



Voices of Governance

Úvodní slovo

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

málokterá veřejná pozice v naší zemi na sebe soustřeďuje tolik pozornosti a odpovědnosti jako ministerský úřad. Je to pozice služby veřejnosti, která propojuje strategické vize politického vedení s konkrétními potřebami občanů, kde se každé rozhodnutí odráží v každodenním chodu státu.

Role ministra je v moderním státě klíčová pro propojení politického mandátu získaného ve volbách s odborným aparátem veřejné správy. Právě zde se střetává očekávání voličů a realita řízení vládních iniciativ. Projekt Voices of Governance proto nabízí systematický a v českém prostředí unikátní pohled na to, jak tuto roli jednotliví ministři skutečně vykonávají – kde vidí největší příležitosti, jaké limity systému identifikují a které pracovní postupy se jim osvědčily.

Naším cílem je prostřednictvím jejich zkušeností přiblížit, jak lze ministerský mandát využít k dlouhodobému zlepšení fungování státu. Výpovědi ministrů odhalují konkrétní překážky, které brání efektivnější správě, a současně ukazují osvědčené postupy, jež mohou inspirovat nastupující politické vedení, státní úředníky i expertní komunitu. Věříme, že tato reflexe přispěje k informovanějším veřejným debatám a nabídne pevnější podklad pro reformní kroky, jež zvýší kvalitu veřejných služeb.

Uvedených přínosů bychom nemohli dosáhnout bez ochoty ministrů otevřeně sdílet své zkušenosti. Jejich cenná účast v tomto projektu dokládá, že napříč politickým spektrem existuje společná vůle budovat funkční a důvěryhodnou veřejnou správu. Jsem přesvědčen, že předkládané poznatky inspirují odbornou i laickou veřejnost s tím, že se stanou základním stavebním kamenem konkrétních kroků směřujících ke zvýšení výkonnosti českých institucí a ke zkvalitnění služeb poskytovaných občanům.



JAKUB LANDOVSKÝ
Ředitel, Aspen Institute
Central Europe



Úvod

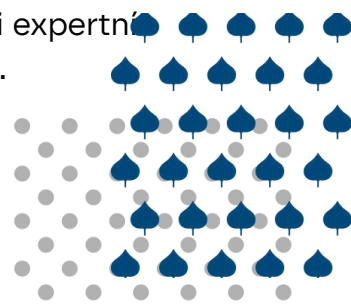
Projekt Voices of Governance předkládá podrobnou reflexi ministerské funkce v českém prostředí a zjišťuje, jaké podmínky musejí být splněny, aby se politický mandát mohl promítnout do hmatatelných výsledků pro veřejnost. Vychází z hloubkových rozhovorů se současnými i bývalými ministry, kteří poskytli otevřené svědectví o svých zkušenostech s řízením rezortu, nastavováním priorit a spoluprací se státní správou. Rozhovory byly analyzovány, vzájemně srovnány a následně z nich vzešla syntéza opakujících se vzorců a osvědčených postupů.

Při koncipování studie jsme se inspirovali mezinárodně respektovanými projekty, zejména britským programem UK Ministers Reflect Institutu pro vládu, jakož i nizozemskými a gruzínskými iniciativami mapujícími práci členů exekutivy. Usilujeme o hlubší porozumění, jak ministři v praxi naplňují svou roli, s jakými strukturálními omezeními se potýkají a jaké nástroje mají k dispozici pro prosazování své agendy.

Syntéza vychází z rozhovorů s dvanácti bývalými ministry a ministryněmi. Na žádost pěti z oslovených respondentů byly jejich přímé výpovědi anonymizovány. Zvolená metodika staví na kvalitativním výzkumu a osobních příbězích, což samo o sobě nese určitá omezení – paměťové zkreslení či přirozenou snahu každého respondenta prezentovat vlastní působení v příznivém světle. Těmto limitům čelíme jak transparentním popisem metod, tak zpřístupněním plných prepisů rozhovorů všude tam, kde s tím ministři souhlasili. Čtenář tak může nahlédnout do originálních výpovědí a ověřit si kontext, z něhož vycházejí závěry této syntézy.

Analýza se soustředí na čtyři vzájemně provázané tematické okruhy. Nejprve zkoumá roli ministra jako spojovacího článku mezi politickým mandátem a odbornou správou. Následně se věnuje prioritám a výsledkům – tedy tomu, jak ministři formulují cíle, přidělují zdroje a vyhodnocují dopad svých rozhodnutí. Třetí oblast, tým a personální práce, se zaměřuje na složení nejbližšího kruhu spolupracovníků a na procesy, které umožňují koordinovat politické a odborné kapacity resortu. Čtvrtý závěrečný okruh, koordinace a krizový management, analyzuje, jak se ministerstva vypořádávají s incidenty, které prověřují připravenost systému a schopnost rychle reagovat na neočekávané události.

Výsledkem je ucelený soubor praktických poznatků, jenž shrnuje silné stránky i slabá místa současné praxe, ukazuje, jak lze překážky překonávat, a naznačuje kroky, které mohou napomoci k efektivnější, transparentnější a důvěryhodnější správě státu. Následující kapitoly podrobně rozvíjejí každý z uvedených okruhů a představují konkrétní závěry, jež mohou sloužit politikům, úředníkům i expertní komunitě jako podklad pro další zlepšování fungování českých institucí.



