Do její bohaté publikační činnosti patří články a odborné texty ke strategickému rámci Svazu měst a obcí v oblasti smart city nebo k tématu resilience obcí. Jako životní heslo často používá text písničky „Pár přátel stačí mít“ a pak pracovní motto „Přijít ve vhodnou chvíli je ještě důležitější než přijít včas“.**

mají zvýšit něčí popularitu, aby se měl autor čím chlubit. Vždy záleží na nositeli strategie, na jeho hlubokých znalostech prostředí, o kterém píše, a hlavně na jeho celkové schopnosti přesahu vnímání daného problému a také na schopnosti, s jakou jedinec nebo tým dokážou vidět do budoucna v širším kontextu. Stejně důležitá je pak realizace strategií. Pokud se stanou pouhým dalším šanonem na poliče a zapadávají prachem, pak nositel takového dokumentu ztrácí důvěru společnosti.

K tomu si dovoluji uvést jednu z myšlenek prof. Milana Zeleného z rozhovoru pro E15: „Uděláme si to sami. Akční heslo pro regiony, kraje, města a lokality, které se snaží obnovit svoji hospodářsko-politickou nezávislost, autonomii a soběstačnost, obzvláště v éře selhání centrálního plánování a politických stran.“ S panem profesorem jsem měla tu čest se jedenkrát setkat. Oslovily jej mé komentáře uvedené v televizním rozhovoru na téma regionálního rozvoje. Naše myšlenky a názory na správu regionů a jejich ekonomický potenciál byly totožné. Bohužel covid zabránil našemu dalšímu setkání.

**MM:** Byla jste klíčovou vystupující na červnové konferenci „Proměny Česka“ v Kongresovém centru Praha, která reflektovala dobu od vstupu ČR do EU. Národní investice jsme si zvykli nahrazovat evropskými penězi, což je do budoucna neudržitelné. V této souvislosti lze říci, že obce jsou dobří hospodáři, protože dovedou vytvářet finanční přebytky. V rozpočtech obcí se „povaluje“ cca 400 miliard Kč. Nemůže to souviset se špatným finančním plánováním, resp. s předešlou otázkou implementace strategií? Máme tu dlouhodobý systém, kdy se centrální vláda zadlužuje a místní vlády vytvářejí přebytky. Centrální vláda si půjčí

peníze, převede je na kraje a obce, a ty je dají do bank, kde pak leží s nízkým zhodnocením. Takovýto systém je mimořádně neefektivní. Nedomníváte se, že by stát mohl promyšleně podpořit využití těchto stovek miliard pro omezení infrastrukturního dluhu obcí investicemi na jejich rozvoj, což by v určité části mohlo znamenat státní infrastrukturní projekty bez úvěrování? Co říkáte tomuto řešení?

**R. Vladyková:** Otázka má dva hlavní body, jednak plánování a hospodaření obcí, a pak plánování a přípravu investic státu. Jsou to zdanlivě oddělené části, ale výrazně spolu souvisejí. Určitě by to mohlo být téma na nějakou menší konferenci zástupců municipalit, MMR ČR a dalších zainteresovaných organizací. Na předemtné konferenci jsem zmínila, že hlavní opatření, které má dělat stát, je připravit takové legislativní, finanční a strategické prostředí, které bude podporovat soukromý sektor a jeho potenciál k ekonomickému růstu, ten se pak druhotně projeví i na příjmech státního rozpočtu. Zaklínadlo stávající vlády je „konsolidace veřejných financí“. Domnívám se, že neexistuje jednotná představa o tom, co to znamená. Daňový balíček je toho pouze důkazem. Prorůstová opatření jsou v nedohlednu a tvrzení, že pouze šetřením se zbohatnout nedá, se ukazuje stále více jako zcela pravdivé.

Města a obce mají na svých účtech finanční zásoby, které zlepšují vnější pohled na veřejný rozpočet státu. Určitě by mohly investovat více, potřebovaly by však větší stabilitu a jistotu v krocích státu, a ta zde není. Na všechny investice si musíme našetřit nebo si vzít úvěr či dotaci. Máme tolik státní přeregulace, že stát vlastně sám brzdí utrácení peněz municipalit. Ohledně centrálního plánování státu platí v podstatě to samé, stát sám sobě svojí regulací dává takové překážky, že v podstatě blokuje svůj vlastní rozvoj. Shrnutí odpovědi na tuto otázku tedy je, že nejdříve si stát musí vyřešit vlastní legislativní blokátory, a pak si nebude muset stěžovat na přebytky financí a pomalý rozvoj infrastruktury.

