Koncepce rozvoje Vrchního soudu v Praze 2027–2033

Projekt kandidáta na funkci předsedy Vrchního soudu v Praze

Úvodní slovo

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

předkládám Koncepci rozvoje Vrchního soudu v Praze na období 2027–2033 jako konkrétní projekt řízení soudu. Nejde jen o seznam obecně žádoucích vlastností justice. Jde o návrh, **co má vedení soudu měřit, jaké problémy má řešit, v jakém pořadí a s jakým výsledkem**.

Výchozí situace není důvodem k radikální přestavbě soudu. Naopak. Data za roky 2021–2025 ukazují dlouhodobě kladnou míru vyřízení a celkové snížení zůstatků věcí; počet věcí zrušených Nejvyšším soudem současně ve většině agend klesl. Úkolem nového vedení proto není měnit to, co funguje, ale **odstranit konkrétní slabá místa, vyrovnat rozdíly mezi senáty a připravit soud na další vývoj justice**.

Koncepce stojí na pěti principech:

1. **nezávislý soudce a profesionální soudní správa;**
2. **řízení podle dat, nikoli podle dojmů nebo „dostihových tabulek“;**
3. **odpovědnost vedení za podmínky výkonu soudnictví;**
4. **odborná kvalita, předvídatelnost rozhodování a maximální transparentnost;**
5. **technologie jako prostředek, nikoli jako cíl.**

Předseda soudu podle mého názoru nemá řídit jednotlivé soudce v jejich rozhodovací činnosti. Má řídit instituci, vytvářet podmínky pro kvalitní rozhodování a nést odpovědnost za to, zda soud jako celek funguje rychle, předvídatelně a hospodárně.

V Praze, listopad 2026

Roman Horáček

1. Výchozí stav a strategická analýza

1.1 Postavení soudu

Vrchní soud v Praze (dále jen „VS Praha“) je odvolacím soudem pro Městský soud v Praze a krajské soudy v Praze, Českých Budějovicích, Plzni, Ústí nad Labem a Hradci Králové. Zároveň je **specializovaným odvolacím soudem** v některých agendách (práva duševního vlastnictví, obchodní tajemství) a dokonce i **soudem prvostupňovým**, např. v agendě povolování systémů využívajících biometrické údaje nebo agendě odposlechů (tzv. použití zpravodajské techniky). Koncepce soudu proto zdůrazňuje jeho postavení jako nezastupitelné soudní instituce, která má získávat odborně silné a osobnostně respektované soudce z krajských soudů.

Z hlediska řízení je třeba odlišovat tři vrstvy odpovědnosti:

- **soudcovskou** – vlastní rozhodovací činnost a její odbornou kvalitu;
- **úsekovou** – organizaci práce, rozvrh, specializaci, monitoring a odbornou koordinaci;
- **institucionální** – odpovědnost předsedy za chod soudu, personální a materiální podmínky, komunikaci a strategický rozvoj.

Koncepce je postavena na tom, že se tyto vrstvy nesmějí zaměňovat.

1.2 Základní analýza

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní	zkušený soudcovský sbor; vysoká odborná prestiž; dlouhodobě dobrý trend civilního úseku; rychlá insolvenční agenda v běžných věcech; specializované odborné kapacity	rozdíly ve výkonnosti některých senátů; nedostatečně jednotný manažerský reporting; část agend stále závislá na listinném spisu; nedostatečné personální nástupnictví členů senátů; vysoká administrativní zátěž soudců
Vnější	spolupráce s Justiční akademií a akademickou obcí, zájem o modernizaci justice,	nejistota technologických projektů; změny soudní mapy; politický a mediální tlak; stárnutí části personální základny; rychlé legislativní změny

Silné stránky je třeba chránit. Slabé stránky mají být převáděny do konkrétních projektů. Hrozby se nesmějí řešit až ve chvíli, kdy se projeví v provozu soudu.