Shrnutí

Z rozhovorů s českými ministry vyplynulo, že každý člen vlády zastává tři ústřední role – politického lídra, strategického manažera a veřejného reprezentanta resortu. Klíčová je politická rovina; manažerské dovednosti a odbornost ji pouze podporují. Česká praxe však ministra často mylně chápe jako „generálního ředitele“ úřadu, nikoli jako politického člena vlády. Ministr musí v Parlamentu a koalici prosadit příslušnou legislativu, v krizových obdobích určit směr a vůči médiím udržet jednotnou komunikaci, zatímco detailní řízení aparátu přebírá úřední složka ministerstva. Nástup do funkce obvykle postrádá formální předání: noví ministři vstupují do „prázdné kanceláře“ a získávají informace postupně. Situaci výrazně usnadňuje stabilní institucionální paměť v podobě silného státního tajemníka (či permanent secretary po vzoru Německa a Velké Británie), který zajišťuje plynulý chod resortu a uvolňuje ministrům ruce pro politické vedení.

Po nástupu do funkce musí ministr stanovit prioritní agendu vycházející z koaličního programu a trvale sledovat její plnění. Výslednou podobu určují poměry ve vládě, vnější okolnosti a případné krizové okolnosti. Úspěch závisí na politické váze ministra, podpoře premiéra, kompetentním týmu a finančních zdrojích; i za příznivých podmínek se obvykle naplní jen zhruba dvě třetiny plánů. Překážkami jsou rozpočtové limity, krátké funkční období, časová zátěž jednání a vnitřní koaliční rozpory. Klíčovými dovednostmi jsou odhad eskalačního potenciálu problémů a správné určení jejich naléhavosti.

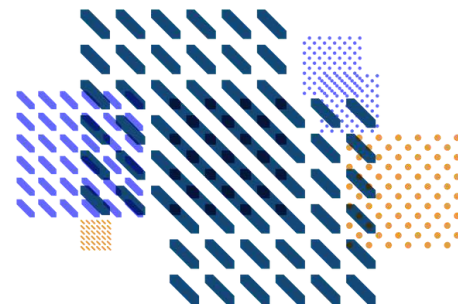
Rozhodující je kvalita nejužšího týmu. Většina ministrů si po jmenování vytváří „inner circle“ tří až pěti spolehlivých spolupracovníků; rozsáhlejší změny v resortu nastávají jen při krizových okolnostech nebo v politicky exponovaných resortech. Výběr týmu se řídí odborností, loajalitou a sdíleným cílem: „doplní kandidát chybějící kompetence, ustojí mediální tlak a zvládne či ustojí problémy“? Samotný resort funguje ve dvou linkách: politickou tvoří ministr, političtí náměstci a poradci, administrativní osu zajišťuje státní tajemník a kariérní úředníci. Personální řízení stojí na pravidelné zpětné vazbě, motivačních nástrojích (zejména odměnách) a případných nápravných opatřeních.

Každodenní chod ministerstva zajišťuje síť porad a neformálních kontaktů. Většina ministrů svolává denní brífinky s nejbližším vedením a týdenní schůzky s náměstký. Data vznikají na nižších úrovních aparátu; jejich spolehlivost roste, pokud se do debat zapojí autoři podkladů a omezí vícestupňová filtrace informací. Slabinou systému zůstává resortismus a závislost na vztahu mezi premiérem, jeho kanceláří a vedením ministerstva: při napětí se komunikace zúží a koordinace klesá na úroveň náměstků. Krizová připravenost je distribuovaná nerovnoměrně – dobře strukturované rezorty reagují rychle, jiné narážejí na rozpočtové limity a nedostatek koordinace.

Role Ministra

„Demokracie je vláda laiků za pomoci odborníků.“

– Vladimír Špidla



Funkce ministra v liberálně-demokratickém státu spojuje politické vedení, strategické řízení a veřejnou reprezentaci resortu do jednoho „portfolia“. V následující části ukážeme, jak se tyto tři oblasti prolínají a proč si často konkurují. Pochopení jejich vzájemné dynamiky je klíčem k dalším tématům.

Role ministra v sobě prioritně spojuje tři funkce, obrazně řečeno „tři klobouky“ v jedné osobě. Každý ministr by měl v určité míře zvládat výkon manažerské role, nést odbornou garanci, ale především politicky propojit ministerstvo s vládou jako celkem – tedy zajistit jeho politické vedení. Podle většiny respondentů je pro výkon ministerské funkce nejdůležitější její politický rozměr. V těsném závěsu následují manažerské schopnosti, zatímco odborná znalost resortu – zejména v případě větších ministerstev – představuje významné usnadnění při řešení každodenních situací, jimž ministr čelí.

„U nás převládá chybná představa, že ministr je generální ředitel ministerstva. Jenže on je ve skutečnosti členem vlády a má spravovat strategickou úroveň nad ministerstvem. A jeho úlohou je samozřejmě být mostem, který převádí strategické věci na tu operační úroveň.“

– Vladimír Špidla

Ministr jako politický lídr, v první řadě hájí legislativní návrhy před koaličními partnery a Parlamentem. Musí zároveň řídit chod ministerstva, porozumět odborným podkladům a formulovat expertní argumenty na podporu přijímaných zákonů. V krizových situacích je na politicích, aby stanovili jasný směr; řízení složitého úřednického aparátu pak přebírá krizový tým. V období mediálního tlaku ministr jako politik „podává příběh“, jako manažer zajišťuje konzistenci sdělení a jako expert poskytuje věcná data. Zvláště důležité je však koordinovat agendu na úrovni vlády a získávat podporu pro návrhy jak na vládě, tak u koaličních partnerů.