**MM:** Vlády se dlouhodobě shodnou v tom, že je třeba stát zeshlíhlit a přivést jej do funkčnějšího stavu. Ve Švýcarsku je na zhruba stejný počet obyvatel a zhruba stejnou rozlohu přibližně 10x méně úředníků. Řešení této otázky u nás dosud vypadá jen jako řečnická figura nebo jako nastavování různých populistických tváří dle potřeby, ale též to může být známka toho, že si s tím politici nevědí rady. Vláda není schopna udělat výdajový audit, není schopna, či nechce, provést audit odchodů našich zisků do zahraničí, jinak nastavit zdanění firem atp. Vše na-

svědčuje tomu, že se náš ekonomický model vyčerpá. Pokud totiž máme v Česku za vzor volný trh ve smyslu „trh vše vyřeší sám“, je to bohužel současně vzor jedné z největších příjmových a majetkových nerovností v rámci jednoho demokratického státu. Myslíte si proto, že na přístupu decizní sféry k tolik potřebným reformám by bylo možné testovat, kdo je státník a kdo politik? Má naše společnost vnitřní potenciál najít tolik potřebné společenské vzory, např. v municipalitách, které nesporně existují, ale kterých se nám ve veřejném celostátním prostoru nedostává?

**R. Vladyková:** Otázku potřeby zeshlíhlení státu a snahy politiků o znovuzvolení není možné úplně smíchat dohromady, tedy nelze na ni jednotně odpovědět. Je zcela legitimní, a je to dokonce i správné, že politik se svojí prací a svým vystupováním snaží o to, aby v následujících volbách znovu uspěl. Měl by právě pracovat ve prospěch společnosti tak, že ho společnost v dalších volbách ohodnotí znovuzvolením a dá mu opětně důvěru, aby ve své práci pokračoval. To, jaké si volíme zástupce do politiky, je věc společnosti a jejího vnímání situace. My sami si ty politiky vytváříme, našimi hlasy.

Ohledně zeshlíhlení státu je řešení snazší. Úzce souvisí s odpovědí na předchozí otázku. Pokud představitelé státu nastaví rozsáhlou regulaci ochrany veřejného státu a všeho možného, potřebují na uplatnění a kontrolu dodržování nastavených pravidel také mnoho úředníků. To je zcela logické. Pokud je regulace a administrativy moc, a nejsou zcela účelné, práce nedává smysl nebo za ni mají neadekvátní finanční ohodnocení, tak chybí i motivace a možnosti lidí efektivně ve veřejné správě pracovat. Jestli bude někdo chtít zeshlíhlit státní aparát, musí nejdříve zeshlíhlit naši sbírku zákonů a dalších regulatorních předpisů. Jen připomínám přednášky Milana Zeleného na Podnikatelských kempech organizovaných jeho Nadací ZET, v nichž zaznělo, že dokud neporozumíme příčinám vzniku krizí, nemůžeme účinně obnovit postiženou ekonomiku.

**MM:** V Česku máme tradici mírného pokroku v mezích zákona, takže se nabízí otázka, zdali je tato země pro reformátory. Znakem určité nekvality může být i to, že se na základě minulosti orientujeme na budoucnost. Myslíte si v této souvislosti, že ekonomika řídí vládu, nebo vláda ekonomiku? Často se utápíme v informacích, a přitom hladovíme po moudrosti. Myslíte si, že svět budou muset řídit syntetici, jak to dříve prognózovali např. členové institutu Equilibrium při ČVUT v Praze, bohužel již zesnulý prof. Milan Zelený nebo prof. Miroslav Bárta?

