



Diskusní text č. 6:

Potřebují malé obce vůbec data pro rozhodování?

Autor: Mgr. et Mgr. Wojciech Belch

Téma / komponenta: WP2 „Datová a informační platforma“

Datum: 7. 5. 2026



Jak obce využívají data pro rozhodování?

Digitalizace ve veřejné správě je aktuálním a zásadním tématem společnosti. V České republice je zavádění práce s daty do samospráv rámováno především strategiemi Digitální Česko, Klientsky orientovaná veřejná správa ČR 2030 [1] a navazujícími iniciativami v oblasti Smart Cities, Smart Villages, Smart Regions a eGovernmentu, které zdůrazňují principy veřejné správy založené na datech, sdílení dat a jejich využití pro rozhodování. Na lokální úrovni se tyto principy promítají zejména do strategických plánů obcí, místních akčních plánů či energetických a rozvojových koncepcí, kde se postupně posiluje důraz na systematický sběr, analýzu a využívání dat. Koncept Smart Cities stojí na představě, že data povedou k lepšímu řízení municipalit a regionů [2].

Co se ale stane, když se podíváme na realitu malých obcí? Výzkum projektu CESMOD ukazuje překvapivý obraz: data často existují, ale obce je pro rozhodování systematicky nevyužívají. V posledních letech se již na převod konceptu Smart Cities, Smart Villages a Smart Regions pro realitu menších obcí a venkova snaží odpovědět přístup Smart Village, v českém prostředí reflektovaný v Konceptu rozvoje venkova 2021 – 2027 [3] a aplikovaný do metodiky Chytrého venkova [4]. Tyto strategie už reflektují silnou roli místních leaderů a komunit v rozhodování v kontrastu ke spoléhání na hodnotu dat a digitálních technologií. Náš výzkum ovšem navíc ukazuje, že většina respondentů, zástupců malých obcí, ani nemá pocit, že by data potřebovala. Znamená to, že menší obce zaostávají? Nebo že samotná představa „data-driven governance“ neodpovídá jejich realitě? Možná není hlavní otázkou, proč malé obce nevyužívají data, ale zda je jejich rozhodování bez dat skutečně méně kvalitní.

O výzkumu

Výzkum projektu CESMOD realizovaný v letech 2025-2026¹, jehož výsledky diskutujeme v tomto článku, zkoumá práci českých obcí s daty v každodenní praxi. Zkoumá, jaká data a jakým způsobem obce sbírají a využívají a kdo s nimi pracuje. Dalším cílem bylo zjistit, jaké jsou potřeby a bariéry obcí v oblasti sběru a využití dat. Sledováno bylo 6 vybraných oblastí: oblast ekonomická; sociální; vzdělávací a kultura; zeleň, vodohospodářství a odpadové hospodářství; digitální agenda a energetika; a mobilita. Analyzována byla data od 113 respondentů. Mezi respondenty převažovali pracovníci (či pracovníce) vedení obcí.² Vzhledem k tomu, že 80 % respondentů výzkumu zastupuje obce do 1 000 obyvatel, výsledky nepopisují trendy Smart Cities v metropolích, ale přinášejí vhled do každodenní reality starostů/ek na menších městech a na venkově. Celé šetření bylo realizováno bez nároku na reprezentativnost výzkumného souboru.

Specifika malých obcí a venkova

Současné studie v evropském kontextu poukazují na velké rozdíly mezi veřejnými politikami týkajícími se dat, ale i praxe v práci s daty mezi většími městy a malými obcemi[5]. Česká republika má rozdrobenou sídelní strukturu s více než 6 200 obcemi (k 31. 12. 2024), kde téměř 40 % (4,3 mil.) populace žije v menších obcích do 5 000 obyvatel [6]. Tento rozdíl není v odborné literatuře žádnou novinkou. Jak již před dvěma dekádami prokázala průkopnická studie Norrise a Moona (2005), adopc

¹ Obsáhlejší výstup výzkumu lze nalézt v Technické zprávě z výzkumu (k dispozici zde: https://cesmod.cz/wp-content/uploads/Vyuzivani_dat_ze_strany_obci_UCEEB_Belch.pdf). V případě zájmu je možné kontaktovat přímo tým projektu CESMOD.

