



**S** Stát  
ve formě

# #Kompetentní

Demokratický stát není firma – a řídit ho není snadné. Ministři často ztrácí měsíce snahou pochopit složité fungování státní správy. Řízení státu se musí přizpůsobit realitě, v níž politik není automaticky zkušený manažer.

# Jak by to mělo fungovat?

Na ministerstvu se setkávají dva světy: **úřednický** a **politický**. Jejich spojovacím článkem je **státní tajemník**.

- ▶ Politický svět reprezentuje ministr a jeho tým – náměstci, poradci a členové kabinetu. Na úřad přicházejí s jasným cílem: prosadit během volebního období své priority.
- ▶ Úřednický svět je v gesci vrchních ředitelů a dalších úředníků. Tito odborníci tak stojí ministrowi po boku a vědí, jak jeho politické priority uvést do praxe. Zároveň však zajišťují chod celé státní správy a veřejných služeb, které pro aktuální politické vedení nemusí být prioritou.
- ▶ Státní tajemník plní klíčovou roli prostředníka – jednak dbá na to, aby mělo ministerstvo kvalitní zaměstnance a dobře fungovalo, a to jak při plnění politických úkolů, tak v mimořádných situacích. Zároveň chrání úřednický aparát před politickými zájmy – tedy před tím, aby do něj politici zbytečně nezasahovali a neobsazovali úřednické pozice podle politické příslušnosti. Takové zásahy totiž narušují důvěru v odbornost a nestrannost úředníků i stabilitu, která je nezbytná pro budování odborného zázemí ministerstva.

# Kde je problém?

## 1. Ministr má vést tým úředníků, přestože jejich práci plně nerozumí.

Ministr přímo řídí tým deseti až patnácti úředníků (vrchní a další přímo podřízení ředitelé, šéfové organizací a podniků spadajících pod ministerstvo). Těm by měl od prvního dne správně zadávat úkoly, aniž by věděl, za co přesně kdo z nich odpovídá – a vzhledem k rozsahu agendy to nejspíš nezjistí ani do konce mandátu.

## 2. Přivést si na ministerstvo dostatečně velký politický tým vyžaduje politickou odvahu.

Od ministra se očekává, že nebude zatěžovat státní kasu a nepřivede si s sebou na ministerstvo příliš mnoho lidí. Malý tým spolupracovníků mu ale nestačí na to, aby mohl účinně dohlížet na plnění svých priorit. Takže mu nakonec nezbyvá než se spolehnout na úředníky, které nezná a kteří neznají jeho. A tak má ministr přirozeně tendenci měnit je za „své“ lidi, aby alespoň částečně kompenzoval svůj nedostatečně velký tým.

## 3. Ministr jako šéf politického světa nemá svůj protějšek v úřednickém světě.

V zahraničí je běžné, že ministr pověří důležitými úkoly jednoho odpovědného (šéf)úředníka, se kterým se jednoduše dohodne na vhodném postupu, možných termínech a potřebách. Takový (šéf)úředník ale v Česku neexistuje. Zdejší ministrům proto nezbyvá než zorganizovat složitou spolupráci mezi mnoha úředníky s nejasně vymezenými pravomocemi – a to často bez potřebných znalostí a času.

## 4. Ministr nese odpovědnost, kterou však vymáhá státní tajemník.

Ministr zadává úkoly vrchním ředitelům a měl by také kontrolovat, zda a jak jsou plněny. Pokud vrchní ředitel nepracuje správně, musí ministr situaci řešit právě prostřednictvím státního tajemníka. Jeho role totiž spočívá jak v řízení personální agendy úřadu, tak v ochraně odborného aparátu před politickým tlakem. Průběžné hodnocení a kontrola práce vrchních ředitelů však do běžné agendy státního tajemníka nepatří.

Vzniká tak paradoxní situace: ministr musí tajemníkovi, který o úkolu vrchního ředitele nic neví, prokázat, že vrchní ředitel pochybil – tedy, že úkol byl zadán správně a odpovědnost za jeho nesplnění neleží na straně ministra.