„Můžete být sebeskvělejší odborník, ale pokud neumíte přesvědčit sněmovnu, je to k ničemu.“

– Petr Gazdík

Role ministra začíná jeho (nebo jejím) uvedením do funkce. Samotné převzetí úřadu však zpravidla postrádá standardizovaný předávací mechanismus. Většina ministrů nastupovala do „prázdné kanceláře“ a klíčové informace získávala až „za pochodu“.

Kromě odborné znalosti, která v takové situaci představuje výhodu, hraje zásadní roli i otázka změny politické garnitury, tedy přerušení politické kontinuity.

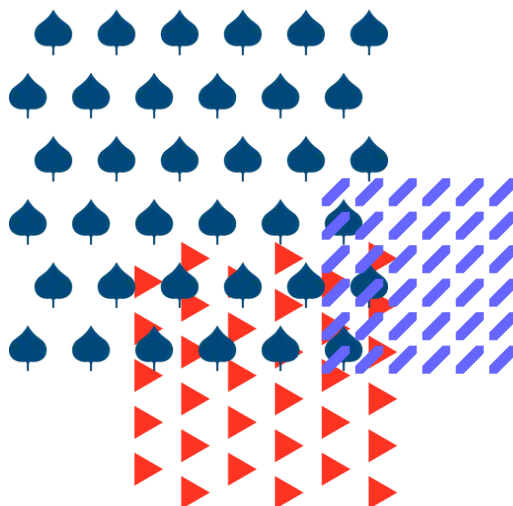
„Na politické úrovni vám to neuvěřitelně ovlivní fakt, jestli nastává výměna politické garnitury ve smyslu jisté diskontinuity, anebo jestli jde jen o výměnu ministra během téhož mandátu za stejné politické konstelace. Ten nástup je výrazně ovlivněn tím, jestli dochází ke střídání 'natvrdo', nebo 'naměkko' – a tomu odpovídá i kvalita informací.“

– Věra Jourová

Většina respondentů měla o fungování příslušného ministerstva přehled již před nástupem do funkce. Přesto bylo po příchodu nezbytné se rychle zorientovat v aktuální agendě. Nápomocná by proto, podle Jiřího Rusnoka, byla silnější pozice státního tajemníka, po vzoru Německa (Staatssekretär) či Velké Británie (Permanent Secretary). Tyto funkce nesou odpovědnost za chod úřadu a uchovávání institucionální paměti, neboť se při změnách vlád obvykle nemění. Politik v roli ministra se tak může plně soustředit na politické vedení ministerstva a prioritně na jeho propojení s vládou.

„Tam (Velká Británie, Německo,...) je to taková rutinní záležitost. Přijdete do úřadu, je tam státní tajemník, vysocí představitelé daného resortu, kteří jsou tam 10, 20, 30 let. A ti, obrazně řečeno, vytáhnou ten správný šuplík, ať už jste z levice, z pravice, a – samozřejmě když to zjednoduším – řeknou: "výborně, pane ministře, přečetli jsme si program vlády, víme, co vy preferujete, prosazujete, a tady to máme připravené a budeme dělat to, to a to.““

– Jiří Rusnok



Priority a výsledky

„Klíčové je jít tam s tím, že vím, co chci. Mít těch pár bodů, maximálně 10, které opravdu chci změnit, vyvěsit si ten seznam v pracovně třeba na nástěнку, a každý den se ptát, co jsem dnes udělal pro to, aby se to pohnulo?“

– Petr Gazdík

Jakmile je role ministra ukotvena, přichází na řadu otázka, co vlastně hodlá lídr státní instituce prosadit a kdy. Prvotní úspěch závisí nejen na nastavení cílů, ale také na odhodlání držet se jich dlouhodobě, a to při nastavení jednoduchých a funkčních způsobů, vč. průběžného měření pokroku.

Obecné priority vedení rezortu jsou dány výsledkem voleb, chápeme-li volby jako výběr mezi různými koncepcemi. Takové obecně definované koaliční či stranické priority vymezují prostor, ve kterém by se exekutivní rozhodnutí měla odehrávat. Současně však politicky omezují vlastní koncepci práce, kterou ministr může prosazovat z vlastní iniciativy. V případě formulace priorit proto hrají klíčovou roli vnější okolnosti a širší kontext.

Z výpovědí respondentů vyplývá, že míra úspěchu při prosazování vlastních agend byla přímo úměrná politické síle daného ministra a jeho vůli prosadit danou agendu navzdory nepříznivým podmínkám. Obecně však platí, že žádná z agend nebývá realizována v plném rozsahu, a to zejména kvůli různým nepředvídatelným okolnostem během volebního období.