PLACENÁ INZERCE

**PCG**  
PRECISION < CARBIDE > GERMANY

Na veletrhu

**TVRDOKOVOVÉ TYČE PRO VÝROBU PŘESNÝCH NÁSTROJŮ**

**PCG GMBH**  
PRECISION CARBIDE GERMANY  
web: [www.pcg-gmbh.de](http://www.pcg-gmbh.de)

Zastoupení pro Českou a Slovenskou republiku  
**Stroje JMK s.r.o.**  
web: [www.strojejmk.cz](http://www.strojejmk.cz)

MSV 2024  
pavilon P  
stánek 047



**R. Vladyková:** Základem každého rozhodování je přece úvaha, kterou musíme udělat a zahrnout do ní to, co v dané situaci víme, a také kam chceme směřovat. Schopnost toto učinit má však malé množství lidí. Osobně se domnívám, že se to ani nedá někde dostatečně naučit, když k tomu jedinec nemá jednoznačné vlohy. Pokud mu není vlastní jednoduše řečeno myslet, rozhodovat, a za své rozhodnutí nést i odpovědnost.

Řízení státu musí také zahrnovat vícestanný pohled, kdy ten ekonomický je jedním z těch důležitých. Otázka však je, jak je učiněna úvaha – zda směřuje do minulosti, nebo do budoucnosti. Dívat se na věci a rozhodování statickým pohledem do minulosti je pak rozhodnutí staticky zůstat na místě. Pro rozvoj státu je nutné rozhodování se znalostí minulosti jako výchozího bodu, odkud se jde, ale daleko důležitější je pohled a nastavení vize, kam chceme dojít. Otázka financí je pak důležitá k rozhodnutí, zda na tu cestu máme a co nám přinese. Nebudu se opakovat, ale v případě, že máme jako hlavní politické heslo „konsolidace veřejných financí“ bez něčeho dalšího, hlavně bez vize ekonomického růstu, který by měla hlavní úvaha o směřování státu obsahovat, tak lze říci, že se jedná pouze o sousloví tří slov.

Radka Vladyková si myslí, že máme tolik státní přeregulace, že stát vlastně sám brzdí utrácení peněz municipalit, a k tomu dodává: „Ohledně centrálního plánování státu platí v podstatě to samé, stát sám sobě svojí regulací dává takové překážky, že v podstatě blokuje svůj vlastní rozvoj.“

**MM:** Česko se z čistého příjemce unijních dotací brzy stane čistým plátcem. To by pro ekonomiku odvozenou od dotací mohlo znamenat, řekněme, jakýsi náraz do zdi, který bude následně mj. souviset s nutností zefektivnit státní správu. Nedávno použitý termín NKÚ „dotační kapitalismus“ vzbudil sice značné emoce, ale rychle zapadl. Renomovaní ekonomové tomu též říkají klientelistický kapitalismus (viz prof. Martin Melecký z VŠB). Trochu to v otázce záměrně přezneno, ale nebyl zde vytvořen systém závislosti, kdy dotace jsou považovány za návykové? Nejedná se o něco jako toxikomanii?

**R. Vladyková:** O závislosti na dotacích se hovoří již dávno. Svaz měst a obcí dlouhodobě připravuje obce na budoucí snížení financí z dotací. Máme velice úspěšnou Celostátní finanční konferenci, na které starostové dostávají mnoho námětů, jakým způsobem i bez dotací financovat své projekty. Možnost zapojování peněz soukromého sektoru do rozvoje veřejné infrastruktury by se měla stát standardem. Stejně tak i možnost přijetí peněz od developerů pro rozvoj obce. Toto je stále velký společenský dluh, který máme. Na jednu stranu je státní soukromý sektor a proti němu veřejná správa, namísto podpory jejich efektivní spolupráce. Nejdůležitější výzvou pro bezpečný odklon od dotačního kapitalismu tedy bude podpora běžného kapitalismu neboli takové části soukromého sektoru, která svůj zisk investuje zpět do rozvoje svého kapitálu, čímž zvýší svůj ekonomický potenciál, ale také třeba zaměstnanost, a tím i nárůst střední ekonomické třídy, která podpoří mj. i lokální ekonomiku. Není to objevení kola, jsou to všechno staré známé teorie, ověřené samozřejmě i Tomášem Bařou a dále připomínané prof. Milanem Zeleným.

**MM:** Češi byli dříve obdivováni pro svůj podnikatelský zápal, pro to, jak jsme pilní a pracovití, jak jsme jednotní a soudržní, jak umíme odhodit své osobní zájmy ve prospěch celku, jak jsme kulturní a vzdělaní. Zisky zahraničních vlastníků jsou u nás enormní, ale o investice do robotizace a automatizace ve svých provozech v ČR nemají zájem, jelikož mít levnou pracovní sílu je jejich modus operandi. Zisky ryze českých firem, obvykle v postavení subdodavatelů, jsou minimální, protože kvůli transfor-

maci nejsme ekonomikou finálních výrobců. To vše koneckonců souvisí s přežitím, proto mají české firmy i problém financovat tolik potřebnou automatizaci. Jste toho názoru, že posílat peníze, pod různými záminkami, cizím státům, což se bohužel masivně dělo, na jejich vlastní firmy, nemůže být úlohou českého státu? Neměl by v případě českých firem zavádění digitalizace podpořit stát?