Problém spočívá v tom, že ministr často nemá ani dostatečné odborné znalosti a zkušenosti, ani tým, který by mu pomohl potřebné důkazy shromáždit. Situaci navíc komplikuje i to, že řada úkolů vyžaduje součinnost více vrchních ředitelů, aniž by bylo zcela jasné, kdo za jejich splnění nese odpovědnost – což klade na ministra vyšší nároky na koordinaci a vyžaduje detailní přehled o rozdělení pravomocí a dostupných kapacitách v úřadu.

**i** Proč nelze od ministra očekávat stoprocentní manažerské nasazení? Ministr je především politik – odpovědný parlamentu, své straně i veřejnosti. Od strategického řízení úřadu a každodenního vedení resortu ho neustále odvádí aktuální dění: jednání ve sněmovně, rozhovory s novináři, debaty s veřejností, vyjednávání s ostatními ministry i stranická agenda. Většinu času tak ministr tráví mimo samotné ministerstvo.

# Jak to změnit?

## 1. Sestavte si kompetentní politický tým.

Tým, kterému budete důvěřovat, který bude schopný iniciovat a projektově řídit plnění vašich priorit a který při tom bude odborně stačit úředníkům. Političti nominanti do úřednických pozic, natož pod státní službu, nepatří.

- Přivést do kabinetu schopné odborníky – projektové manažery, analytiky, komunikační specialisty nebo tiskového mluvčího. Tito lidé nejsou součástí státní služby.
- Nezřizovat ani nerušit sekce pouze za účelem odvolání vrchního ředitele a jmenování „svého“ člověka.
- Transparentně představit svůj politický tým veřejnosti.

## 2. Udělejte ze státního tajemníka šéfúředníka odpovědného za výkon úřadu

Státní tajemník má ze zákona odpovědnost za personální obsazení úřadu. Hodnotí výkon státních zaměstnanců, rozhoduje o povýšení i odměnách. Měl by proto fungovat jako skutečný šéfúředník, tzn. koordinovat práci vrchních ředitelů, mít přehled o každodenním chodu úřadu i strategických úkolech, zodpovídat za to, že resort plní úkoly kvalitně a včas. Takto to ostatně zamýšlel i původní služební zákon – a přesně tak dnes fungují vedoucí jiných ústředních úřadů.

- Upravit služební zákon tak, aby státní tajemník odpovídal nejen za hodnocení vrchních ředitelů, ale i za jejich koordinaci.
- Změnit pravidla pro organizaci úřadů a svěřit státnímu tajemníkovi (tedy šéfúředníkovi) vedení útvarů, které jsou nezbytné pro koordinaci celého resortu – zejména strategické a legislativní.
- Z pozice ministra uzavřít se státním tajemníkem dohodu o prioritách: jasně si vyjasnit, co má úřad udělat, do kdy, za jakých podmínek – a co k tomu potřebuje.

## 3. Řiďte úřad pružně – nahradte pevná oddělení projektovými týmy.

Základní jednotkou ministerstva je dnes oddělení s vedoucím. Takové oddělení je stabilní – obtížně se ruší i zakládá a vytváří rozpočtové nároky (např. na příplatky). V dnešní dynamické době by základní organizační jednotkou měl být podle aktuálních priorit snadno zřízený i rozpuštěný projektový tým s projektovým manažerem v čele.

- Upravit služební zákon tak, aby mohl státní tajemník – po dohodě s ministrem – rychle a jednoduše provádět v úřadu vybrané organizační změny (tzn. flexibilnější úpravy organizační struktury).
- Změnit nařízení vlády o organizaci služebního úřadu, aby projektový tým a jeho manažer byli standardní a plnohodnotnou součástí struktury úřadu.

**i** Dohody o plnění úkolů sjednávané mezi nejvyšším představitelem vlády (typicky premiérem) a šéfúředníkem jsou využívány např. v Belgii nebo Nizozemí.

**i** Kariérní systém státní služby s projektovým manažerem počítá od roku 2025.