Základním manažerským cílem proto není plošně zrychlovat celý soud, ale odstranit zejména starší část skladu v jednotlivých úsecích soudu. Stanovená kritéria hodnocení nejsou náhradou za odborné hodnocení. Pokud se ukazatel zhorší v důsledku mimořádně složité agendy nebo legislativní změny, bude vždy uvedena příčina a nápravné opatření. **Smyslem kritérií je řídit problém, nikoli vytvořit tlak na mechanickou produkci rozhodnutí.**

2. Civilní úsek – od dobrého výsledku k dlouhodobě stabilnímu výkonu

2.1 Co ukazují data

Civilní úsek je z pohledu dlouhodobé výkonnosti nejsilnější datově doloženou částí soudu. V roce 2025 byla míra vyřízení 104,0 %. Pozitivní je rovněž vývoj kvality. Počet věcí zrušených Nejvyšším soudem klesl přibližně o třetinu.

Současně však pětiletá analýza ukazuje rozdíly mezi senáty. U vybraných senátů byly zaznamenány kladné kumulované zůstatky, zatímco jiné senáty výrazně snižovaly svůj stav.

To není důvodem k mechanickému hodnocení soudců. Je to důvodem pro **analýzu příčin rozdílů**: složitost agendy, specializace, personální kapacita, sklad věcí, druh rozhodnutí a vývoj nápadu.

2.2 Prioritní opatření

A. Řízení podle senátů

Každý senát bude mít čtvrtletně k dispozici stejný soubor ukazatelů:

- nápad – počet;
- vyřízení – počet;
- míra vyřízení;
- zůstatek;
- věková struktura skladu věcí;
- počet starších věcí;
- počet a podíl zrušených rozhodnutí NS + ÚS včetně stručného odůvodnění;
- počet vrácených věcí bez meritorního vyřízení.

Ukazatele nebudou používány jako automatický žebříček soudců. Budou sloužit jako **diagnostický nástroj pro vedení úseku**.

B. Revize rozvrhu práce

Do 30 dnů bude provedena analýza, zda rozvrh práce odpovídá skutečné složitosti a objemu agendy. Pokud se prokáže strukturální nerovnováha, navrhnu změny s účinností pro následující rozvrh práce.

C. Apelační princip

V civilní agendě bude systematicky sledován podíl rozhodnutí, jimiž je věc vracena soudu prvního stupně. Cílem není snižovat počet kasačních rozhodnutí za každou cenu, ale **omezit zbytečný „ping-pong“** tam, kde může odvolací soud věc při respektu k procesním pravidlům sám dokončit.

D. Specializace

Specializace bude prohlubována pouze tam, kde přinese měřitelný odborný nebo časový přínos. Nebude cílem vytvořit rigidní specializaci za každou cenu, která by zvyšovala zranitelnost senátu při personálním výpadku.

E. Technologie

Elektronický spis a nástroje AI mají odstranit administrativu, nikoli vytvořit další vrstvu kontroly. Pilotní využití bude zaměřeno na rešerše, pomoc při přípravě rozhodnutí, třídění dokumentů kanceláří, anonymizaci a statistické zpracování.

3. Trestní úsek – rychlost, velké věci a ochrana osobní svobody

3.1 Specifika

Trestní úsek kombinuje několik zcela odlišných typů práce: běžná odvolání, rozsáhlé kauzy, vazební agendu, stížnosti a mezinárodní justiční spolupráci. Nejsložitější kategorii představují velké kauzy a věci s mezinárodním prvkem.

To znamená, že prostý počet vyřízených věcí je zde zvlášť nevhodným měřítkem výkonu.

3.2 Konkrétní problémy roku 2025

První problém představuje sklad trestních věcí, a to zejména ve starší časové řadě. Druhým problémem je **vyhotovování rozhodnutí**. To bude první konkrétní výkonový cíl nového vedení.

Třetím problémem je vazební agenda. Každá vazební věc proto musí mít v interním systému dohledatelnou procesní fázi, datum napadení, datum posledního úkonu a důvod případného trvání.