**R. Vladyková:** Soukromý sektor potřebuje opět jediné, a to, minimalizaci právní regulace, jinak zná podstatu své práce. Pokud chce stát digitalizovat, musí připravit hlavně popis a analýzu svých procesů, které by považoval k digitalizaci za vhodné. Hlavním nedostatkem státu je, že nezná své procesy v té papírové podobě. Papírování je přebujelá a pak se není možné divit, že pokud se stát pokusí o jeho digitalizaci, tak to dopadne jako se stavebním zákonem. Zatím máme dva měsíce paralyzované stavební úřady. Chyba se evidentně stala na začátku, kdy programátoři programovali něco, co vlastně vůbec neznali, a nikdo z týmu Ministerstva pro místní rozvoj jim to stavební řízení a související agendu stavebních úřadů dostatečně nepopsal. Proč se tak stalo, je otázka na představitele ministerstva. Můžeme se však poučit, že základní principy digitalizace a automatizace nelze obejít. Připomíná mi to jeden vtip. „Říká dítě svému otci: Co mi budeš říkat, jako dítě jsi neměl ani mobil, tak co jsi tedy dělal? – No, my jsme ty mobily museli vymyslet (...).“ Generace lidí, kteří znají analytické postupy a jsou schopni je i zautomatizovat, je v dnešní době nedocenená. Jejich znalosti a zkušenosti jsou však pro rozvoj zásadní.

**MM:** Jsme svědky klimatické změny, která má již globální charakter a projevuje se vyšší mírou extremity, např. výkyvem teplot, kdy dříve bylo v létě do pěti tropických dnů, dnes je to až 30 dní, střídáním sucha a záplav, kdy během jednoho až dvou dnů naprší měsíční přírůstek, který půda nezadrží, a pak je zpravidla dlouho sucha, prodloužením vegetační doby, respektive časným nástupem jara, a pak mrazů, jak tomu bylo letos, atd. Je bohužel stále dost subjektivně, které řídí přírodu výhradně finančně, nerespektují, co je třeba udělat pro obnovitelné zdroje, pro retenci vody v krajině. Je dobře, že konečně začíná v ČR, též na půdě Svazu měst a obcí ČR, intenzivní debata o možnostech, jak tuto, dnes již nezvratnou změnu, tlumit. Jak vidíte v kontextu tématu tento problém?

„Vždy záleží na nositeli strategie, na jeho hlubokých znalostech prostředí, o kterém píše, a hlavně na jeho celkové schopnosti přesahu vnímání daného problému a schopnosti, s jakou jedinec nebo tým dokážou vidět do budoucna v širším kontextu. Stejně důležitá je pak realizace strategií. Pokud se stanou pouhým dalším šanonem na policice a zapadávají prachem, pak nositel takového dokumentu ztrácí důvěru společnosti.“

Radka Vladyková

**R. Vladyková:** Města a obce mají mnoho nástrojů, jak se připravit na navýšování počtu extrémních projevů počasí. Zatím jsou i nastavené dotační tituly, které různá opatření finančně podpoří. Vše špatné je k něčemu dobré, a tak se znovu začínáme tak trochu vracet k tomu, co bylo pro předchozí generace naprosto normální. Chováme se šetrněji k prostředí, kde žijeme. Více šetříme zdroje, které máme stále více omezené, buď jejich faktickým nedostatkem, nebo tím, že se stále více zdražují. Přechod na obnovitelné zdroje energie také není úplnou novinkou. Bylo a je naprosto běžné, že se suroviny a odpady zpracovávaly v místě jejich vzniku a využívaly se dále. Minimálně jako zdroje tepla. Výsadba a údržba zeleně je též naprostou součástí práce ve všech municipalitách. Problémem je velká časová a finanční tíseň, do které se dostávají evropské představitelky, jednotlivé členské státy, a pak i obce a města. Domnívám se, že kdyby byl dán větší prostor, nikdo by zvýšenou ochranu životního prostředí nezpochybňoval.