„Samozřejmě jsem věděl, co v programech je, protože jsem je spolu s dalšími kolegy psal. Nicméně když člověk přejde do úřadu, tak zjistí, že jsou také další věci, které je třeba řešit. (...) Myslím si, že je to vlastně kombinace plánování a operativního řešení problémů, které přicházejí, včetně složitých krizí.“

– Adam Vojtěch

V počátečních fázích volebního období je nezbytné mít připravený ucelený balíček priorit pro koaliční vyjednávání. Po nástupu do úřadu však většina respondentů musela kvůli operativním povinnostem realizaci hlavních priorit odložit. Podle vlastního subjektivního hodnocení se přesto většině z nich podařilo naplnit přibližně 60–70 % předem stanovených cílů. Klíčovými faktory úspěchu jsou silný vnitřní tým, podpora koalice a premiéra, zapojení nižších struktur ministerstva do rozhodovacího procesu a realisticky nastavené cíle. Mezi nejčastější bariéry při naplňování priorit patří rozpočtová omezení, krátké trvání mandátu, neočekávané krize nebo politické střety uvnitř koalice či na vládní úrovni.

„V takových případech (kdy se nedaří) je pravděpodobné, že máte nějaký konflikt ve vládě, kdy její určitá část, v horším případě podpořená premiérem, prosazuje nějaké jiné řešení. A vy, když nezískáte většinu, tak tu věc prostě neprosadíte.“

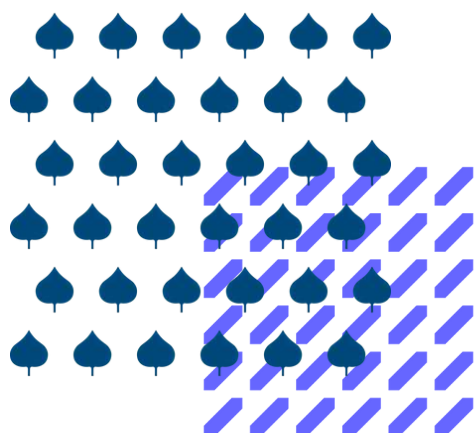
– Jiří Rusnok

Většina respondentů rovněž označuje jako problematickou proměnnou čas. Ministr musí věnovat značné množství času jednáním na vládě či v Poslanecké sněmovně, a na samotné vedení ministerstva mu tak často zbývá jen velmi omezený prostor.

„Nejvíce času věnujete sněmovně, vládě a poradám toho ministerstva. Případně schůzkám s těmi, kdo se s vámi chtějí potkat. A z každé takové schůzky vám vyplynou nové a nové úkoly, protože ti lidé za vámi chodí, protože něco chtějí.“

– Petr Gazdík

Podle bývalého premiéra Vladimíra Špidly je nezbytné umět odhadnout eskalační potenciál problémů, které před ministrem či předsedou vlády stojí. Klíčové je mít cit pro určení naléhavosti jednotlivých agend a správně vyhodnotit, kdy je daná záležitost dostatečně zralá pro jednání. Následně je žádoucí důkladná příprava na jednání vlády.



Tým a personální práce

„V našich podmínkách úspěch daného ministra skutečně stojí a padá s tím, jaký má za sebou ten nejbližší, spolupracující a spolu-řídící tým.“

– Jiří Rusnok

Ke splnění stanovených cílů nestačí mít jasný plán; rozhodující je i tým, který na něm s ministrem pracuje. Neodmyslitelnou součástí rozhodovacího procesu ministra je jeho úzký tým – tzv. „inner circle“. Jednou z prvních aktivit po nástupu do funkce bývá sestavení ministerské kanceláře, případně rozsáhlejší personální obměna v rámci ministerstva. Přibližně tři čtvrtiny dotázaných ministrů zachovaly organizační hierarchii úřadu téměř beze změn. V případě takové „lehké obměny“ si ministři zpravidla přivedli do kanceláře 3–5 „vlastních lidí“. Šlo především o nejbližší poradce, tiskové mluvčí či politické náměstky. Přibližně třetina respondentů provedla radikálnější personální změny. Tyto zásahy se objevovaly častěji v případech, kdy byl mandát provázen rozsáhlejší krizí, nebo když byl samotný rezort z povahy své činnosti politicky exponovaný.

„Přivedl jsem si opravdu jen pár lidí. Snažil jsem se maximálně využít kvalitní pracovníky, kteří na resortu byli.“

– Martin Stropnický

„Já jsem v zásadě přebíral ten minulý aparát, až na výjimky. Když byl v těch úplně špičkových pozicích někdo dejme tomu natolik ideologicky vyhraněný, že by mu svědomí nedalo, nebo někdo, o němž jsem věděl, že nebude loajální, tak jsem jej odvolal.“

– Vladimír Špidla

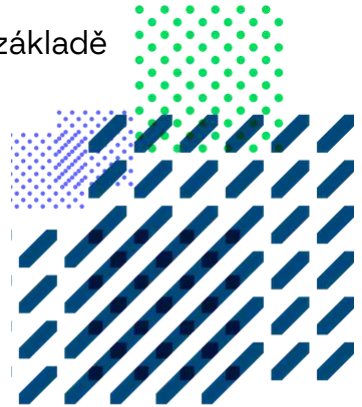
Za klíčový atribut při výběru ministerského týmu považuje Vladimír Špidla kombinaci osobních schopností, loajality a schopnosti následovat ústřední myšlenku:

„Vy postupně zjistíte, že potřebujete vybírat lidi kteří to odborně zvládnou, ale nemusí být nějak brilantní. Brilantní mizera je neštěstí, když dostane moc. Musíte vybrat lidi, kteří jsou schopni to zvládnout, ale na druhou stranu dát přednost takovým, kteří k tomu všemu mají schopnost a ochotu sloužit nějakému cíli.“

– Vladimír Špidla

Ve snaze standardizovat postup výběru ministerského týmu lze na základě výstupů z rozhovorů sestavit následující soubor otázek:

- Kryje agendu, které sám ministr nerozumí?
- Má síť kontaktů uvnitř aparátu i mimo něj?
- Unese mediální a politický tlak?
- Sdílí pracovní tempo ministra?
- Bude loajální i v krizi – nebo odejde první?