3.3 Pilíře trestní politiky

Koncepce navazuje na dokument Ministerstva spravedlnosti **Pilíře trestní politiky**, který staví na evidence-based přístupu, restorativní justici, právu na spravedlivý proces, individualizaci sankcí, kontinuitě a provázanosti trestní politiky se sociální politikou. Dokument výslovně upozorňuje, že jde o ideální směr, jehož realizace závisí na právních, rozpočtových, personálních a technologických podmínkách.

Pro VS Praha z toho plyne zejména:

- důsledné rozlišování závažnosti a společenské škodlivosti trestné činnosti;
- srozumitelné odůvodňování volby přijatého trestu;
- respekt k právům obětí, včetně přijímání opatření zabraňujících sekundární viktimizaci;
- podpora restorativních prvků tam, kde jsou právně a fakticky možné;
- práce s daty o délce řízení a vývoji rozhodovací praxe;
- odborná spolupráce s Probační a mediační službou a dalšími institucemi;
- odborná i věcná podpora soudů nižších stupňů při uplatňování těchto principů.

3.4 Velké kauzy

Pro kategorii tzv. „velkých věcí“ bude zaveden **case management**. Nejde o zásah do rozhodování senátu. Jde o organizační plán věci: identifikaci kritických procesních kroků, personální zabezpečení kanceláře, plán jednacích dnů, práci s rozsáhlým spisem a předběžnou identifikaci technických problémů. Case management není nutný jen pro soudce a senát, ale i pro správu soudu při organizačním zajištění řádného průběhu jednání soudu. Tento systém dosud zaveden nebyl a jeho neexistence způsobuje mnohdy i zvýšené náklady na provoz soudu.

U každé velké věci bude možné kdykoli zjistit:

- kdo je předsedou senátu;
- kolik obviněných a poškozených je ve věci;
- rozsah spisu;
- aktuální procesní fázi;
- plánované jednání;
- překážky dalšího postupu;
- nutnost organizačních opatření pro ochranu obětí.

3.5 Psychická zátěž

Trestní soudnictví přináší vyšší riziko dlouhodobého přetížení. Ochrana soudců před vyhořením není personálním benefitem, ale podmínkou kvality rozhodování. Bude zaveden dobrovolný program odborné podpory směřované na jednotlivce, supervize a prevence chronického přetížení, bez vazby na hodnocení soudce.

4. Insolvenční úsek a incidenční agenda

4.1 Insolvenční úsek

Rok 2025 ukazuje velmi vysokou rychlost v části insolvenční agendy. **Běžná agenda je rychlá, ale nelze přehlížet menší skupinu déle trvajících věcí**.

Proto bude cílem:

1. udržet vysokou rychlost běžných odvolání;
2. zvlášť řídit starší a složité věci;
3. zvýšit predikovatelnost rozhodování;
4. využít moderní technické prostředky pro skutečný manažerský reporting.

4.2 Incidenční spory

Incidenční agenda představuje odlišný problém. V roce 2025 byla míra vyřízení 97,1 %.

První prioritou proto nebude další zrychlování nejmladších věcí, ale **odstranění dlouho trvajících věcí na konci časové řady**.

Opatření

- měsíční seznam všech incidenčních věcí starších 6 měsíců;
- individuální důvod trvání u každé věci starší 12 měsíců;
- čtvrtletní analýza typů incidenčních sporů;
- sledování podílu zrušených a vrácených věcí;
- pravidelné odborné pracovní fórum s insolvenčními soudci prvního stupně;
- koordinace s Ministerstvem spravedlnosti při digitalizaci eISIR.

5. Kárná agenda

Kárná agenda je specifická nízkým počtem, vysokou odbornou citlivostí a významem pro důvěru v justici. Podklady koncepce uvádějí předpoklad orientačního ročního nápadu kárných senátů 20–40 věcí. Vzhledem k nízkému počtu není vhodné používat stejné výkonové ukazatele jako u masových agend.

