

# 1. Stát na houpačce

Martin a Potůček<sup>1</sup>

*Nevýkonná a mnohými opovrhovaná státní správa začala selhávat i ve svých základních funkcích, jako je zajišťování elementární osobní bezpečnosti, sociální ochrany a rovnosti před zákonem. Nekompetentnost politiků a úředníků se naplno projevila v reakci na globální krizi, s níž se většina ostatních států srovnatelné ekonomické úrovně vyrovnala mnohem rychleji a lépe. Nespokojenost širokých vrstev vedla v roce 2016 k vítězství politické strany ÚSVIT zkušeného manažera a komunikátora René Slavička. Ten dokázal ustát i politickou krizi v roce 2018 a uspět v následujících dvou volebních obdobích s tezí, že silná ekonomika vyžaduje silnou vládu. Podařilo se mu realizovat vládní program, v němž pozornost fungující a kompetentní veřejné správě doplnil důraz na její otevřenost občanskému sektoru a občanům samotným a na vytvoření transparentního prostředí pro podnikání. Jeho vládě se podařilo prolomit i oportunní symbiózu místních a regionálních podnikatelských a správních klientel. Jejich prozíravější část postupně pochopila nezbytnost vstoupit do férové soutěže v transparentním prostředí. Vláda se přitom opírala o obnovenou podporu mezinárodně ukotvených podnikatelských kruhů, kterým na dlouhodobé institucionální stabilitě země záleželo nakonec přece jen více než na výši daní. V roce 2026 se ale karta obrátila: otěže země převzalo antiglobalisticky zaměřené Národní souručenství, které otevřelo stavidla k nástupu dočasně potlačených místních podnikatelských a správních klientel.*

V důsledku prohlubující se polarizace politické scény, v níž se pozornost politických elit soustřeďovala na krátkodeché mediální pŕtky, byla neustále odkládána třetí etapa reformy veřejné správy, zacílená na centrální úroveň řízení státu. Erodovaly již dosažené výsledky druhé etapy její reformy, například v dalším odkladu účinnosti již před lety přijatého zákona o státní službě. U veřejnosti i většiny elit přetrvávala představa o úřednících v klotových rukávech, zbytečně komplikujících život, a tudíž i o potřebě omezit působnost státu na minimum. Hodně se o to zasloužili představitelé think-tanku *Svoboda volby* – například dovednou mediální kampaní *Odhodme chomout daní*. Rozkolísanosti veřejné správy dovedně využívala především ta část podnikatelů, kteří se naučili profitovat z klientelistických a korupčních vazeb na politiky a úředníky.

**Tereza** končí magisterské studium veřejné a sociální politiky na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy. Je plná ideálů, a i když dostává zajímavou nabídku od jedné reklamní agentury, rozhodne se pracovat ve státní správě. Nastoupí na Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy do odboru administrace evropských projektů.

České politické a správní elity nepochopily vážnost *globální krize* koncem prvního desetiletí 21. století a nové problémy se pokoušely řešit starými prostředky. Klesala daňová zátěž; na poklesu daňových výnosů se dále výrazně podílela i kvetoucí šedá a černá ekonomika, které slabý stát nedokázal zabránit. Stále méně prostředků tak zbývalo pro veřejný sektor – školství, zdravotnictví, sociální péči, kulturu, veřejnou dopravu. Zneuznávání a špatně placení úředníci finanční a celní správy se nedokázali vzepřít a obhajovat veřejné úlohy, za něž odpovídali, tím spíše, když se jim nedostávalo opory ani u politiků. Pokusy o soudní potrestání nezákonného jednání se vleky léta a často končily pro nedostatek důkazů osvobozujícími rozsudky. Politikům vyhovovali poslušní, byť třeba i nekompetentní úředníci, ochotní strpět jejich voluntaristické zásahy do jejich práce nebo dokonce plnit nadstandardní, mezi zákona se dotýkající nebo je i překračující „speciální“ úkoly na přímou politickou objednávku. Platy ve veřejných službách zaostávaly. I proto veřejný sektor prohrál definitivně svůj boj s komerčním sektorem o schopné a zapálené manažery. Korupce prosákla do

<sup>1</sup> Děkuji svým kolegům z CESEsu za cenné připomínky.

běžného života natolik, že lidi naopak překvapovalo, setkali-li se ještě s úředníky čestnými a neúplatnými.

