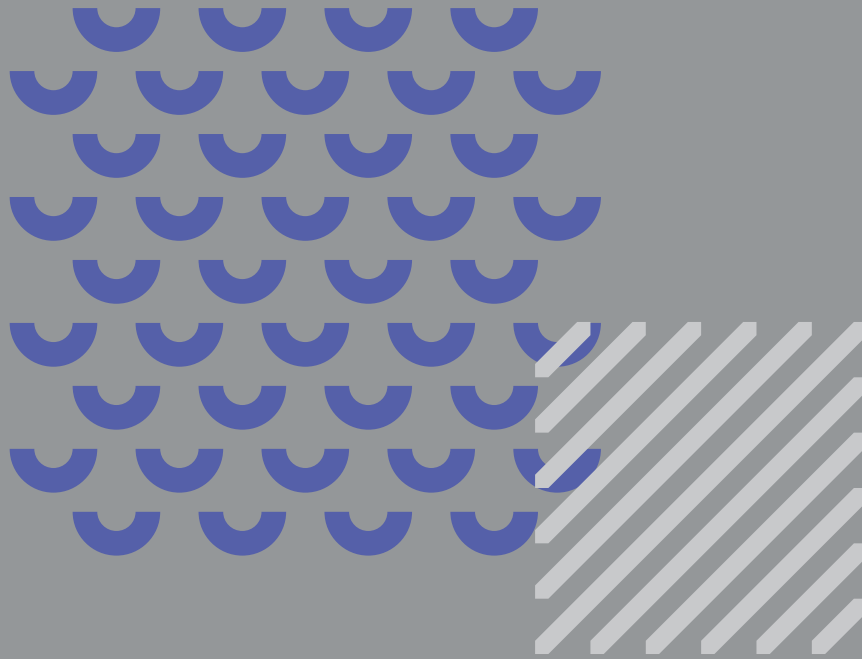


ALIANCE PRO
MODERNÍ STÁT



Jak lépe řídít stát

MINISTERSKÝ HANDBOOK

Autorský kolektiv:

Jana Neupauerová, Rudolf Opatřil, Filip Kocúr, Radim Kuc, Tomáš Baroň

Obsah

| | |
|-----------|---|
| 03 | ÚVOD |
| 04 | 1. PŘED NÁSTUPEM |
| | 1.2. Převzetí agendy |
| 05 | 2. PRVNÍ TÝDNY: ORIENTACE A NASTAVENÍ SMĚRU |
| | 2.1. Prvních 100 dní |
| | 2.2. Definování priorit |
| 06 | 3. NASTAVENÍ MINISTERSTVA: STRUKTURA A TÝM |
| | 3.1. Kabinet ministra |
| | 3.2. Organizační nastavení a systemizace |
| 08 | 4. POLITICKÉ A ÚŘEDNICKÉ ŘÍZENÍ MINISTERSTVA |
| | 4.1. Nastavení rolí a očekávání |
| | 4.2. Převod politického zadání do praxe |
| | 4.3. Důvěra a spolupráce |
| 10 | 5. VÝKON FUNKCE - ŘÍZENÍ, ČAS A PROSAZOVÁNÍ AGENDY |
| | 5.1. Řízení agendy a delegování |
| | 5.2. Vnitřní komunikace |
| | 5.3. Čas mandátu a prioritizace |
| | 5.4. Prosazování změn |
| | 5.5. Politická schopnost prosadit změny |
| | 5.6. Komunikace s veřejností |
| 14 | 6. KONEC MANDÁTU - PŘEDÁNÍ A KONTINUITA |

Úvod

Ministerský handbook je praktický průvodce pro nastupující ministry a ministryně. Vychází ze zkušeností bývalých členů vlády a ředitelů kabinetů a zaměřuje se na klíčové momenty, které rozhodují o úspěšném převzetí a řízení ministerstva.

Materiál nenabízí univerzální návod. Jednotlivá ministerstva se liší svou strukturou i agendou. Pojmenovává však situace, které se opakují napříč resorty, a ukazuje, jak k nim lze přistupovat.

Cílem je zkrátit období nejistoty na začátku mandátu a umožnit ministrovi co nejrychleji porozumět fungování úřadu, identifikovat klíčové oblasti rozhodování a nastavit základní směr řízení. Právě první týdny a měsíce často rozhodují o tom, zda bude možné mandát skutečně naplnit.

Handbook je strukturován podle typických situací, se kterými se ministr setkává zejména v období před nástupem a v prvních fázích výkonu funkce. U jednotlivých témat shrnuje hlavní doporučení a někdy upozorňuje na rizika spojená s jejich podceněním.

Tento handbook vychází z rozhovorů provedených v období listopadu 2025 – března 2026 s bývalými ministry, řediteli kabinetů a vrcholnými úředníky. Série stylisticky upravených prepisů rozhovorů je dostupná na webu aspeninstitutece.org v sekci Efektivní řízení státu nebo na webu statveforme.cz v sekci Rozhovory. Z nich zároveň vychází i Jak lépe řídit stát: Analýza zkušeností nejvyšších představitelů státní správy, která se zabývá strukturálními problémy státní správy a vznikla ve spolupráci s organizacemi Lobbio a České priority.