Za hlavní cíle považuji:

- **Stoprocentní evidenci rozhodných procesních lhůt**;
- měsíční kontrolu všech neskončených kárných věcí;
- zásadní podporu organizaci senátů kárného soudu;
- stabilní administrativní podporu kárných senátů;
- transparentní a srozumitelnou komunikaci s veřejností i soudci, státními zástupci a exekutory o závěrech přijatých v pravomocně skončených věcech v rozsahu umožněném právními předpisy;
- každoroční kvalitativní analýzu délky a procesních důvodů trvání věcí.

Kárná agenda nesmí být používána jako nástroj personální politiky vedení soudu. Její legitimita stojí na procesní nezávislosti a odborné kvalitě.

6. Správa soudu

Správa soudu je zatížena zejména **historickými okolnostmi**, které jsou zčásti mimo dosah managementu soudu. Jde zejména o povinnost správy historické budovy soudu, která je pod památkovou ochranou. Proto jakékoliv technické i organizační opatření nutně vyvolává vícenáklady jak finanční, tak administrativní.

Přesto se však domnívám, že správu soudu lze dále zefektivnit, například zavedením shora uvedeného case managementu věcí, které vyžadují větší jednací místnost. Zároveň je nutné více **využívat při zajišťování finančních zdrojů soudu příznivou dotační politiku státu** (a zejména Ministerstva spravedlnosti), která nabízí velké množství možností, využitelných např. při obnově IT techniky či stavebních úpravách budovy.

Nelze též vyloučit využití volných kapacit soudu pro organizaci akcí i jiných subjektů (např. České advokátní komory či Hospodářské komory) při jejich **kofinancování**. Doposud veškeré tyto aktivity byly soudem poskytovány veřejnosti výhradně bezplatně.

Další otázkou je nutnost provedení personálního auditu zaměstnanců za účelem případného zjištění historicky vzniklých duplicit při výkonu práce, jejich odstranění a využití volných kapacit na jiném vhodném místě.

Soud je též historicky zatížen absencí asistentů soudců v jednotlivých agendách. Tento stav se v posledních letech podařilo zásadně změnit, což se projevilo i ve snížení počtu nevyřízených věcí a ve zvýšení kvality rozhodovacího procesu. Je však nutné tento systémový přechod dokončit a personálně stabilizovat nejen nyní, ale i v budoucnu. Proto je potřeba počítat v systému soudu i s „kariérními“ asistenty, nejen s asistenty „kandidáty“ a zejména kariérním asistentům zajistit příznivé pracovní podmínky, jelikož jsou pro chod systému a předávání zkušeností mladším kolegům důležití.

V dalších letech bude nutné zajistit i personální obnovu správy soudu, která vykazuje vysoký věkový průměr zaměstnanců a nedochází k přirozené personální obměně, a tudíž ani k přenášení nových technologických a odborných zkušeností. Tento hendikep je nejvýznamnější v úseku IT, kde technologická zaostalost je v mnoha případech až soud ohrožující. S ohledem na rozvoj techniky v právu je i zde nutné zrychlit vnitřní procesy, aby IT specialista soudu nebyl jen „měničem toneru“, ale byl partnerem soudce při řešení jak okamžitých, tak dlouhodobých požadavků personálu.

7. Personální politika a nástupnictví

7.1 Základní princip

VS Praha má mít dlouhodobě odborně silný a věkově i profesně vyvážený soudcovský sbor. Personální politika proto nesmí začínat až ve chvíli, kdy se uvolní místo.

Koncepce personální politiky VS Praha z roku 2021 zavádí dva významné nástroje: **stáže s perspektivou trvalého přeložení** a **vratné stáže**. U prvního typu se hodnotí profesní kariéra, rozhodovací činnost, předchozí stáže, publikační a pedagogická činnost, jazykové znalosti a stanoviska příslušných soudcovských rad; stáž má trvat nejméně jeden rok. U vratných stáží se počítá s délkou nejméně čtyř, optimálně 6–12 měsíců.

7.2 Personální plán na sedm let

Do sto dnů bude vytvořen **personální výhled 2027–2033**, který bude obsahovat:

- očekávané odchody a změny kapacit;
- kritická místa podle jednotlivých úseků;
- potřebu odborných specializací;
- plán stáží;
- plán nástupnictví na vedoucích pozicích;
- potřebu administrativních a IT kapacit.