Rezignovaní občané byli stále častěji nuceni za vzdělávání, zdravotní a sociální služby platit, a to buď v komerčních zařízeních, nebo formou poplatků, často i úplatků, v zařízeních veřejných. Veřejná zdravotnická a sociální zařízení a veřejné školy se ocitly v situaci, kdy v jejich klientele převážili ti, kteří si nemohli „dopřát“ kvalitnější placené služby. Rovný přístup ke vzdělání, zdravotní a sociální péči, zakotvený v ústavě, zůstával stále více jen na papíře.

Selhávání na centrální úrovni nutilo kraje s kompetentnější reprezentací hledat vlastní řešení. Pozoruhodný vzestup zaznamenal například Moravskoslezský kraj, kde Vědecko-technologický park, založený už dříve statutárním městem Ostravou a několika místními univerzitami, zaznamenal ve druhé dekádě 21. století pozoruhodný rozkvet a našlo v něm své uplatnění celé hnízdo firem operujících v oblasti tzv. kreativní ekonomiky. Nicméně to vedlo k růstu rozdílů v životních podmínkách lidí v různých regionech. V reakci na tento vývoj se také začala více uplatňovat občanská svépomoc a solidarita, především prostřednictvím neziskových organizací. Ty však nemohly zabránit klientelismu, který ve veřejné správě nově rozkvétal i tam, kde byly pravomoci okresních úřadů po jejich zrušení v roce 2004 přeneseny na pověřené obecní úřady.

Degradace základních funkcí státu se promítala do pokračujícího propadání země v žebříčcích mezinárodních srovnání kvality vládnutí, správy, regulace a míry korupce. Plánovaný termín přijetí společné evropské měny se neustále odsouval, měnová disciplína polevovala a česká koruna plíživě, leč trvale ztrácela na hodnotě vůči hlavním světovým měnám. To nezůstávalo bez povšimnutí zahraničních komentátorů. Ekonomické elity, vázané na globální ekonomiku, na to reagovaly orientací svých podnikatelských aktivit stále více mimo republiku, zatímco malí a střední podnikatelé se snažili udržet si své místo na slunci hledáním a udržováním si svého co nejvýhodnějšího místa v domácích klientelistických a korupčních sítích. Nastal masivní *braindrain*, který dále oslaboval potenciál země vyrovnat se úspěšně s výzvami doby. Nicméně i uvnitř země početně rostla vrstva lidí, kteří nemohli nebo nechtěli emigrovat, a přitom nenacházeli práci odpovídající jejich vzdělání – vrstva chudnoucí střední třídy, takzvaných *prekérních intelektuálů*. Ekonomika, značně zasažená už nástupem *globální krize* koncem prvního desetiletí 21. století, se potácela nad propastí a nedokázala nalézat a využívat možnosti dalšího rozvoje. Staré recepty nezabíraly, nové nikdo nevymyslel.

Média se přizívovala na četných skandálech, nebo je dokonce sama, jako součást byznysu, cíleně vytvářela. Nekompetentnost a prohnulost veřejné správy přitom líčila v těch nejčernějších barvách. Nebylo divu: důvěra občanů k politikům a úředníkům klesla k bodu mrazu.

***Tereza se díky svým schopnostem na ministerstvu rychle vyšvihne do pozice vedoucí oddělení. I když je vzhledem k dalšímu omezování počtu úředníků zavalena prací, má pocit, že může dobře uplatnit svoje znalosti a dovednosti a pomáhat přitom dobré věci. V roce 2013 ji však její šéf ing. Miroslav Hatala MBA., náměstek ministra dosazený z vůle politické strany, která je jako součást vládnoucí koalice právě u moci, bezskrupulózně nařídí zařídít, aby ve výběru dostala přednost jím předem určená sada projektů. Tereza řeší těžké etické dilema; z něho ji naštěstí vysvobodí těhotenství, narození syna Ondřeje a rodičovská dovolená.***

Po *globální krizi* přišlo jisté ekonomické oživení. To ovšem po roce 2015 vyvolalo – spolu s politickou preferencí ekologičtějších, nicméně finančně náročnějších, postupů a technologií – dramatický růst cen potravin a energií. Nekvalitní veřejné služby, vysoká nezaměstnanost, netransparentní prostředí pro podnikání a klesající kredit země v mezinárodním kontextu dále přispěly k sérii stávek a nakonec k pádu „duhové“ koaliční vlády. Mimořádné parlamentní volby v roce 2016 vyhrál s velkou převahou zkušený manažer a komunikátor René Slavíček, jehož politická strana ÚSVIT založila svoji volební kampaň na tezi, že *silná ekonomika vyžaduje silnou vládu*, schopnou skoncovat se šlendriánem a protežováním jedněch na úkor ostatních – a mít k tomu i dostatek prostředků ve veřejných rozpočtech. Na předvolebních shromážděních opakoval, že před zákonem si musejí být všichni rovni, že zákony je třeba dodržovat a jejich porušování odhalovat a