² Dotazník s výzvou k vyplnění byl distribuován skrze Národní síť Zdravých měst ČR, Sdružení místních samospráv České republiky, z. s., Národní síť Místních akčních skupin ČR, z. s., Ministerstvo pro místní rozvoj a na webových stránkách a v newsletteru projektu CESMOD.



digitálních inovací a elektronické správy na lokální úrovni je silně závislá právě na velikosti samosprávy, přičemž malé municipalita v zavádění komplexních nástrojů významně a dlouhodobě zaostávají [7]. Portugalský výzkum z roku 2017 poukázal na rozdílné tempo, s jakým dochází k adopci principů smart governance dle velikosti obcí. Podíl obcí, které se připojily k The Portuguese Smart Cities Network a jsou v nich tedy systematicky zaváděny a testovány tyto principy, byl pouze 1,7 % mezi malými municipalitami (do 10 tis. občanů), kdežto u větších podíl stoupal k 12,6 % (do 50 tis.), 52,3 % (do 100 tis.) a 70 % u největších měst [8].

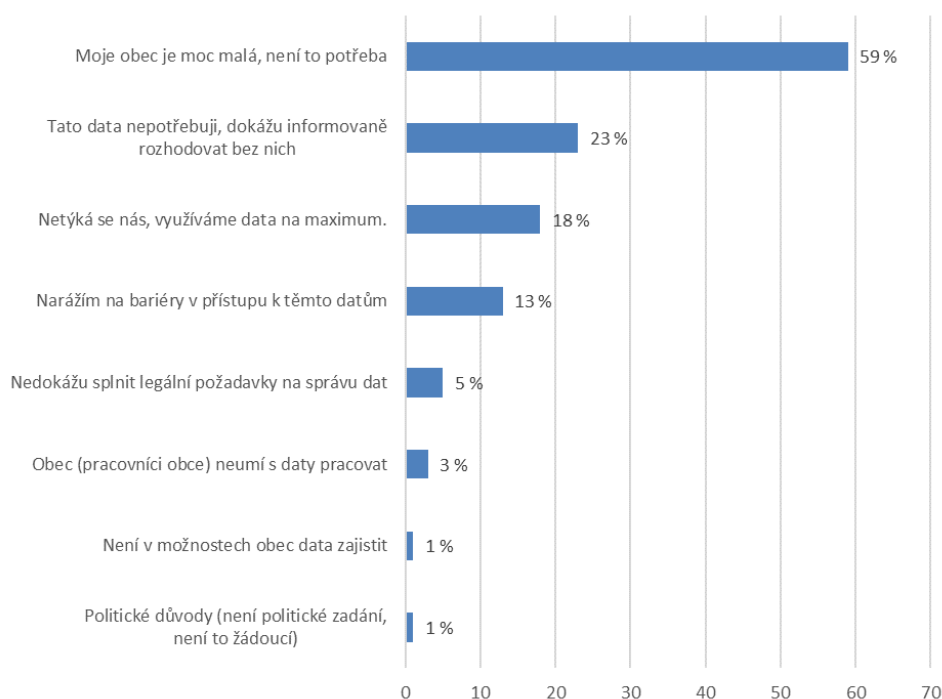
Na specifickou situaci menších obcí poukazuje fakt, že pětina respondentů výzkumu CESMOD je jedinou osobou, která se na svém úřadu daty zabývá (pro 65 % z těchto osob je to vedlejší činnost, která nepředstavuje prioritu), a dalších 71 % respondentů uvedlo, že se daty na jejich úřadu zabývá 2–5 osob. Pouhých 9 % tedy najde ve svém úřadě více než 5 lidí zabývajících se daty.

Ačkoli koncept Smart Cities, Villages and Regions předpokládá využívání pokročilých digitálních nástrojů [2], realita malých obcí je výrazně odlišná. Z dotazníkového šetření vyplývá, že vedle softwarových nástrojů (např. Excelu) zůstává významně zastoupen i sběr dat v nedigitální formě, například v sociální oblasti (63 %) nebo v oblasti životního prostředí (56 %). Jak ukazují zahraniční studie, hlavní bariérou implementace pokročilých datových nástrojů není jejich dostupnost, ale nedostatek lidských zdrojů, času a odborných kompetencí [9].

Kitchin (2014) upozorňuje, že přechod k data-driven governance je primárně institucionální změnou, nikoli pouze technologickou, tedy změnou v přístupu k rozhodování [10]. Toto stanovisko má silnou oporu i ve starší literatuře. Gil-Garcia a Pardo (2005) v rámci své vlivné studie o faktorech úspěchu e-governmentu zjistili, že nejvýznamnější překážky při digitalizaci veřejné správy nejsou dány nedostupností technologií, nýbrž se skrývají v rovině organizačních, manažerských a institucionálních kapacit [11].