Rozhovory o svém působení v úřadu poskytli:

- **Bývalí ministři:**

Vít Rakušan, Marian Jurečka, Mikuláš Bek, Martin Dvořák, Petr Kulhánek, Eva Decroix

- **Bývalí ředitelé kabinetů:**

Kateřina Arnotová, Lucie Vymazalová, Petr Černíkovský, Adam Volt, Adam Čejka

- **Bývalí státní tajemníci:**

Jindřich Fryč, Josef Postránecký, Petr Špirhanzl

Výběr respondentů z řad politiků nebyl podmíněn jejich politickou příslušností. Osloveni byli odcházející ministři, u nichž byla klíčovým kritériem výběru čerstvá a přímá zkušenost s vedením resortu.

Tento ministerský handbook vznikl jako součást projektu Efektivní řízení státu realizovaného Aspen Institute Central Europe pod záštitou Aliance pro moderní stát a společností Palefire Capital a Direct Group.

Partneři projektu Efektivní řízení státu:

ALIANCE PRO
MODERNÍ STÁT

 direct

PALEFIRE
CAPITAL

1. Před nástupem

1.1. Osobní připravenost ministra

Situace

Schopnost ministra rychle převzít řízení úřadu závisí na jeho zkušenosti s řízením a zejména na znalosti fungování státní správy. Pokud tyto předpoklady chybí, věnuje první měsíce orientaci v procesech, což omezuje jeho schopnost využít počáteční politický kapitál.

Zkušenost z praxe

” Zkušenosti. Já si myslím, že to je strašně důležité. (...) Nedokážou domyslet všechny konsekvence. Už v tom, že nedokážou v hlavě vidět, jak funguje legislativní proces, kde jsou [jeho] slabé body, a že se může tak protáhnout, až to vyústí v neschválení.

Lucie Vymazalová

” Pak ale dojíždíme na to, že když ten člověk nemá zkušenost nebo nebyl alespoň náměstkem nebo vrchním ředitelem, tak se ten první rok jenom orientuje. Vůbec mu to nedocvakne, jak rychle musí ten závod běžet, aby změny stihl.

Marian Jurečka

” Zaprvé bych řekl, aby se ze začátku konzultačně bavili [nastupující ministři] s někým, kdo už ministrem byl. Samozřejmě, pro ně bude ideální, když to bude někdo z jejich vlastní strany. Já bych si třeba osobně přál – v zahraničí to je praxe, která opravdu funguje – že i když je ten nastupující ministr z jiné strany, tak se nějaký čas poměrně úzce baví i s tím odcházejícím ministrem.

Marian Jurečka

Doporučení

- před nástupem si osvojit základní logiku fungování ministerstva
- porozumět legislativnímu procesu
- aktivně vyhledat konzultace s bývalými ministry nebo zkušenými úředníky

1.2. Převzetí agendy

Situace

Předání agendy mezi odcházejícím a nastupujícím ministrem je klíčové pro kontinuitu řízení, v praxi však často neprobíhá systematicky. Nastupující ministr tak nemusí mít k dispozici strukturovaný přehled o stavu resortu, rozpracovaných agendách a hlavních rizicích, což zpomaluje přechod od orientace k rozhodování. Klíčovou roli v zajištění kontinuity přitom hraje úřednický aparát, zejména státní tajemník.

Zkušenosti z praxe

” Já jsem tenkrát vůbec nevěděl, co má člověk dělat. Tenkrát, když mě Bohuslav Sobotka uvedl do úřadu, tak jsem se v kanceláři paradoxně ocitl sám. Předtím jsem dělal i v oblasti byznysu a nevěděl jsem, jak přesně začít. My jsme vůbec neměli nějaký manuál těch kroků, které bychom měli podniknout. Je to určitý handicap, že se nám toto nedaří řešit lépe.

Marian Jurečka

” Aby ministr, když přijde první den na úřad (někdy je možné s ním komunikovat už předtím), dostal aktuální objektivní informace o stavu resortu a o stavu výkonu agend. Co by měl řešit a jaké jsou možnosti z jeho strany.

Josef Postránecký

„ [Aktivní předávání agendy] by bylo užitečné, protože já jsem si cestu musela hledat sama.

Kateřina Arnotová

„ Státní tajemník by měl být garantem kontinuity. Jako jediný zůstává i po všech změnách a novému ministrovi vysvětluje souvislosti minulých rozhodnutí.

Petr Černikovský

Doporučení

- usilovat o včasné a strukturované předání informací o stavu resortu
- získat přehled o rozpracovaných agendách a jejich prioritě
- opřít se o institucionální paměť úřadu, zejména o státního tajemníka
- pracovat s dostupnými předávacími materiály

2. První týdny: orientace a nastavení směru

2.1. Prvních 100 dní

Situace

První týdny po nástupu představují období rychlé orientace v úřadu, budování vztahů a nastavování směru řízení. Ministr je přitom vystaven silnému politickému i mediálnímu tlaku na rychlá rozhodnutí, která mohou vést k unáhleným změnám bez dostatečného porozumění fungování úřadu.

Zkušenosti z praxe

„ Myslím si, že by ministři měli mít před nástupem do funkce nebo krátce po něm 100 dní hájení k tomu, aby opravdu dobře porozuměli úřadu. Každé ministerstvo je totiž jiné.

Mikuláš Bek

„ Především se nenechat politicky zlomit k unáhleným změnám – ani kolegy z vlády, ani předsedou své strany, ani jiným politickým tlakem. Opravdu se pokoušet držet nějakou základní kontinuitu, vytipovat si důležitá témata s dlouhodobou vizí a neměnit to rychle a ukvapeně. Kdybych měl dát úplně jednoduché doporučení: tři měsíce neměň nic, tři měsíce se uč a orientuj.