**MM:** Poté, co se v ČR ekonomický model vyčerpá, začíná být jednou ze základních věcí to, jak je ekonomika napojena na politiku, a naopak. A potom též fungování institucí dohlížejících na konkurenční prostředí. Je nadále možné, aby politika byla řízena dominantně politickým marketingem, který začasť vzniká na základě plytkých politických průzkumů, co by si občanstvo přálo? Tomu se říká populismus par excellence, populistů zde tedy máme již dost. Kdysi řekl J. F. Kennedy: „*Neptejte se, co může naše země udělat pro vás, ptejte se, co můžete vy udělat pro svou zem.*“ Tento výrok se český politik-populista přímo zdráhá až bojí, zejména v předvolebním období, říci nahlas. Čím to může být?

**R. Vladyková:** Chybí vize, se kterou se lidé ztotožní, za kterou půjdou. Mnoho nesplněných slibů, nenaplněných vizí a strategií způsobilo pokles důvěry občanů v politiky. Proč by tedy měli pro ně něco dělat, když jim nevěří? Dlouhodobá nestabilita a nejistota způsobila to, že se každý snaží zachránit a postarat se o sebe a svoji rodinu. Jediná cesta je návrat důvěry občanů ve stát. Jenže důvěra se lehce ztratí, ale těžko získává. Snad tedy pokud začne přicházet naplňování slibů, lidé uvěří. Je však nutné dodat, že z hlediska vnějšího pohledu na život v naší zemi se opravdu nemáme vůbec špatně. Kdo chce pracovat, práci sežene, zdravotnictví máme stále dostupné a na dostatečné úrovni. Stále si žijeme dobře. Otázkou zůstává, jak dlouho to ještě vydrží, pokud nedojde k zásadním změnám.

**MM:** Je stále značný prostor pro improvizaci politiků, kteří, bohužel dávají přednost krátkodobým pragmatickým a často neprinciálními řešením. Obce mají značný průnik se zemědělci, co se

týče obhospodařování krajiny. Přitom stavovské zemědělské organizace dlouho posilovaly přístup, zjednodušeně řečeno: když to vynáší peníze, tak proč bych se zdržoval ozdravováním krajiny. Ale je načase začít něco dělat, podle teorie prof. Miroslava Bárty je teď ten čas, než narazíme hlavou do zdi. A kdo se neadaptuje na probíhající klimatickou změnu, která tu již je, tak bude, bohužel, nutně prohrávat. Pokud nefungují elity, resp. ten, kdo si myslí, že je nahrazuje, tak není legitimita společenské problémy řešit. Indikátorem je fakt, že jim málokdo věří a bohužel ČR má v tomto směru v Evropě již primát vůbec nejnižší důvěryhodnosti politiků v Evropě. Co si myslíte o tomto problému?

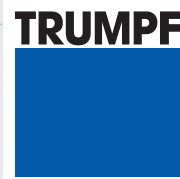
**R. Vladyková:** Společnost trpí nedostatkem politických lídrů, to je fakt. Každý čtenář tohoto rozhovoru si může udělat sám na sobě takový malý dotazník, zda by do politiky šel a za jakých podmínek. Zda by byl ochoten zcela odhalit svoji rodinu mediálním útokům, zda by chtěl být neustále ostrakizován, že co politik, to něco nekalého. Zda by byl ochoten dát svůj obličej na plakát a jezdit kolem něj, když ho nějaký nespokojenec pomaluje. Domnívám se, že většina lidí, kteří jsou úspěšní ve svém podnikání, společenském a rodinném životě, si na většinu těchto otázek odpoví záporně, a tak nám vyjde jediné. Pokud si nechceš pokazit vlastní život, do politiky nechoď. A to je holý fakt. Není se tedy čemu divit, že v takovéto společenské náladě si pak všichni stěžujeme, že nám v politice chybějí lídři. Lídr je totiž celková osobnost jedince. Vedení se nedá nikde naučit, ani vyčíst z knížek.

**MM:** Děkuji vám za rozhovor. ■

PLACENÁ INZERCE

# Flex Cell s TruBend 7050

Nejrychlejší mobilní ohýbací buňka na světě



Navštivte nás

na MSV Brno 2024  
8. – 11. 10. 2024

Pavilon B  
stánek 24



www.trumpf.com