Respondenti se shodují, že ministerstvo funguje jako duální organismus. Politickou linii tvoří ministr, jeden až tři političtí náměstci a poradci; administrativní linii pak představuje státní tajemník, vrchní ředitelé a kariérní úředníci. Politická linie vnáší do systému ministerstva mandát, strategické směřování a propojení na Úřad vlády. Administrativní linie zajišťuje kontinuitu a institucionální paměť – jakýsi „obranný reflex“ vůči náhlým změnám.

V oblasti personální práce ministra jsou klíčové tři prvky: zpětná vazba, motivační nástroje a nápravná opatření. V případě zpětné vazby si každý ministr nastavil vlastní mechanismus pro získávání a vyhodnocování informací; v zásadě se však tyto přístupy mezi jednotlivými ministry lišily jen minimálně.

„K tomuto (zpětná vazba) jednak částečně sloužila kancelář ministra, která evidovala zadané úkoly, kdo je jejich nositelem, jak jsou plněny. A potom k tomu sloužily strategické porady vedení ministerstva. Je pravda, že by pro tyto účely bylo možné mnohem více využít i nové technologie. Pro projektové řízení, týmové řízení a podobně – což státní správa napříč sekcemi a odbory ještě pořád neumí.“

– Tomáš Petříček

„Byly tam dvě platformy (motivační nástroje/nápravná opatření), pomocí kterých se toto dalo dělat. Jedna věc byla, že když se něco podařilo, tak se to probralo na poradách a já jsem těm lidem poděkovala. Když se něco nepodařilo, (...) tak jsem to řešila s těmi lidmi většinou mezi čtyřma očima. Ta druhá cesta (motivace) jsou peníze, protože plat úředníka je sestaven tak, že má čtyři složky: Základní složku, na kterou se nesahá, pak je tam osobní ohodnocení, příplatek za vedení a odměny. A ty odměny a osobní ohodnocení mi bohatě dostačovaly k tomu, abych mohla ty lidi motivovat.“

– Věra Jourová

„Tam, kde jsem cítil vlažný přístup, a ten se třeba i opakoval, snažil jsem se dotyčného prostě přesunout na jiný, méně náročný úkol. Ono to nefunguje tak, že ty lidi posíláte pod most, že je odepíšete, ale můžete jim svěřit takovou agendu, na kterou stačí, u níž nehrozí omyl způsobený, řekněme, sníženou schopností či nasazením.“

– Martin Stropnický

Koordinace a krizový management

Společným motivem rozhovorů s bývalými ministry je kromě formování úzkého kruhu ministerského týmu i rozsáhlá pavučina komunikace, na které závisí celý státní aparát. Denní brífinky, telefonáty náměstků, neformální procházky po chodbách ministerstev – to vše tvoří krevní oběh resortu. V okamžiku krize se z pomalého proudění stává tepna, kterou musí protéct spolehlivá data, jasné příkazy i srozumitelné poselství pro veřejnost. Právě zde se ukáže rozdíl mezi rezortem, který dokáže reagovat během hodin, a tím, který pod tlakem kolabuje. Tato kapitola proto sleduje každodenní komunikační kanály, které vytvářejí základ důvěry a sdíleného obrazu reality, a krizový management, v němž se rutinní postupy zrychlí na maximum a všechny slabiny systému se okamžitě zviditelní.

„Meziresortní uzavřenost (resortismus) a špatná kooperace je stará a obrovská bolest našeho vládnutí na centrální úrovni. Ten problém má dlouhou tradici a domnívám se, že tohle by měla být role vlády. Klíčovou roli prostě hraje premiér a jeho aparát, samozřejmě v kooperaci s dalšími klíčovými resorty. Já jsem přesvědčený, že lidé spolu musí mluvit.“

– Jiří Rusnok

Na ministerstvu probíhá komunikace převážně formou osobních porad, a to na denní či týdenní bázi. Přibližně tři čtvrtiny ministrů zavedly každodenní porady s nejužším vedením, které doplňují týdenní setkání s náměstký a vrchními řediteli odborů. Cílem těchto porad je sledování stavu projektů a získání podrobného přehledu o aktuálním fungování ministerstva.

„Porada vedení byla každý den,... a to i bez mé přítomnosti, kdy buď porady vedli političtí náměstci, nebo státní tajemník. Zároveň jsme držel individuální týdenní porady se všemi sekčními náměstký, v současnosti vrchními řediteli, kde se řešily konkrétní problémy jednotlivých sekcí...“

– Tomáš Petříček

„Porada vedení ministerstva byla každý týden, to je naprosto elementární. Kromě toho jsme měli poradu mého nejužšího týmu – to znamená státní tajemník, můj náměstek, druhý náměstek a ředitel kabinetu. A samozřejmě když jsem chtěl nějaké informace, tak jsem si okamžitě poslal pro náměstka, od nějž jsem je zjistil – to je asi nejefektivnější způsob.“

– Petr Gazdík

„Pravidelné porady, porady před zasedáním vlády, ad hoc porady a operativní porady. Pokud možno krátké, s jasným programem a ne častěji, než je nezbytné. Velice bych za sebe doporučil kontaktní způsob spolupráce. Důvěru, úzký vztah. To znamená, že náměstka můžete v podstatě kdykoliv zavolat, ale stejně tak může zavolat on vás.“