Vít Rakušan

„ Follow the money. (...) Velká většina starostí souvisí s přerozdělováním veřejných prostředků. Někdy i zdánlivě malé a banální trable na cestě od poskytovatele k žadateli o prostředky mohou způsobit velké nepříjemnosti. V tomto směru bych byl důslednější a takto bych si i poradil.

Petr Černikovský

„ Nepochybně bych doporučil absolvovat sérii setkání napříč úřadem. (...) Je nesmírně přínosné seznámit se s konkrétními pracovníky i s jejich agendami a identifikovat osoby, na které je možné se v určitých záležitostech obracet.

Adam Čejka

Doporučení

- soustředit se na systematickou orientaci v agendách a jejich vazbách
- identifikovat klíčová témata a oblasti, které nesnesou odklad
- pochopit finanční toky a rozhodovací mechanismy
- aktivně budovat pracovní vztahy napříč úřadem
- odolat tlaku na rychlé změny bez dostatečného porozumění fungování úřadu

Rizika

Podcenění této fáze vede buď k uspěchaným rozhodnutím bez dostatečného porozumění, nebo k prodloužené pasivitě. V obou případech ministr oslabuje svou schopnost účinně řídit resort.

2.2. Definování priorit

Situace

Agenda ministerstva je rozsáhlá a tlak na řešení operativních témat vysoký. Bez jasného vymezení omezeného počtu priorit hrozí ztráta strategického směru a postupné zahlcení každodenní agendou.

Zkušenosti z praxe

” Myslím si, že je dobré mít dvě tři velká témata, protože víc jich v té práci nestihnete obsáhnout. [Tedy] mít ta dvě, za kterými si jednoduše důsledně půjdete a podle toho už si vybíráte tým, vybíráte agendu, vybíráte akce.

Martin Dvořák

” Musíte se velmi rychle podívat, co vám hoří. Dát tomu priority a velmi rychle začít pracovat na přípravě. Ty čtyři roky jsou totiž velmi krátká doba.

Marian Jurečka

” Aby měl schopnost prioritizovat, strukturovat informace, které se na něj řítí. Dal jim stupně důležitosti, uměl delegovat, vždy si zachoval nadhled nad celkovým balíkem informací a aby se neutopil v detailu. Potom je totiž člověk ztracený.

Petr Kulháněk

Doporučení

- vymezit omezený počet hlavních témat (typicky dvě až tři)
- jasně odlišit strategické priority od operativních úkolů
- nastavit práci s informacemi tak, aby bylo možné delegovat detail a udržet nadhled

Rizika

Nejasně stanovené priority vedou k rozpadu řízení do operativy a ztrátě strategického směru. Naopak příliš široké nebo často měněné priority rozptylují kapacity a oslabují schopnost dosáhnout konkrétních výsledků.

3. Nastavení ministerstva: struktura a tým

3.1. Kabinet ministra

Situace

Kabinet ministra představuje nejbližší pracovní zázemí ministra a společně se státním tajemníkem i klíčové rozhraní mezi politickou a úřednickou částí ministerstva. Zajišťuje každodenní servis, připravuje podklady pro rozhodování a koordinuje realizaci přijatých kroků. Jeho fungování závisí nejen na vztahu mezi ministrem a ředitelem kabinetu, ale také na jeho organizačním nastavení a postupném budování týmu; pokud tento rámeček nefunguje nebo dochází k obcházení komunikačních linií, kabinet ztrácí schopnost plnit svou roli.

Zkušenosti z praxe

” Ve vztahu k panu ministrovi kabinet plní vše, co ministr potřebuje – od banálních úkolů (...) až po sofistikované úkoly, jako je vyjednávání s aktéry nebo sondování názorů poslanců. (...) Jediná věc, kterou jsme moc nedělali, byla ryze odborná úřední činnost ministerstva; tu jsme nechávali na úřednicích.

Petr Černíkovský

” Fungování kabinetu je vždy obrazem fungování ředitele kabinetu a ministra. (...) Je tam velmi tvrdý balanc a bez důvěry by to nefungovalo. (...) Poznal jsem spoustu ministrů, kteří si tam vzali člověka, ať už na doporučení nebo jinak, ale neudělali rozhodnutí se toho člověka zbavit. To si myslím, že je strašně důležité rozhodnutí jak z pohledu ministra, tak z pohledu ředitele kabinetu. Že opravdu umíte říct: „Tady to dlouhodobě nefunguje, výtky nepomohly, nepodařilo se to nastavit, domluvme se na ukončení spolupráce.“

Adam Volt

” Hned na začátku jsme udělali organizační změnu. Byla tam nesystémová struktura, které jsem nerozuměl a která oddělovala kabinet ministra a kancelář ministra. Neviděl jsem tam kompetenční rozhraní, spíše nežádoucí konkurenční prostředí mezi těmito dvěma útvary, tak jsme to zjednodušili. Zřídili jsme kabinet ministra a zbytek byl klasický sekretariát. (...) Strukturu jsme usadili po dvou letech, kdy jsme definitivně zadefinovali sekce. Zmínil jsem rozšíření o sekce veřejné správy. Upravili jsme kompetenčně v rámci některých sekcí odbory. Došlo i k nějakým personálním výměnám vrchních ředitelů a kabinet se zadefinoval až po té době. Na začátku byl kabinet menší.

Vít Rakušan

” Když jsme přišli na toto ministerstvo zhruba před polovinou volebního období, tak předchozí pan ministr tu měl jen šéfa kabinetu, který neměl žádné další kolegy a vykonával pouze základní činnost pro ministra. (...) Postupně jsme doplnili zbytek týmu. (...) Skládání týmu nebyl jednoduchý proces a trval přibližně rok.