Cílem není personální růst za každou cenu. Cílem je **správná odborná kapacita na správném místě**.

7.3 Mentoring a odborný růst

Každý nově příchozí soudce bude mít možnost odborného mentora. Mentoring nebude zasahovat do rozhodovací nezávislosti; bude zaměřen na organizaci práce, procesní specifika odvolacího soudu, práci s rozsáhlým spisem a orientaci v interních procesech.

Obměna senátů soudu by měla být organizována z pohledu lidských zdrojů, pokud to bude organizačně možné, primárně tak, aby v senátu byli zástupci více generací (např. 40–50–60 let). To podle mých zkušeností zajistí hladký přechod řízení senátu při odchodu nejstaršího člena senátu a přirozené předávání a získávání zkušeností. Za problém považuji, pokud se senáty dělí mezi sebou i generačně.

Zároveň považuji za nutné zajistit v každé agendě přirozeného „mentora“, který bude zkušenosti předávat jak novým soudcům, tak asistentům soudců. Tato osoba by měla v optimální personální situaci vykonávat i pozici „supervizora“ vydávaných rozhodnutí a upozorňovat na rozdíly v praxi senátů.

8. Řízení soudu a odpovědnost vedení

8.1 Model řízení

Navrhuji **sdílený leadership**:

- předseda stanoví strategii a nese institucionální odpovědnost;
- místopředsedové odpovídají za jednotlivé odborné úseky;
- předsedové senátů odpovídají za organizaci práce senátu;
- ředitel správy odpovídá za hospodářské, materiální a provozní zajištění;
- soudcovská rada je partnerem vedení v otázkách, v nichž jí zákon svěřuje působnost.

Každá významná iniciativa bude mít odpovědného **vlastníka, termín a měřitelný výsledek**.

Při řízení zaměstnanců a soudců se budu snažit o komunikaci zdůrazňující, proč je další modernizace VS Praha nutná, sestavení skupiny pro změnu (místopředsedové, ředitel správy, IT oddělení, soudcovská rada), odstraňování vnějších i vnitřních překážek, zavedení nových standardů a procedur a v neposlední řadě o **zakotvení personální kultury založené na hodnotách otevřenosti, inovací a kvalitního výkonu.**

8.2 Čtvrtletní řídicí cyklus

Každé čtvrtletí proběhne:

1. vyhodnocení stanovených a měřitelných kritérií;
2. analýza starších věcí;
3. personální přehled;
4. kontrola stavu digitalizačních projektů;
5. zhodnocení rizika a stanovení nápravných opatření;
6. informace soudcovské radě, se žádostí o spolupráci při dalším rozvoji, vždy se stanovením konkrétních rozvojových cílů pro management soudu a SR.

Každý rok bude zveřejněna stručná **Zpráva o plnění koncepce 2027–2033**.

9. Digitalizace a AI

Digitalizace bude řízena zásadou: **každá nová technologie musí odstranit konkrétní administrativní činnost nebo zlepšit dostupnost dat**.

Priority

1. elektronický spis a interoperabilita použitých systémů;
2. dálkový přístup do soudního spisu pro zástupce účastníků;
3. automatizovaný statistický reporting;
4. elektronické sledování lhůt, především v trestních věcech;
5. zveřejňování a anonymizace **všech** vydávaných rozhodnutí;
6. automatizované vyhledávání judikatury a rešerše, a to v průběhu zpracování rozhodnutí;
7. automatizovaný přepis záznamů z jednání;
8. datové dashboardy pro vedení.

AI nebude používána k rozhodování o výsledku konkrétní věci. Každý výstup AI používaný při práci soudu musí být kontrolovatelný člověkem a musí být zřejmé, zda jde o primární pramen, sekundární zdroj nebo pouze pomocný nástroj.

Insolvenční agenda má podle existujících podkladů zvláštní potenciál pro digitalizaci díky již existujícím strukturovaným datům.