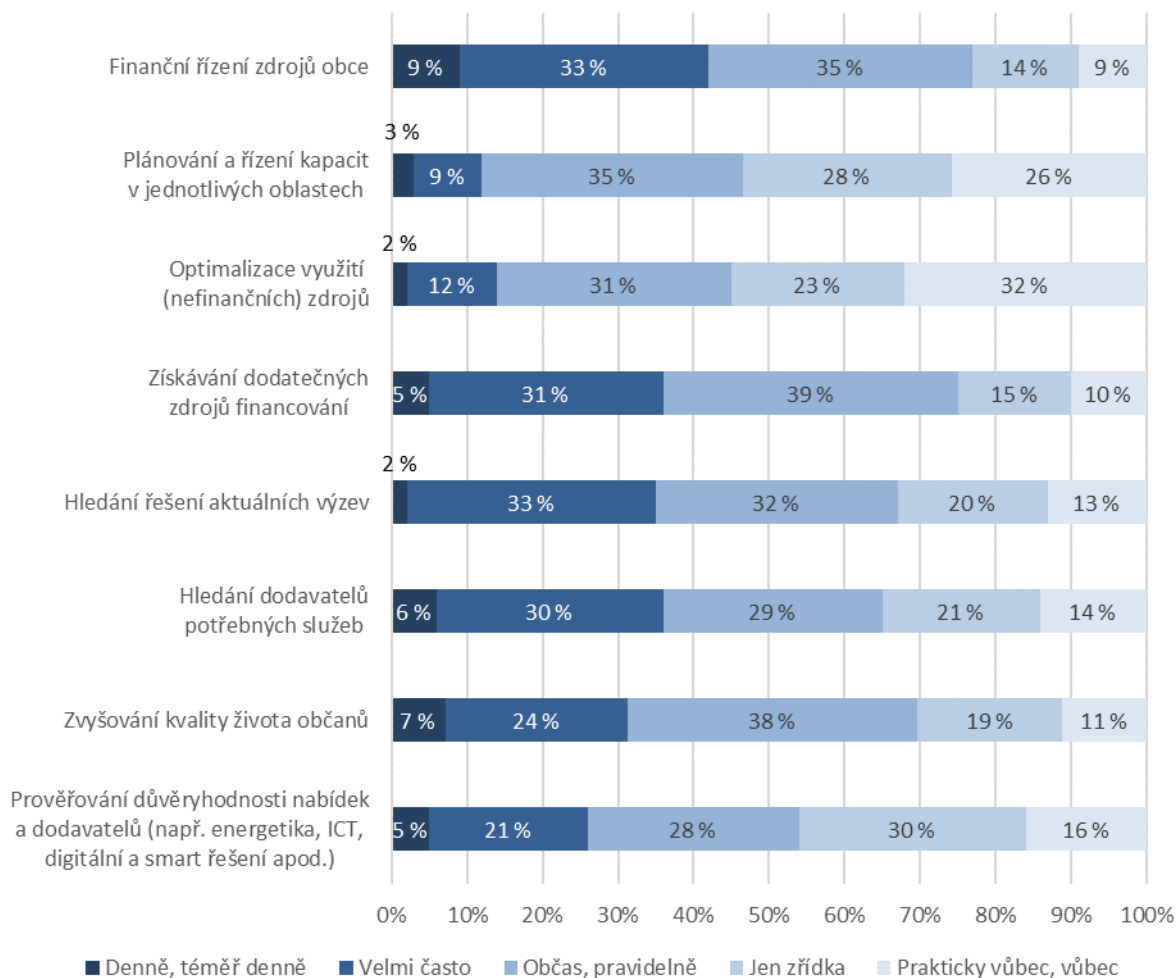
Výsledky našeho výzkumu tuto tezi potvrzují. Největší bariérou práce s daty v malých obcích není technologie, finance ani infrastruktura. Je to přesvědčení, že data pro malé obce nejsou potřeba (59 %) a že se při rozhodování bez nich obce obejdou (23 %). Vedle toho respondenti často uváděli jako klíčovou bariéru nedostatek času. To otevírá otázku, zda samotná změna rámce (Smart City → Smart Village) postačuje. I strategie, které zdůrazňují roli lidí, stále implicitně předpokládají, že data budou hrát důležitou roli; ale v praxi se ukazuje, že tomu tak být nemusí.