Petr Černíkovský

Doporučení

- vymezit kabinet jako hlavní koordinační a servisní nástroj ministra
- nastavit funkční vztah mezi ministrem a ředitelem kabinetu založený na důvěře a odpovědnosti
- vědomě nastavit strukturu a postupně budovat kapacitu kabinetu
- včas řešit situace, kdy spolupráce v kabinetu dlouhodobě nefunguje

3.2. Organizační nastavení a systemizace

Situace

Po nástupu do funkce stojí ministr před rozhodnutím, zda a jak upravit organizační strukturu ministerstva. Stávající uspořádání nemusí odpovídat jeho prioritám ani potřebám řízení, zároveň však změny vyžadují dobré porozumění fungování úřadu. Klíčové je vyvážit včasné rozhodnutí s rizikem dlouhodobého „ladění“ struktury.

Zkušenosti z praxe

” Před nástupem jsem ještě udělal to, že jsem se podíval na strukturu ministerstva. Sbíral jsem si informace od „insiderů“, jestli je struktura ministerstva dobrá. Udělal jsem předběžné konzultace s lidmi, kteří ten resort znali – buď na něm působili v minulosti, nebo v době, kdy jsem nastupoval. Také to byli partneři z úrovně krajů, měst, obcí, mimovládek, kteří mi byli schopni říct: „Myslíme si, že struktura má nějaké deficity, bylo by dobré to trochu přeskádat.“ Také mi řekli i své, byť subjektivní, komentáře k některým personám. Takže už když jsem nastupoval, věděl jsem [co dělat].

Marian Jurečka

” Já jsem do úřadu nastupoval v polovině prosince a k prvnímu lednu jsem si hned udělal systemizaci. Pak už jsem na to sahal naprosto minimálně a okamžitě jsem jel s funkčním ministerstvem. To byla chyba u celé řady mých kolegů, kteří to neudělali a ladili strukturu ministerstva rok a půl. To vám uteče [a pak] to často už nedoženete.

Marian Jurečka

” (...) rychlejší organizační a personální změny, ale teď budu sám sobě odporovat. Aby je člověk udělal zodpovědně, musí se s rezortem seznámit. Ale zpětně třeba vidím, že nástup nového managementu

České pošty přišel moc pozdě, že třeba výměna ve dvou důležitých sekcích také mohla být dříve a náš výkon mohl být o něco efektivnější a viditelnější, protože řada těch věcí má náběh nyní, což ve volebním cyklu nebylo vidět. Jsou to taková „kdyby“, ale kdybych se na sebe díval a měl jsem někdy znovu nastoupit do ministerské funkce – a to bylo vidět velmi například na Marianu Jurečkovi, ta zkušenost, být s jiným rezortem, že už ministra dělal, měl ten nástup [rychlejší] a věděl, jakou roli má kabinet, jak udělat nejrůznější návaznosti, co mu například při prvním výkonu chybělo – tak kdybych nastoupil, mnoho věcí bych delegoval. Na sebe bych nechával témata, která bych jasně definoval na začátku. Možná jasnější definice i pro ten dům, pro úřední úroveň i pro mě samotného.

Vít Rakušan

Doporučení

- ještě před nástupem si vytvořit základní přehled o fungování resortu, zejména o jeho struktuře a jejích slabých místech
- rozhodnout o nutných úpravách včas, ale na základě dostatečného porozumění fungování úřadu
- po provedení změn usilovat o stabilizaci struktury a omezit opakované zásahy

Rizika

Opožděná nebo nedostatečně promyšlená systemizace vede k neefektivitě řízení a ztrátě času v průběhu mandátu. Naopak nepřipravené nebo časté reorganizace narušují stabilitu úřadu a oslabují jeho výkonnost.

4. Politické a úřednické řízení ministerstva

Vztah mezi politickou a úřednickou složkou představuje základní rámec řízení ministerstva a určuje, jak jsou přijímána rozhodnutí a jak jsou překládána do praxe.

4.1. Nastavení rolí a očekávání

Situace

Řízení ministerstva probíhá na pomezí politické a úřednické roviny. Politické vedení určuje směr a nese odpovědnost, úřednický aparát zajišťuje odbornost, kontinuitu a institucionální paměť. Klíčové je jasné vymezení rolí a očekávání. Vztah mezi těmito dvěma složkami je přirozeně napjatý a vyžaduje aktivní řízení. Toto napětí samo o sobě není problémem, rizikem se stává až ve chvíli, kdy dochází k narušení vzájemného porozumění.

Zkušenosti z praxe

” Ministr na ministerstvo přichází jako člen vlády a jako někdo, kdo je společně s ostatními členy vlády zodpovědný vůči parlamentu, od něhož dostává důvěru. Je třeba vnímat, že tato politická/ústavní rovina je jasně daná.

Marian Jurečka

” Ti úředníci nepochybně všichni mají trošku tendenci, aby ta politická linie šla tudy, kudy chtějí oni, protože oni to připravují, oni to odpracují a mají na to nějaký názor. To je úplně legitimní, ale musí se naučit, že když politik řekne, že naše pozice bude ostrá a budeme se vymezovat, tak ten úředník mi tam nemůže do podkladu napsat, že v podstatě souhlasíme. (...) Ale ta pozice je celkem jasná – my to chceme takhle a vy to teď zpracujte do podkladu. (...) A to je politické rozhodnutí, které oni musí respektovat.