trestat, a že šanci na úspěch vlastním přičiněním musejí dostat všichni bez ohledu na tloušťku peněženky své nebo svých rodičů. Zdůraznil nutnost, a to i za cenu zvýšení daňové zátěže, umožnit všem přístup ke kvalitním veřejným službám. Především s pomocí svého přítele a šedé eminence strany ÚSVIT, mediálního magnáta Marka Kopřivy, se mu podařilo přesvědčit představitele především zahraničního, nicméně zčásti i domácího kapitálu, že bude tím pravým reprezentantem jejich zájmů, ohrožovaných úděsnou nekompetencí správy. Dokázal si získat i podporu vzdělaných ambiciózních mladých lidí, dušených humusem domácího jánabráchysmu polistopadové podnikatelské generace, zrozené v močálech polistopadové privatizace „na český způsob“.

René Slavíček to ovšem s rekonstitucí státu myslel opravdu vážně. Jako jeden z mála českých absolventů Evropského institutu veřejné správy v Maastrichtu<sup>2</sup> si uvědomoval, že silný stát vyžaduje kompetentní a dobře placené zaměstnance. Během dvou let se mu povedlo vybudovat elitní skupinu několika set špičkových úředníků, kteří se díky jeho podpoře a také díky novému zákonu o reformě centrální státní správy ujali nesnadného úkolu zefektivnit stát. I když se mu na začátku volebního období dařilo udržovat si důvěru rozhodujících podnikatelských kruhů, očekávané efekty se nedostavily – nebo se alespoň nedostavily tak rychle, jak podnikatelské kruhy předpokládaly. Slavíček byl nucen manévrovat a stále více se opírat i o širší vrstvy znechucených občanů, kteří se k němu obraceli jako k poslední naději na zlepšení poměrů.

Díky absolutní většině v Poslanecké sněmovně se jeho straně skutečně podařilo prosadit zvýšení daní i efektivitu jejich výběru. I když se v ekonomice, v postavení veřejného sektoru a jeho zaměstnanců a v kvalitě veřejných služeb začalo blýskat na lepší časy, odpor regionálních a místních ekonomických a politických elit opírajících se o většinu krajských reprezentací vedl uvnitř strany ÚSVIT k politické krizi. Z ní se odštěpila frakční skupina a založila novou stranu. Země v roce 2018 dospěla k dalším předčasným volbám.

*V roce 2016, když jsou jejímu synovi dva roky, rozhodne se **Tereza** ukončit rodičovskou dovolenou. Kolegové z ministerstva, kde předtím pracovala, ji lákají, aby se vrátila – už i proto, že mafiozní náměstek ing. Miroslav Hatala, MBA. odchází zároveň s pádem koaliční vlády, již byla jeho strana součástí. **Tereza** váhá, ale nakonec se rozhodne zkusit štěstí jinde. Nastupuje jako ředitelka neziskové organizace, pomáhající lidem v rehabilitaci posttraumatických stavů. Dostane důvěru i jako představitelka pracovní skupiny, složené z úředníků, aktivistů občanského sektoru a představitelů profesních organizací, se zadáním připravit systémovou změnu s cílem integrovat zdravotní a sociální služby o tyto pacienty a zároveň lépe definovat sdílenou odpovědnost veřejného, občanského a komerčního sektoru v péči o ně.*

Nová odštěpená strana ve volbách propadla a Slavíčkovi ÚSVITu se po volbách podařilo sestavit funkční koalici s další politickou stranou, v níž převažovali stoupenci politického kursu *Silný stát = silná ekonomika*, nastoupeného Slavíčkovou předchozí vládou. Zformulovali vládní program, v němž pozornost fungující a kompetentní veřejné správě orientovali především na účinnost a rychlost práce policie, státního zastupitelství a soudů, na její otevřenost občanskému sektoru a občanům samotným a na vytvoření transparentního prostředí pro podnikání. Několik soudních procesů s nejnvýraznějšími nositeli „starých nepořádků“ podtrhlo důraz na důsledné postihování korupce.

Druhé Slavíčkově vládě se podařilo prolomit i oportunní symbiózu místních a regionálních podnikatelských a správních klientel. Jejich prozíravější část pod tlakem účinnějšího postihu nešvarů postupně pochopila nezbytnost vstupu do férové soutěže v transparentním prostředí.