Graf č. 1 – Důvody toho, proč obec s daty pracuje jen částečně nebo nepracuje (v %), N=113



Zahraniční literatura upozorňuje také na to, že lokální samosprávy často využívají data spíše pro reporting a kontrolu než pro analytickou podporu rozhodování[12]. Tento jev přesně zapadá do teoretického modelu postupného vývoje elektronické veřejné správy, jak jej v roce 2001 představili Layne a Lee (2001). Ti identifikovali počáteční fázi digitalizace obcí jen jako snahu o tzv. katalogizaci a zjednodušení interní operativy; vertikální integrace a strategická komplexní práce s daty nastupují až v pozdějších, vysoce rozvinutých stádiích[13]. V České republice tento stav přetrvává. Dle respondentů našeho výzkumu jsou data využívána převážně pro každodenní chod obce a běžné úkoly (71 % respondentů uvedlo, že jim data v tomto kontextu v minulosti pomohla). Pro plánování či řízení kapacit ve sledovaných oblastech nevyužívá data prakticky vůbec 26 % zapojených obcí a dalších 28 % jen zřídka (viz graf č.2). Data jsou nejčastěji sbírána a využívána v oblastech, které souvisejí s bezprostředním fungováním obce (nebo tam, kde to ukládá zákon), jako jsou ekonomika, odpadové hospodářství nebo energetika. Naopak v oblastech, jako jsou mobilita, sociální politika nebo vzdělávání, je využívání dat méně intenzivní. Tento rozdíl naznačuje, že data v malých obcích ČR plní spíše roli administrativního a evidenčního nástroje pro každodenní operativu než nástroje strategického rozhodování. Obdobně čerstvý výzkum zaměřený na malé obce v sousedním Německu ukázal, že často obcím chybí institucionalizovaný přístup ke správě dat (data governance). Data se využívají hlavně v oblastech ekonomiky, demografie a infrastruktury, méně pak v urbanismu nebo veřejném prostoru [5]. Podobné závěry přináší i výzkum na Slovensku, který upozorňuje na omezené kapacity malých obcí pro implementaci pokročilých nástrojů smart governance [9].

Graf č. 2 – K čemu jsou data využívána (v %), N=98



Mezi respondenty nejčastěji využívané zdroje dat (z nabízených) patří Sdružení místních samospráv ČR (63 %), Svaz měst a obcí ČR (59 %), dotace EU (49 %), Integrovaný regionální operační program (42 %) a Národní síť MAS (38 %).³ Další sledované zdroje dat byly využívány relativně málo, řadu z nich respondenti neznali (a nemysleli si, že je potřebují). Databáze příkladů dobré praxe, Databáze finančních zdrojů a Chytrý region jsou zdroje, které sice většina obcí nezná, ale z těch, co je neznají, přibližně polovina o ně jeví zájem. Byly identifikovány dva zdroje dat, které nevyužívala žádná obec: Resilientiobec.cz a Smart City Compass.

Transparentnost a otevřená data

Dle výzkumu projektu CESMOD jsou syrová data většinou dostupná pouze uvnitř úřadu, zpracovaná data jsou naopak (v různé míře) ve většině dotazovaných obcí publikována i pro veřejnost. Přestože jsou otevřená data často spojována s posilováním participace, jejich samotné zveřejnění automaticky nevede k vyššímu zapojení občanů do rozhodovacích procesů. Míra reálné politické participace na lokální úrovni roste pomocí technologií pouze pomalu, před čímž varoval již průkopnický výzkum e-demokracie, který vypracoval M. J. Moon (2002). Zapojení občanů brání kulturní a institucionální bariéry, nízká digitální gramotnost nebo prostá nepřehlednost dat [14]. Podle Kempeneerové a Wolswinkela (2023) zapojení nastává až tehdy, když občané mohou data reálně využívat k ovlivnění rozhodování a veřejné kontroly. Zapojení občanů prostřednictvím otevřených dat navíc naráží na řadu bariér, zejména nedostatečné digitální kompetence, nepřehlednost dat, nízkou uživatelskou

³ Četnost využívání datových zdrojů je ovlivněna tím, jaké distribuční kanály byly pro dotazník využity.



přívětivost nástrojů, institucionální omezení (právní rámec může participaci spíše brzdit než podporovat) a kulturní postoje k participaci (jak ze strany občanů, tak reprezentantů) [15]. Proto samotný fakt, že některá data jsou zveřejňována, ještě nemusí znamenat automaticky vyšší míru participace občanů či snahy o aplikaci participativních principů ze strany obce. Vzhledem k omezenému využívání dat pro rozhodování ze strany části zástupců menších obcí se zároveň nabízí otázka, do jaké míry je ze strany obcí přítomna poptávka po hlubším participativním zapojení místních obyvatel.