– Martin Stropnický

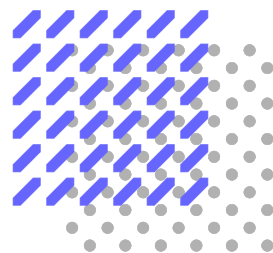
Získávání informací následně probíhalo prostřednictvím analýz a reportů vypracovaných zaměstnanci ministerstva. Ministr je přitom nucen spoléhat na relevanci informací, které přicházejí z nižších úrovní státní správy. Tyto reporty však během procesu zpracování podléhají určité míře filtrace. K této situaci a jejímu možnému řešení se vyjádřil také Tomáš Petříček: „Takže pokud se bavíte o konkrétní politice, tak si nepřizvete pouze ředitele odboru, ale i člověka, který přímo podklady či návrhy píše. Vy tak dostanete danou informaci nefiltrovanou dvěma třemi úrovněmi vedení ministerstva.“

„Ministrovi se nesmí stát, že se dostane do rezervace, v níž je krměn těmi, kteří k tomu mají "pouvoir". A to mi zůstalo i teď – já dost často, nebo prakticky pořád, držím své lidi v šachu tím, že přicházím s věcmi zvenčí.“

– Věra Jourová

Mezi osvědčené způsoby zefektivnění komunikace a rozhodovacích procesů patří například:

- „Heuristické porady“ zavedené Vladimírem Špidlou
- „Stakeholder mapping“ využívaný Věrou Jourovou
- Neformální „kulaté stoly“ – preferováno většinou ministrů



Heuristické porady: „A pak jsem využíval ještě jeden prostředek: Říkal jsem tomu heuristická porada, což v podstatě spočívalo v tom, že jsem vzal své poradce a k nějakému velmi obecně formulovanému tématu jsem si přizval spoustu lidí, kteří měli nějakou expertízu (ať už akademickou, nebo jinou), plus osoby, o kterých jsem věděl či tušil, že mají k tématu zajímavé názory – rozhodně jsem to nebral čistě stranicky – a vedli jsme debaty.“

– Vladimír Špidla

Stakeholder mapping: „(...) pro každou jednotlivou věc, kterou jsem potřebovala prosadit v komisi jsem si na začátku se svými kolegy udělala vlivovou mapu. A nebyly v ní instituce, ale konkrétní lidé, kteří samozřejmě zastupovali instituce. Takže personalizovat podporu pro moje věci byla naprostá zásada a klíč k úspěchu. Pro mě je zásadní si to odpracovat a zároveň dát respekt těm, které potřebuji. Dát té osobě respekt v tom, že se k ní nahlásím, vysvětlím mu svoje stanovisko, poslechnu si jeho názory, řeknu mu, co budu dělat dál, za kým půjdu zítra já.“

– Věra Jourová

Důležitou roli v komunikaci sehrává také Úřad vlády, který zastřešuje mezirezortní komunikaci a koordinaci širších vládních iniciativ. Respondenti se shodují, že úroveň této komunikace je přímo úměrná kvalitě vztahu mezi předsedou vlády a jeho poradci na jedné straně a vedením ministerstva na straně druhé.

V případě vzájemného konfliktu komunikace přirozeně neprobíhá nad rámec nezbytného minima. Komunikační problémy mezi ministerstvem a Úřadem vlády mají pochopitelně dopad na schopnost ministerstva prosazovat svou agendu a v situaci přímého sporu mezi členem vlády a premiérem je pak klíčová hladká komunikace na úrovni „mínus jedna“ (tj. mezi nižšími úřednickými patry).

„Domnívám se, že klíčová je nakonec spíš ta úroveň "mínus jedna" – takže ti státní tajemníci nebo dnes spíše náměstci. Ti kdyby se koordinovali, tak si myslím, že celý ten systém bude fungovat lépe a že ti ministři už se potom nějak domluví a už té věci dají v podstatě jen politický rámec a ty taktické a strategické věci.“

– Jiří Rusnok

Stejně jako v oblasti komunikace s Úřadem vlády se i v hodnocení krizové připravenosti pohledy bývalých ministrů na úroveň připravenosti jejich úřadů výrazně rozcházejí.

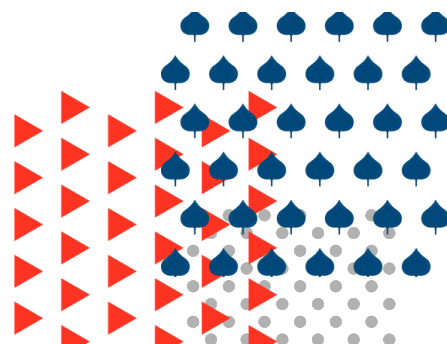
„Obecně si myslím, že krizová připravenost je něco, na co bychom se měli zaměřit. Z mé současné pozice ve Finsku vidím, že Finsko je v oblasti krizové připravenosti jedním z příkladů „best practices“. Na každém ministerstvu a v každém úřadu je tu oddělení krizové připravenosti a systém funguje efektivně. To je něco, z čeho bychom si měli vzít ponaučení. (...) Ta připravenost tam (na ministerstvu) prostě nebyla.“