Martin Dvořák

” Úředník se nemá ohýbat v tom prvotním názoru. To je důležité. Nedat mu zadání: „Napište mezirezortní připomínkové řízení, aby to vyšlo takto. Pište rovnou, že s tím vnitro nesouhlasí.“ To nemá ministr dělat. Má nechat vypracovat odborný názor. Ale samozřejmě, že ti úředníci – chytří, zkušení úředníci, jim to říkat nemusíte – vnímají politickou realitu, vnímají nastavení té vlády a v některých návrzích to tam ze svého vlastního uvážení promítají. Ale potom je věc, kdy vy

těm úředníkům nemáte říci: „Přepište to,“ ale máte jim otevřeně říci: „Děkuji, vážím si odborného názoru, ale já toto politicky prosazovat nebudu.“ Nezakázat jim to poslat do mezirezortního řízení, ať se to tam pošle a na té vládě nahlas říci, že o finálním souhlasu rozhoduje ministr jako člen vlády a já s tím návrhem souhlasím nebo nesouhlasím z těch a těch důvodů.

Vít Rakušan

Doporučení

- jasně vymezit rozdíl mezi politickým rozhodnutím a odborným podkladem
- ponechat prostor pro nezávislý odborný názor úředníků
- finální politické rozhodnutí komunikovat otevřeně a srozumitelně

4.2. Převod politického zadání do praxe

Situace

Politické zadání musí být přeloženo do konkrétních kroků a opatření. Tento proces vyžaduje porozumění oběma rovinám a schopnost převodu mezi nimi.

Zkušenosti z praxe

„ [Ve vztahu k vnějšímu politickému světu a odborné části ministerstva] jsme fungovali jako taková clona. Vidím to i na sobě z doby, kdy jsem byl úředník – tehdy jsem úplně nerozuměl logice politiky, proč někdo něco chce a jaký je celkový kontext. Když jste šéf kabinetu, vnímáte to přirozeně, protože chodíte za poslanci či na porady s ministerskými kolegy. Utváříte si představu o tom, co je a co není žádoucí, co chce politická strana a co je jen individuální zájem určitého poslance.

Petr Černíkovský

„ V podstatě, když bych to řekla velmi stručně, je to o zajištění hladkého chodu ministerstva ve spolupráci vrchních ředitelů a ministra. A já vždy říkám, že jsem takový převodník mezi úředníky a politickou sférou.

Lucie Vymazalová

„ Podle mě není dobré, aby v základních agendách úřadu, kde se střetává politická a úřední perspektiva, dlouhodobě chybělo vzájemné vysvětlení obou stran. Ani politici často nedoceňují, že úředník nemusí být jen někdo se zkostratěným pohledem na svět, kdo nechce nic měnit. Ty důvody bývají často mnohem jemnější a na první pohled neviditelné, ale pokud se nezohlední, mohou v pozdějších fázích způsobovat problémy. Tak tam si myslím, že oboustranné vysvětlování dává velký smysl, protože je investicí do budoucna.

Petr Černíkovský

Doporučení

- aktivně vysvětlovat politické zadání a jeho kontext
- ověřovat, že zadání je srozumitelné a proveditelné
- systematicky pracovat se zpětnou vazbou z úřednické úrovně

4.3. Důvěra a spolupráce

Situace

Vztah mezi politickou a úřednickou složkou je často zatížen nedůvěrou, zejména na začátku mandátu. Bez jejího překonání dochází k blokům v komunikaci a spolupráci.

Zkušenosti z praxe

„ Bylo však velmi obtížné překonat ten prvotní blok. Byl to blok z toho, že sem přichází někdo, kdo o tom vlastně nic neví a je to prostě „zasloužilý straník“.

Petr Černíkovský

” Nejdůležitější je si vytvořit na ministerstvu důvěru. Dobře komunikovat s vrchními řediteli, aby vás vnímali jako partnera a ne jako někoho, kdo přišel na čtyři roky tvrdě prosazovat své zájmy a pak zmizí. Komunikace, důvěra a partnerství jsou zásadní.

Kateřina Arnotová

” Já vždy říkám, že důležitá je prediktivní důvěra a ne nedůvěra. Vstoupit tam s tím, že lidé jsou nervózní ze změny politického vedení. Předpokládat, že jsou dobří, dát jim šanci a kontrolovat úkoly. (...) Nabyt jsem elementární důvěru k resortu a lidi jsem uklidnil tím, že budu kontrolovat a budu se dívat, no nebudu měnit věci, u kterých zjistím, že fungují. Ani věcně. Někdy mi to bylo vyčítáno, ale nedělal jsem velké personální pohyby. U rezortu jako vnitro ty pohyby nejsou nejlepším manažerským přístupem.

Vít Rakušan

” To, co jsme si říkali i my, když jsme se o tom bavili s některými vrchními řediteli a se státní tajemnicí – ona panuje velmi velká nedůvěra na obou stranách. (...) Takže spíše takové doporučení – neklást bariéry tomu, aby se důvěra vytvořila, a naopak být aktivní v jejím budování. Úředníci nejsou ti, kteří tvoří bariéru k prosazování politik jednotlivých stran. Úředníci jsou ruce, které to udělají. Oni to musí napsat, a vy to musíte následně politicky prosadit, ale jedno bez druhého nemůže existovat.