Limity výzkumu

Předložený výzkum má několik omezení, která je nutné zohlednit při interpretaci výsledků. Především se nejedná o reprezentativní výzkumný soubor a výsledky jsou výrazně ovlivněny vysokým zastoupením malých obcí a vybranými kanály distribuce dotazníku. Některé dílčí analýzy (např. v oblasti mobility) navíc vycházejí z relativně nízkého počtu odpovědí, což může snižovat jejich spolehlivost. Na druhou stranu výzkum poskytuje cenný vhled do prostředí malých obcí, které bývá v odborné literatuře často opomíjeno.

Dopady pro praxi a výzkum

Využívání dat ve veřejné správě je v posledních letech spojováno s konceptem data-driven governance, který zdůrazňuje roli dat při rozhodování veřejných institucí [10]. Data mohou přispět k efektivnějšímu řízení veřejných zdrojů a ke zlepšení veřejných služeb, například prostřednictvím analýzy trendů nebo optimalizace alokace zdrojů [12]. Současně však literatura upozorňuje na řadu limitů spojených s implementací datových nástrojů ve veřejné správě, včetně nedostatku kapacit, technologických omezení nebo problémů s transparentností algoritmických procesů [16]. Zatímco literatura předpokládá rostoucí význam dat pro rozhodování, výsledky našeho výzkumu ukazují, že v malých obcích tento trend není jednoznačně patrný. Především se ukazuje, že podpora práce s daty v malých obcích by neměla být zaměřena primárně na zavádění komplexních technologických řešení, ale spíše na posilování kapacit, zjednodušení nástrojů a sdílení dobré praxe. Vhodným přístupem může být rozvoj sdílených datových platforem nebo odborná podpora ze strany státu či regionálních institucí. Z hlediska výzkumu by bylo vhodné zaměřit se detailněji na rozdíly mezi typy obcí a na konkrétní mechanismy, které podporují nebo brání využívání dat v lokální správě. Pokud chceme podporovat práci s daty v malých obcích, neměli bychom se ptát pouze na to, jaké nástroje jim chybí. Možná je důležitější otázka jiná: Jakou roli by data měla v rozhodování malých obcí vlastně hrát – a zda ji skutečně potřebují v podobě, jakou předpokládají současné strategie.

Deficity ve sběru a kultuře využívání dat se nyní stávají kritickými v souvislosti s probíhající revolucí umělé inteligence (AI). AI technologie slibují zefektivnění veřejné správy, nicméně jejich modely jsou bytostně závislé na kvalitních a dostupných datech. Jak potvrzuje rozsáhlý průzkum americké asociace ICMA z roku 2024, pro téměř polovinu (48 %) místních samospráv představuje využití AI prozatím jen nízkou prioritu. Identifikované překážky pro adopci AI se navíc nápadně podobají bariérám pro data-driven governance – ze 77 % jde o nedostatečné povědomí a porozumění technologii u samotných úředníků.

Zahraniční praxe varuje před rizikem vzniku takzvané „AI propasti“ (AI divide). Velká města umělou inteligenci stále častěji využívají ke zefektivnění chodu radnice a prediktivnímu plánování, zatímco menší obce kvůli nedostatku financí (62 %), chybějícím schopnostem personálu (56 %) a omezeným celkovým kapacitám (52 %) značně zaostávají [17, 18].

V České republice se první kroky k nasazení AI na úrovni obcí již realizují, například prostřednictvím integrace AI chatbotů do webových redakčních systémů samospráv pro lepší komunikaci s občany, či nasazováním analytických nástrojů pro orientaci v legislativě [19]. Úspěšná aplikace těchto nástrojů v



menších obcích však vyžaduje neustálou edukaci a odstraňování strachu z nových technologií na úřadech. Dokud si však menší obce neosvojí základní data-driven principy, nebudou schopny potenciál AI vytěžit naplno.