10. Transparentnost, komunikace a vztahy s veřejností

Otevřenost neznamená komentování konkrétních soudních rozhodnutí před jejich vydáním. Znamená **vysvětlovat fungování soudu, zveřejňovat data a srozumitelně představovat významná rozhodnutí**.

V tradičním pojetí – které po desetiletí dominovalo i VS Praha – je spravedlnost definována jako procedurální správnost: spravedlivý je rozsudek, který byl vydán v souladu s právními předpisy, na základě zákonně provedeného dokazování a po řádném projednání věci. Soud nemusel nikomu nic vysvětlovat. Zákon mluvil sám za sebe. Toto pojetí je nicméně dnes podle mého názoru nedostačující, jelikož nové komunikační kanály používané zejména veřejností ignorují text rozhodnutí jako zdroj informací o věcech veřejných, mezi něž jistě rozhodování soudu patří.

Moderní demokratická společnost proto vyžaduje od soudní moci nejen procedurální správnost, ale i substantivní legitimitu: **veřejnost musí rozumět, proč bylo rozhodnuto takovým způsobem; musí mít pocit, že soud naslouchal, zvážil a zdůvodnil**. Jen otevřený dialog a osvěta napomáhají k budování důvěry společnosti v soudy. Tato proměna je pro

VS Praha existenciální výzvou: bez důvěry veřejnosti ztrácí soudní moc svou legitimitu v systému vládnutí a ohrožuje důvěru veřejnosti v soudní systém, zejména v trestních věcech, kde je většinou mediální tlak největší.

Tento přístup dokládají i empirická data: průzkumy veřejného mínění (dle EU Justice Scoreboard 2023 a dat MSP ČR) ukazují, že míra důvěry v soudy v ČR se pohybuje kolem 45–55 %. Klíčovými faktory pro zvyšování důvěry jsou nejenom rychlost řízení, ale i srozumitelnost rozhodnutí a přístupnost informací o justici – nikoli pouze právní správnost.

Transparentnost jako odpovědnost vedení

Transparentnost není jen komunikační technikou – je formou odpovědnosti vedení soudu. Předseda VS Praha a soudci tohoto soudu musí být proto schopni a ochotni soustavně, pravidelně, srozumitelně a veřejně vykazovat výsledky práce soudu. To zahrnuje především:

- Pravidelné zveřejňování statistik počtu a délky řízení – na úrovni úseků a agend, nikoli pouze celkového soudu.
- Veřejný přehled stavu implementace Koncepce rozvoje VS Praha 2027–2033 (roční zpráva o plnění).
- Srozumitelné výroční zprávy VS Praha v nově zavedeném formátu s infografikami.
- Otevřenost vůči zavedeným kontrolním mechanismům, zejména Ministerstva spravedlnosti a Nejvyššího soudu.
- Ochota čelit kritice ze strany veřejnosti i soudů nižšího stupně věcnými argumenty, nikoli jen mlčením.

Pokud vedení VS Praha nebude ochotno a schopno tuto transparentnost zajistit, riskuje nejen pokles důvěry veřejnosti, ale také ztrátu faktické autority vůči krajským soudům v obvodu, jejichž metodickým garantem VS Praha je.

Předvídatelnost soudního rozhodování jako hodnota

Předvídatelnost rozhodování není jen pojmem – je to hodnotová kategorie, která přímo ovlivňuje, zda se podnikatelé, občané a investoři cítí v právním prostředí ČR bezpečně. VS Praha jako odvolací soud vytváří judikaturu pro celé Čechy. Proto musí vědomě pracovat na sjednocování rozhodovací praxe.

Statistická data jasně ukazují, kde existují problémy, které jsou nejen statistickým ukazatelem, ale i signálem o různé míře předvídatelnosti judikatury jednotlivých senátů. Vedení soudu musí na tyto rozdíly reagovat – prostřednictvím kolegiálních i organizovaných diskusí, vzděláváním a v případě potřeby i formálním opatřením. Informace o přijatých závěrech v těchto diskusích však vždy musí být dále veřejně šířeny pro zajištění cíle, kterým je sjednocování rozhodovací praxe. Nepostačuje pouhé formální projednávání existujících problémů rozhodovací praxe.