Lucie Vymazalová

Doporučení

- aktivně budovat důvěru mezi politickým vedením a úředníky
- vnímat úředníky jako partnery při realizaci agendy
- kombinovat důvěru s jasnou odpovědností a kontrolou
- opřít se o státního tajemníka jako stabilní prvek systému

5. Výkon funkce - řízení, čas a prosazování agendy

5.1. Řízení agendy a delegování

Situace

Ministr současně plní roli člena vlády a manažera resortu. Klíčovou výzvou je strukturovat agendu, delegovat odpovědnosti a vytvořit si prostor pro rozhodování. Funkční kabinet je přitom podmínkou – musí připravovat podklady, koordinovat agendu a udržovat kapacitu pro řešení nečekaných situací.

Zkušenosti z praxe

” Jako ředitel kabinetu (...) musíte mít dost velký rozptyl témat, která řešíte, a nemusíte v nich být nutně hluboko ponořen. Musíte vědět, kdo v týmu je v nich hluboce ponořen, mít základní rozšířenou znalost tématu a případně se doptávat. Potřebujete ale hlídat, aby všechna rozhodnutí byla činěna v souladu s ministrem. Velmi často musí ředitel kabinetu tato rozhodnutí ministrům předpřipravit.

Adam Volt

” Důležité je mít volnou kapacitu na aktuální věci a debaty s lidmi v kabinetu. To se nemusí každému podařit, protože má pocit, že nemá čas. Vy tam ale musíte být pro chvíli, kdy ministr potřebuje něco rychle vyřešit. Musíte mít volnou kapacitu, a ne jen rozhodit rozpracované úkoly.

Adam Volt

” Mně tam určitě chybělo projektové řízení. Aby bylo jasně viditelné, kdo má jaký úkol, kdy má být splněn a jestli byl splněn nebo ne. Aktuální fungování, minimálně v rámci mého daného působení, toto neumožňovalo.

Eva Decroix

”Možná nečekat, že se některé problémy vyřeší samy. Na začátku jsem neměl zkušenost s řízením lidí a třenice v týmu jsem nechával být třeba tři měsíce, jestli se to neutřepe. Zpětně viděno bych zasáhl výrazně dřív, protože se to většinou jen vyostřilo.

Adam Volt

Doporučení

- strukturovat agendu podle její povahy (priority × mandatorní × urgentní)
- jasně delegovat odpovědnosti a udržovat přehled o jejich plnění
- využívat kabinet pro přípravu rozhodnutí a koordinaci agendy
- udržovat volnou kapacitu pro strategická rozhodnutí i krizové situace

5.2. Vnitřní komunikace

Situace

Vnitřní komunikace je základním nástrojem řízení ministerstva a přenáší politické zadání do každodenní praxe. Ministr pracuje s více úrovněmi řízení, a proto je nutné nastavit jasnou strukturu sdílení informací a rozhodování. Klíčová je pravidelnost, zapojení nižších úrovní řízení a prostředí, které umožňuje otevřenou zpětnou vazbu.

Zkušenosti z praxe

”Komunikace musí probíhat o úroveň níž. Kdyby probíhala jenom na úrovni ministr-ředitel kabinetu- vrchní ředitelé, tak jste brutálně zahlcení, protože vrchní ředitelé po vás často potřebují rozhodnutí v nějakém časovém horizontu. Pokud jste ředitel kabinetu, řešíte akutnější problém, takže buď vám to může stát, nebo tam máte lidi, kteří dílí problémy vyřeší a poté funguje politické rozhodnutí.

Adam Volt

”Jsem opravdu rád, když mi někdo dokáže říct: „Hele, šéfe, tohle nebude fungovat.“ Nebo: „Tohle je hloupost.“ Cením si upřímnosti, přestože v hierarchii není nošení nepříjemných zpráv vždy populární. Snažil jsem se od začátku zdůrazňovat, že své lidi nemám k tomu, aby mi říkali, jak jsem skvělý, ale aby mě upozornili na to, v čem skvělý nejsem.

Martin Dvořák

Doporučení

- zajistit, aby komunikace probíhala i na nižších úrovních řízení
- udržovat pravidelný rytmus porad a sdílení informací
- nastavit jasné komunikační kanály a odpovědnosti
- podporovat otevřenou zpětnou vazbu, včetně sdílení problémů

5.3. Čas mandátu a prioritizace

Situace

Mandát ministra je časově omezený a legislativní proces je dlouhý a vícestupňový. Klíčová rozhodnutí a příprava změn proto musí proběhnout v první polovině mandátu. Zároveň je nutné počítat s průběžnou zátěží agendy, zejména mezirezortními připomínkovými řízeními.

Zkušenosti z praxe

”Já jsem svým kolegům říkal: „Hele, jestli to chceme stihnout a nebýt těmi, kdo dělají zbytečnou práci, tak všechno klíčové musíte zvládnout během prvních dvou, dvou a půl let.“ Mít to připraveno, to znamená – celá řada koleček, jak má který zákon vypadat, které parametry měníme, proč, a tak dále. [Věci] diskutovat se zástupci typu: Hospodářská komora, Asociace poskytovatelů sociálních služeb, kraje, města, obce... A pak udělat politickou dohodu. (...)

A pak musíte ten zákon opravdu zfinalizovat, donést na vládu, protáhnout Sněmovnou a Senátem. Což – když jste rychlý – tak vám jen to kolečko schvalování zákona obvykle trvá tři čtvrtě roku až rok.

Marian Jurečka

„Jediná věc, která má rutinní charakter a je svým způsobem zatěžující, ale podle mě se nedá vyřešit jinak – zvláště v době druhého a třetího roku vlády – je to, že zde probíhají mezirezortní připomínková řízení. To znamená, že jakékoli ministerstvo připraví návrh zákona, vyhlášky nebo strategického dokumentu a rozešle ho všem resortům k připomínkám. (...) Úřad se jim věnuje z úřední stránky. (...) Jenomže všechny takové dokumenty mají také politický přesah a někdy musíte umět vyhmátnout, co je ta věc, která zajímá například ministrovu stranu. (...) To je trochu zatěžující, protože vám týdně chodí desítky dokumentů, u kterých jste až na konci procesu.