– Adam Vojtěch

„Ministerstvo v tomto směru, myslím, umí fungovat (...) ale skutečně záleží právě na povaze dané krize. (...) Když přijde například konzulární krize, jsou tam profesionálové, kteří s řešením takových situací mají zkušenost. Navrhnou postup, řešení, dochází k rychlému předání, je-li to potřeba. Řada věcí se řeší čistě na úrovni státní správy a ministr je vlastně jen informován o postupu a ani nemusí zasahovat. Když už, tak jsou věci konzultovány, což je ideální stav – když aparát umí reagovat na krizi, aniž by politik do procesu řešení musel vstupovat.“

– Tomáš Petříček

Většina respondentů nicméně označuje krizovou připravenost ministerstev za uspokojivou. Mezi hlavní překážky patří již zmíněná mezirezortní uzavřenost, vážnoucí komunikace v případě napjatých koaličních vztahů, rozpočtová omezení a také skutečnost, že každé ministerstvo je na krizové situace připraveno v odlišné míře. Reakce vlády tak postrádá potřebnou koordinaci, což vede k méně efektivní a méně pohotové odezvě.



Závěr – doporučení ministrů

V závěrečné části předkládáme odpovědi ministrů na otázku, jaká doporučení či rady — vycházející z jejich zkušeností — by rádi předali svému nástupci či nástupkyni.

„Dotyčný se musí umět rozhodovat o tom, co nedělat. Klíčové není rozhodnout se pro to, co dělat, ale co naopak nedělat. Druhá věc je, že musí pracovat s časem. Téměř nic se nemusí udělat hned. (...) Má si dát záležet na koaliční dohodě, která opravdu musí být dobře vypracovaná, aby bylo jasné, jaké jsou zájmy a co jsou cíle.“

– Vladimír Špidla

„Myslím, že první a asi hlavní doporučení by bylo víc přemýšlet o tom, jak dát kolegům a spolupracovníkům smysl, význam toho, co od nich očekáváte. Samozřejmě svět státní správy má své obrovské problémy, ale já se domnívám, že problém začíná už u politiky, která není schopná definovat konzistentní vizi. A úředníci se pak vlastně zmítají každou chvíli mezi jinými zadáními, často protichůdnými. Samozřejmě, úředníci nemají vstupovat do role politiků nebo ji nahrazovat, ale možná bych popřemýšlel o tom, jak se může státní správa aktivně víc podílet na formování vize.“

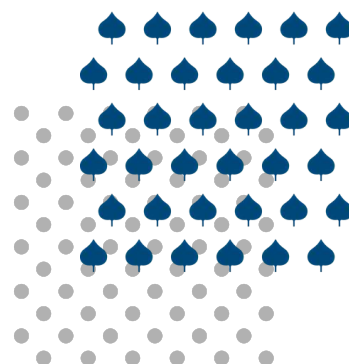
– Tomáš Petříček

„Klíčové je jít tam s tím, že vím, co chci. Mít těch pár bodů, maximálně 10, které opravdu chci změnit, vyvěsit si ten seznam v pracovně třeba na nástěnkou, a každý den se ptát, co jsem dnes udělal pro to, aby se to pohnulo? Druhá věc: obklopte se lidmi, kteří té oblasti rozumí a budou vám v naplnění vašich vizí pomáhat. Protože pokud nejste expert – a nemůžete být ve všem –, tak vás samozřejmě v těch vizích budou úředníci znejišťovat. A třetí věc je, určitě dbejte o politickou sílu. Musíte mít znalost lidí ve vládě a sílu ve své vlastní politické straně – musíte umět přesvědčit ty klíčové lidi.“

– Petr Gazdík

„To hlavní sdělení by bylo, že pokud chce prožít naplněný spokojený klidný život, tak ať se podobnému angažmá vyhne. Vrcholná politika vyžaduje skutečně zvláštní povahy. A tedy dlouhodobý pocit uspokojení a naplnění může přinést jen člověku, který je... prostě velmi specifický. Ve vysokých politických sférách hodně fouká. Zezadu do vás sem tam rád leckdo kopne, přátelé vás zrazují, aby vás vzápětí objímali. K dosažení osobních ambicí se používají všechny prostředky. Všechny! Je to opravdu pozoruhodné prostředí. Ne, vůbec nejsem zaujatý nebo dokonce zahořklý. Přiznám se, že se tím vším s odstupem spíš bavím.“

– Martin Stropnický



„Já jsem smířlivý člověk, ale vzkaz bude poměrně brutální: Pokud nemáš solidní expertní znalost té problematiky, respektive velmi kovanou a solidní zkušenost v managementu, tak do toho nechod'. Protože když je toho míň v tom prvním nebo druhém aspektu, dá se to utáhnout. Ale pokud tam chybí jedno nebo druhé, nebo vám dokonce chybí obojí, tak způsobíte škodu nejen sobě a své straně, ale i společnosti. Tohle jsou někdy velmi nezralá, ambiciózní rozhodnutí jednotlivců, kteří chtějí být ve funkci ministra – a známe jich spoustu. Těch, kteří nejen že to nezvládli, ale ještě způsobili škody. Je to o zodpovědnosti. Červené koberce a limuzíny jsou prima věc, ale ta zodpovědnost je extrémně vysoká.“
– Věra Jourová