Zdroje

1. Koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030 - Ministerstvo vnitra České republiky. (2019), url: <https://mv.gov.cz/clanek/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx>
2. Batty, M., Axhausen, K., Giannotti, F., Pozdnoukhov, A., Bazzani, A., Wachowicz, M., ... Portugali, Y. (2012). Smart cities of the future. *The European Physical Journal Special Topics*, 214, 481–518. <https://doi.org/10.1140/epjst/e2012-01703-3>
3. Koncepce rozvoje venkova 2021-2027. (2020). Databáze strategií - portál pro strategické řízení, url: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/mmr/strategie/koncepce-rozvoje-venkova-2021-2027>
4. Hlaváček, P., & Hruška, V. (2021). *Metodika chytrého venkova (metodika)*. Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, url: <https://www.obcepro.cz/attachments/inventions/1811653637480.pdf>
5. Higi, L., Schröder, T., Weidner, S., & Neuroth, H. (2026). Taking stock of urban data governance in German small towns. *Data & Policy*, 8, e5. <https://doi.org/10.1017/dap.2025.10051>
6. Český statistický úřad. (2025, July 25). Struktura území podle počtu obyvatel. *Struktura území podle počtu obyvatel*, url: <https://csu.gov.cz/struktura-uzemi-podle-poctu-obyvatel>
7. Norris, D. F., & Moon, M. J. (2005). Advancing E-Government at the Grassroots: Tortoise or Hare? *Public Administration Review*, 65(1), 64–75. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00431.x>



8. Lopes, I. M., & Oliveira, P. (2017). Can a small city be considered a smart city? *Procedia Computer Science*, 121, 617–624. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.081>
9. Rojíková, D., Vitálišová, K., Vaňová, A., Sýkorová, K., & Vavrušová, M. (2024). Can Be Small Municipalities Smart? In O. Gervasi, B. Murgante, C. Garau, D. Taniar, A. M. A. C. Rocha, & M. N. Faginas Lago (Eds.), *Computational Science and Its Applications – ICCSA 2024 Workshops* (pp. 317–334). Cham: Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-65318-6_22
10. Kitchin, R. (2014). *The Data Revolution: Big Data, Open Data, Data Infrastructures and Their Consequences*. SAGE.
11. Gil-Garcia, J. R., & Pardo, T. A. (2005). E-government Success Factors: Mapping Practical Tools to Theoretical Foundations. *Government Information Quarterly* 22(2), 187-216 | Request PDF. *ResearchGate*, 187–216. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2005.02.001>
12. Janssen, M., Konopnicki, D., Snowdon, J. L., & Ojo, A. (2017). Driving public sector innovation using big and open linked data (BOLD). *Information Systems Frontiers*, 19(2), 189–195. <https://doi.org/10.1007/s10796-017-9746-2>
13. Layne, K., & Lee, J. (2001). Developing fully functional E-government: A four stage model. *Government Information Quarterly*, 18(2), 122–136. [https://doi.org/10.1016/S0740-624X\(01\)00066-1](https://doi.org/10.1016/S0740-624X(01)00066-1)
14. Moon, M. J. (2002). The Evolution of E-Government among Municipalities: Rhetoric or Reality? *Public Administration Review*, 64(2), 424–433. <https://doi.org/doi/10.1111/0033-3352.00196>
15. Kempeneer, S., & Wolswinkel, J. (2023). Rethinking Open Government Data for Citizen Participation. An Introduction to a Special Issue. *Information Polity*, 28(2), 163–173. <https://doi.org/10.3233/IP-239008>



16. Jansen, S., Mohammadi, S., & Bokel, R. (2021). Developing a locally balanced energy system for an existing neighbourhood, using the 'Smart Urban Isle' approach. *Sustainable Cities and Society*, 64, 102496. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2020.102496>
17. Local Government Association. (2025). *State of the sector: Artificial intelligence*, url: <https://www.local.gov.uk/publications/state-sector-artificial-intelligence>
18. National League of Cities. (2025). *AI in Cities*, url: <https://www.nlc.org/wp-content/uploads/2025/01/AI-in-Cities-Report.pdf>
19. Procházka, D. (2025). Jak umělá inteligence pomáhá tisícům českých obcí. Česká tisková kancelář, url: <https://www.ceskenoviny.cz/tiskove/zpravy/jak-umela-inteligence-pomaha-tisicum-ceskych-obci/2645236>