Petr Černíkovský

Doporučení

- počítat s tím, že příprava klíčových změn zabere přibližně 2–2,5 roku
- počítat s délkou legislativního procesu již při nastavování priorit
- zaměřit se na témata, která mají reálnou šanci na dokončení v rámci mandátu
- aktivně řídit kapacitu vůči meziresortní agendě

Rizika

Podcenění časového horizontu vede k tomu, že klíčové změny nejsou dokončeny v rámci mandátu.

5.4. Prosazování změn

Situace

Prosazení reformy je vícefázový proces, který zahrnuje přípravu, vyjednávání, legislativu, implementaci i komunikaci. Tyto fáze probíhají paralelně a selhání kterékoli z nich může ohrozit výsledek. Klíčové je proto od začátku propojit obsah změny s její praktickou proveditelností.

Zkušenosti z praxe

Příklad reformy tzv. superdávky ukazuje typický průběh při prosazování změn. Výchozím bodem byl obecný závazek z programového prohlášení vlády – efektivnější sociální systém. Ten bylo nutné přetavit do konkrétního záměru.

Následovala široká konzultační fáze s partnery: kraji, poskytovateli služeb, nevládními organizacemi i koaličními stranami. Paralelně probíhala analytická práce a příprava implementace.

„Ten okamžik tvoříte velmi detailní věcný záměr té změny a začnete počítat čísla. Musíte mít dobrou analytiku – „výzkumák“, případně partnery zvenku. Pozvete si klíčové lidi typu Dana Prokopa a lidi z PAQ Research. Ti nám byli schopni dělat oponenturu celého toho příběhu. Zároveň s tím ale musíte řešit implementaci do praxe. To je ten rozdíl, který se například nepovedl u stavebního řízení. My jsme od počátku tvoření věcného záměru již přemýšleli o tom, jak to legislativně uchopíme a jak tu změnu implementujeme do praxe – tedy jak bude fungovat úředník a jak bude fungovat klient. Abychom opravdu dosáhli zjednodušení, zlepšili zacílení, aby celá změna opravdu dávala smysl.

Marian Jurečka

Legislativní proces trval přibližně rok a byl doprovázen intenzivním politickým vyjednáváním. Politická komunikace byla nutnou podmínkou průchodu reformy celým procesem. Reforma je dokončena až ve chvíli, kdy jí rozumí úřad i lidé, kterých se týká.

Doporučení

- zapojit klíčové partnery a odbornou veřejnost již v rané fázi přípravy
- paralelně řešit obsah změny, legislativu i její implementaci v praxi
- průběžně ověřovat politickou průchodnost návrhu
- věnovat systematickou pozornost komunikaci změny směrem k úřadu i veřejnosti

Rizika

Pokud jednotlivé fáze nejsou koordinovány, změna nemusí být prakticky proveditelná nebo nezíská dostatečnou podporu. Nedostatečné propojení přípravy a implementace vede k tomu, že schválené opatření neplní svůj účel.

5.5. Politická schopnost prosadit změny

Situace

Schopnost ministra prosazovat svou agendu není dána pouze odborným zázemím nebo řízením úřadu, ale především jeho politickým ukotvením. Ministr se pohybuje v prostředí vlády, koalice i vlastní strany, kde musí průběžně vyjednávat podporu pro své kroky. Současně čelí situacím, kdy je nutné rozhodovat, které konflikty má smysl vést a kde naopak hledat kompromis. Bez jasného politického zázemí a orientace v těchto vztazích se schopnost prosazovat agendu výrazně oslabuje.

Zkušenosti z praxe

„Kabinet je zásadní útvar pro ministra. Potom je to politické vedení, kde máte nominanty zbylých koaličních stran. To je také důležitá úroveň, protože role náměstků není příliš vyspecifikovaná a záleží na tom, jak se týmově dohodneme.“

Vít Rakušan

„Aby byl dobře připravený, a hlavně musí mít hodně pevnou politickou pozici. Musí vědět, kdo se za něj postaví v případě konfliktu, a musí vědět, které konflikty stojí za to i prohrát. Mnohem důležitější je vždy hledat konciliantní cestu. Snaha se domluvit a hledat nejmenší nebo nejvyšší společný jmenovatel je neefektivnější výbava pro každého politika.“

Martin Dvořák

Doporučení

- ujasnit si, kdo tvoří politickou oporu ministra
- aktivně pracovat s politickými vztahy a vyjednáváním
- volit konflikty selektivně a soustředit se na klíčová témata
- upřednostňovat hledání kompromisu tam, kde je to možné

5.6. Komunikace s veřejností

Situace

Komunikace s veřejností je klíčovou součástí výkonu funkce ministra. Vedle politické viditelnosti je nutné srozumitelně vysvětlit obsah a dopady opatření, jinak změny nebudou pochopeny ani využívány. To vyžaduje systematickou práci s médii, týmem i jednotlivými komunikačními kanály.