„Domnívám se, že klíčové je mít kolem sebe několik málo super-kvalitních lidí, kteří do toho půjdou s vámi. Já jsem vždy říkal, můj úspěch je výsledkem toho, že lidi, kteří byli se mnou, byli lepší než já. To je prostě základ. Není možné tu roli zvládnout sám, nikdo nejsme geniální a nemáme takovou kapacitu, protože se jedná o velmi náročnou manažerskou práci.“
– Jiří Rusnok

„Podle mě je zásadní zachovat kontinuitu. Přicházet do úřadu s tím, že všechno, co bylo předtím, je špatné a že začneme dělat všechno znovu a lépe, není správné. Je důležité se podívat na to, co se dělo předtím, a navázat na to.“
– Adam Vojtěch

„Šetři se. Protože to vyhoření a psychické vyčerpání, to hrozí velmi. A jestli se politik musí snažit něčeho vyvarovat, pak je to ztráta soudnosti, která nastane v okamžiku, kdy si myslí, že on je ten, kdo rozhoduje, kdo řídí ministerstvo. Za druhé bych bych dané osobě poradil, ať velmi dbá na rodinné zázemí. A že jsou věci, které lze oželeť. Ať si dá na misky vah, jestli je důležitější, zda ten den přijede na předávání nějaké ceny, nebo si půjde poslechnout, jak ve školce zpívá jeho dcera. A třetí věc: Chovej se k lidem přátelsky. Samozřejmě, každý má nějaký temperament – ale jde o celkový charakter.“
– Anonymní ministr

„Zaprvé asi nemyslet si, že vyřeší všechno. Že je v možnostech ministra vyřešit všechny problémy resortu, zvláště během jednoho volebního období – to prostě není možné. Druhá věc je nesporně vybrat si tým, kterému stoprocentně věřím – a který se ale také bude korektně chovat ke státní správě, tak, aby ti lidé, kteří v ní pracují, měli v tým ministra a ve velení důvěru. A třetí? Každý den se modlit, aby nepřišel nějaký průšvih. Možná ještě na závěr jedno doporučení, které ovšem není univerzálně použitelné. Vždy je dobré, když chce někdo dělat ministra, aby za sebou měl nějakou politickou zkušenost na centrální úrovni. Je daleko komfortnější, když do ministerské funkce přijdete třeba ze sněmovny nebo ze senátu, než když jdete přímo z akademický sféry.“
– Anonymní ministr

„Drž si ministerstvo pod kontrolou. Najdi si rovnováhu ve vztahu s vnějšími aktéry, především s vlastní politickou stranou – a tady dělej kompromisy. A zvol si pár priorit a ty si drž.“

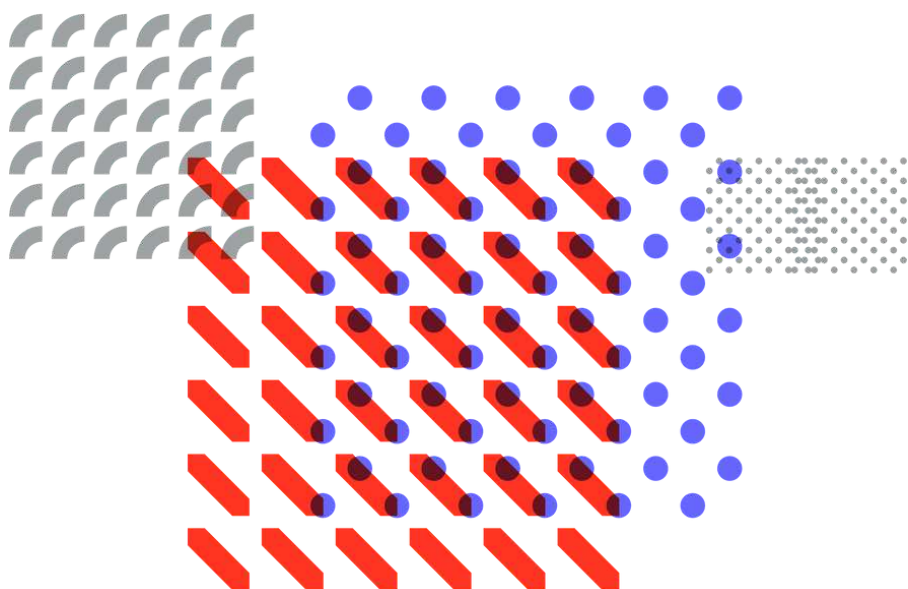
– Anonymní ministr

„Musí ho to bavit. Pokud ho to nebude bavit, tak ať to nedělá.“

– Anonymní ministr

„Dát důvěru odbornému aparátu. Nelíbí se mi, když vidím, že někdo přijde a nevěří těm úředníkům. Samozřejmě to neznamená, že jim máte věřit bezmezně. Ale pokud z těch lidí něco chce tzv. vytáhnout, musíte jim dát důvěru. Mezi vrchními řediteli je spousta lidí, kteří minimálně mají zkušenost a institucionální paměť. Takže dát jim důvěru a prostor pro práci. Druhá rada s tím souvisí – je potřeba dát jim také důvěru v tom smyslu, aby se nebáli přiznat chybu, když ji udělají. Protože za mě to nejhorší, co by se mi mohlo stát je, kdybych se stal ministrem a já nevěřím těm úředníkům, oni nevěří mně.“

– Anonymní ministr





Aspen Institute Central Europe o.p.s.
Palackého 740/1
110 00 Prague 1
Czech Republic
+420 222 524 747
office@AspenInstituteCE.org
AspenInstituteCE.org