Nástroj sjednocování praxe	Forma	Frekvence	Garant
Sjednocovací stanoviska VS Praha	Písemný dokument na webu	Dle potřeby	Předseda úseku
Porady předsedů senátů	Interní setkání	Čtvrtletně	Místopředseda úseku
Analýza zrušených věcí NS a ÚS	Interní zpráva vedení	Pololetně	Místopředsedové
Sdílení judikatury s krajskými soudy	Bulletin, web, odborné porady	Čtvrtletně	Ředitel správy + IT
Srovnávací analýza senátů	Datový přehled pro vedení	Čtvrtletně	Předseda

Otevřenost vůči účastníkům řízení

Jednou z nejvýznamnějších změn v přístupu VS Praha musí být větší otevřenost vůči účastníkům řízení. Soud je institucí, která slouží lidem – nikoli institucí, která existuje sama pro sebe. Tato věta zní samozřejmě, avšak v praxi je nutné ji každodenně naplňovat konkrétními opatřeními.

V prostředí, které je ze své podstaty konzervativní, se musí začít formovat moderní přístup ke komunikaci s veřejností. Efektivní komunikace pak může sloužit jako nástroj ochrany před dezinformacemi a nepochopením. VS Praha se musí stát lídrem tohoto přístupu v rámci celé české justice.

Proto navrhuji:

- Připravovat srozumitelné **anotace klíčových rozhodnutí** VS Praha: krátký, laicky přístupný text ve formě infografiky, který vysvětluje, o co ve věci šlo a proč soud rozhodl takovým způsobem – bez komentáře k meritu sporu (vzor v příloze 1).
- Přehledný web VS Praha s aktuálními statistikami, délkou řízení v jednotlivých agendách a stavem implementace Koncepce.
- Přímou komunikační linku pro advokáty: kontaktní e-mailová adresa pro procedurální dotazy (nikoli pro dotazy k meritu věci).
- Otevřené dny a **stáže pro studenty právnických fakult a koncipienty České advokátní komory**, jejichž účelem je seznámit se s chodem soudu ještě před vstupem do profese.
- Chatbot na webu VS Praha: odpovídá na základní dotazy (snížení zátěže infokanceláře) – v souladu s GDPR a bez nahrazení právního poradenství (vzor na https://poradna.cendai.cz);
- čtvrtletní statistický přehled výkonu soudu (vzor v příloze 2)
- každoroční zprávu o plnění koncepce;
- pravidelný **odborný seminář** pro advokáty, insolvenční správce a další právnické profese, zásadně ve všech agendách VS Praha, vždy s konkrétním výstupem a závěrem.
- **trvalou odbornou spolupráci** s právnickými i ekonomickými fakultami, založená na formálním Memorandu o spolupráci;
- **nastavení krizového komunikačního protokolu, zejména v tzv. „velkých věcech“;**
- nastavení jednotné komunikace vedení soudu dovnitř soudu i navenek.

Komunikační politika soudu musí být věcná, nikoli politická. Předseda má chránit institucionální nezávislost soudu, nikoli vstupovat do stranických nebo politických sporů.

11. Stodenní plán kandidáta

Dny 1–30: Diagnostika

Cíl: získat skutečný obraz soudu před prvními strukturálními rozhodnutími.

- jednání se soudcovskou radou;
- individuální jednání s místopředsedy a ředitelem správy;

- návštěva všech odborných úseků;
- analýza nápadu, vyřízení a skladu podle senátů;
- seznam věcí starších 6 a 12 měsíců;
- analýza personálního stavu a nástupnictví;
- audit administrativních a IT procesů;
- identifikace pěti největších provozních rizik.

Výstup: Třicetidenní diagnostická zpráva.

Dny 31–60: Stabilizace

- zavedení čtvrtletního reportingu míry vyřizování;
- zahájení individuálních analýz senátů s kladným saldem;
- zvláštní plán pro trestní rozhodnutí nevyhotovená podle § 129 odst. 3 tr. ř.;
- seznam všech insolvenčních a incidenčních věcí starších 6 měsíců;
- personální výhled 2027–2033;
- plán stáží podle personální koncepce;
- návrh digitalizačních priorit;
- krizový komunikační protokol.