Zkušenosti z praxe

„Politik, který není vidět, zkrátka není úplně dobrý (...) Je to skutečně hodně o tom, jestli je ten tým schopen ministra prodat, nabídnout a poskytnout k dispozici.“

Martin Dvořák

„Ministerstva podle mě mají dělat osvětové vysvětlující kampaně a v České republice to neděláme. (...) A ten náš příběh končí (až) ve chvíli, kdy ten klient, kterému je to určeno, změnu chápe a začne ji využívat.“

Marian Jurečka

” Byla tady jedna mediální síla, pak jsme přijali „síťku“, protože bez sítí dnes nemůžete existovat. Ta dělala opravdu veškeré ty jednotlivé sítě, asi pět profilů spravovala, které jsme krmili fotkami a textem. Postupně jsme si vypracovali takovou míru důvěry, že jsem věřil, že to napíše skoro tak, jako bych to řekl já. Všechny tweety, alespoň co se pamatuji, prošly mýma rukama k odsouhlasení.

Martin Dvořák

Doporučení

- plánovat komunikaci paralelně s politikou a vysvětlovat dopady cílovým skupinám
- mít dedikovaný tým pro veřejnou komunikaci
- vysvětlovat dopady na konkrétní skupiny

6. Konec mandátu - předání a kontinuita

Situace

Zodpovědné ukončení mandátu je stejně důležité jako jeho zahájení. Ministr, který připraví nástupci konkrétní a upřímný přehled stavu resortu, přispívá ke kontinuitě státní správy a politické kultuře. Součástí odpovědného odchodu je také zdrženlivost v rozhodnutích s dlouhodobými dopady.

Zkušenosti z praxe

” Je to systémová chyba. (...) Jdu cestou, kdy to s mým nástupcem osobně probírám a chystám ho na všechny části ministerstva, všechny úřady a dělám souhrn toho, co se udělalo, co je rozpracováno, a co se musí udělat (...) aby ten člověk nezažil to, co jsem zažil já před těmi 12 lety.

Marian Jurečka

” Myslím, že jsem předvedl předání úřadu skandinávského typu. Na základě SWOT analýz a vytipovaných rizik jsem pro každou sekci připravil přehled urgentních úkolů, které byly i zažlucené, s termínovými a finančními dopady. Pokud se toto neudělá rychle a věci se nezačnou akcelarovat, nastávají problémy.

Vít Rakušan

” Musíme respektovat, že jsme končící vláda. Neměli bychom činit zásadní rozhodnutí, která by následující vláda nemohla relativně snadno měnit.

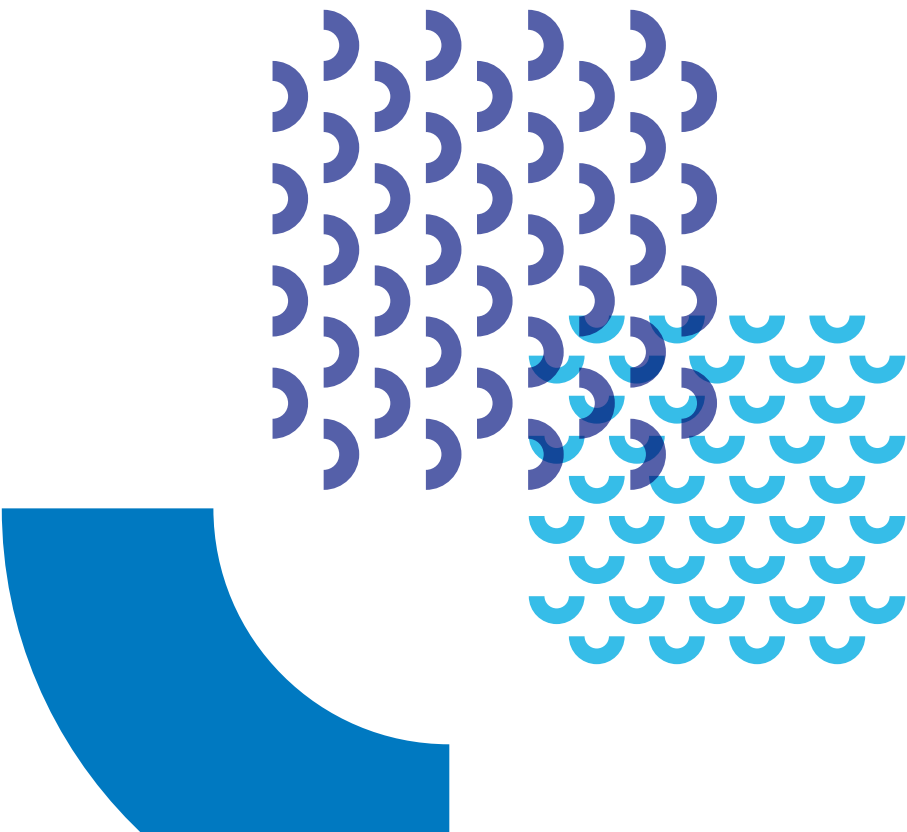
Adam Volt

Doporučení

- vnímat předání zkušenosti jako součást výkonu funkce
- připravit strukturované předání stavu resortu (rozpracované agendy, rizika, termíny)
- identifikovat oblasti, které nesou odklad a sdílet kontext předchozích rozhodnutí
- pokud je to možné, realizovat osobní předání s nástupcem
- omezit rozhodnutí, jejichž dopady přesahují mandát a omezují manévrovací prostor nástupce.

Rizika

Bez systematického předání dochází ke ztrátě kontinuity, opakování problémů a prodloužení období nejistoty při nástupu nového vedení.





Děkujeme, že jste tomuto handbook-u věnovali svou pozornost.

Pro bližší informace o projektu prosím navštivte:
<https://www.aspeninstitutece.org/cs/programy/efektivita-statni-spravy/>

květen 2026 ©