Výstup: plán 2027–2028 schválený vedením soudu.

Dny 61–100: První změny

- zavedení dashboardu vedení;
- první návrhy úprav rozvrhu práce tam, kde data prokážou strukturální nerovnováhu;
- zahájení programu stáží;
- spuštění nově nastaveného systému kontroly starších věcí;
- nastavení měsíčního monitoringu vazebních věcí;
- zahájení pravidelných odborných setkání jednotlivých agend a úseků;
- předložení digitalizačního a modernizačního plánu VS Praha Ministerstvu spravedlnosti;
- zveřejnění prvního souhrnného výkonnostního přehledu.

Výstup: Stodenní zpráva předsedy – co bylo zjištěno, co bylo změněno a co bude následovat.

12. Opatření proti hlavním rizikům

Riziko	Preventivní opatření	Reakce
růst nápadu	kvartální predikce	úprava nápadu a kapacit
personální výpadek	nástupnický plán	dočasné přerozdělení kapacit
růst starších věcí	sledování časové osy	individuální plán věci
selhání digitalizace	záložní procesy	krizový IT plán
mediální tlak	komunikační protokol	rychlá věcná reakce
rozdílná judikatura	odborná fóra	analýza a sjednocovací postup
vyhoření	prevence a monitoring zátěže	dočasná organizační úleva nebo pomoc v rámci senátu
změna soudní soustavy	scénáře 2027–2033	transformační tým

13. Připravenost na změnu soudní soustavy

Koncepce nesmí předpokládat, že v roce 2033 bude soudní soustava vypadat stejně jako v roce 2027. Předseda proto musí připravovat soud na varianty změny organizace justice.

Základní scénáře jsou:

A – stabilní model: VS Praha zůstává v současné struktuře a hlavním cílem je výkon a kvalita.

B – změna obvodů a kompetencí: vedení reaguje na změny nápadu a personálních potřeb bez ztráty odborných kapacit.

C – systémová reforma: prioritou je kontinuita řízení, ochrana práv soudců a zaměstnanců, dokončení věcí a zachování odborného know-how.

V každém scénáři musí být do 60 dnů od oznámení zásadní změny připraven dopadový materiál obsahující personální, statistické, prostorové, IT a procesní dopady.

14. Závěr – jaký soud má být v roce 2033

V roce 2033 má být Vrchní soud v Praze soudem, který:

- rozhoduje bez zbytečných průtahů;
- má pod kontrolou svůj nápad, sklad a starší věci;
- dokáže vysvětlit rozdíly mezi jednotlivými agendami a senáty;
- má odborně silný a personálně stabilní soudcovský sbor;
- systematicky získává kvalitní soudce prostřednictvím transparentních stáží;
- využívá elektronický spis a data jako běžný nástroj řízení;
- používá AI nástroje pouze kontrolovaným a podpůrným způsobem;
- má profesionální administrativu, která odstraňuje práci, již nemusí dělat soudce;
- je odborným partnerem krajských soudů v obvodu;
- komunikuje s veřejností věcně a srozumitelně;
- je připraven na změny soudní soustavy.

Nejvyšší hodnotou však zůstává nezávislost a kvalita rozhodování. Výkon soudu není výrobní norma. Data mají vedení upozornit, kde je problém, nikoli určovat, jak má soudce rozhodnout.

Za úspěch svého působení bych proto nepovažoval počet uskutečněných organizačních změn. Za úspěch považuji stav, kdy **soud funguje předvídatelně i bez mimořádného osobního nasazení jednotlivců, jeho problémy jsou včas identifikovány a řešeny a jeho soudci mají podmínky soudit – nikoli administrovat**.

Přílohy

- anotace klíčových rozhodnutí – vzor infografiky.
- čtvrtletní statistický přehled výkonu soudu/úseku – vzor.