Vláda se ovšem opřela zejména o obnovenou podporu mezinárodně ukotvených podnikatelských kruhů, kterým na dlouhodobé institucionální stabilitě země se stále nižší cenou práce a výhodnou geografickou polohou ve středu Evropy záleželo přece jen více než na co nejnižších daních. To umožnilo stávající vládní koalici znovu zvítězit i ve volbách v roce 2022. Stále více lidí si mohlo na vlastní kůži ověřit přímou souvislost mezi kompetentním státem s dostatečnými zdroji ve

<sup>2</sup> European Institute of Public Administration v Maastrichtu, špičkové evropské centrum specializované na výuku úředníků a politiků a na výzkum interakcí národních a evropských správních institucí a veřejných politik.

veřejných rozpočtech a fungujícími veřejnými službami (především zdravotní a sociální péčí, školstvím, kulturou, veřejnou dopravou a zajištěním bezpečnosti) – ale i to, že mnohým změnám k lepšímu napomáhají (nebo je dokonce vyvolávají) i občanské iniciativy samotné.

**Tereza** je v roce 2019 předvolána jako svědkyně v procesu, v němž je její bývalý šéf, náměstek ministra ing. Miroslav Hatala, MBA., obviněn z korupčních praktik. Už o rok dříve ovšem Tereza vyhrává konkurs na místo vedoucí ministerského odboru pro řízení terénních zdravotních a sociálních služeb. Na tomto místě uplatní poznatky a zkušenosti ze své funkce představitelky pracovní skupiny, která tuto změnu připravovala. Postupně se jí podaří zavést systém, který propojuje zdravotní a sociální péči o handicapované a je postaven na spolupráci veřejného, občanského a komerčního sektoru. Její úspěch podnítl představitele vítězné koalice po volbách v roce 2022 jmenovat ji do funkce náměstkyně ministra v nově ustaveném ministerstvu pro zdraví, rodinu, práci a sociální záležitosti.

Po tragickém úmrtí premiéra Slavička, způsobeném autonehodou na počátku roku 2025, se vládní koalice, držaná pohromadě především silou jeho charismatické osobnosti, rozpadla. Vláda strany ÚSVIT byla od té doby závislá na získávání podpory *ad hoc* jednotlivým zákonům napříč celým politickým spektrem, neboť druhá koaliční strana odešla do opozice. Svou roli v oslabování vlády sehrály účinné komunikační strategie opozičních stran, opírající se o autoritu názorových vůdců formujících s pomocí médií veřejné mínění. Hlavní slovo a největší podporu získala strana Národní souručenství, opírající se o část stále nespokojených malých a středních podnikatelů, ale i špatně placených dělníků, pracovníků ve službách a nezaměstnaných. V zemi se také rychle aktivizovala mimoparlamentní politická opozice. Od strany ÚSVIT se nakonec odvrátil i mediální magnát Marek Kopřiva a rozhodl se vstoupit do politiky sám. Po dohodě s vedoucími představiteli Národního souručenství věnoval této straně ve svém tisku maximální podporu. Získal za to příslib, že se stane jejím kandidátem v nadcházejících prezidentských volbách. Národnímu souručenství se s jeho podporou podařilo v roce 2026 vyhrát parlamentní volby.

Následovalo rychlé přijetí série zákonů, které využívaly mezer a slabých míst evropské legislativy k protežování malých a středních firem, dosud neukotvených v globálním podnikatelském světě, na úkor nadnárodních koncernů. Tím se sice podařilo dočasně snížit nezaměstnanost, ale celkově začala česká ekonomika ztrácet dynamiku. Nové vzdělané úředníky začala Kopřivova média nazývat „mafii Slavičkových byrokratů“ a podezřívát je z nekalých zákulisních praktik a komplotů uzavíraných napříč celou státní správou. To většinu z nich znechutilo natolik, že se rozhodli opustit dosavadní místa a rychle si našli jiná v aparátu Evropské unie, v jiných mezinárodních organizacích nebo i v komerčním sektoru. Kultura klientelismu a korupce, kterou se premiéru Slavičkovi dařilo po dobu jeho vlády účinně potlačovat, rozkvetla v české kotlině znovu v ještě zářivějších barvách.

**Tereza** po volbách v roce 2026 odchází z ministerstva unavená, ale s pocitem dobře vykonané práce. Zažívá šok, když je jako šéf jejího rezortu pro zdraví, rodinu, práci a sociální záležitosti jmenován novým premiérem muž, kvůli kterému musela odejít ze svého prvního zaměstnání – ing. Miroslav Hatala, MBA. Ten si sice odpykal podmíněný dvouletý trest za prokázané korupční chování, v mezidobí mu byl však z trestního rejstříku vymazán. Během následujících let pak bude bezmocnou svědkyní rychlého úpadku, k němuž v tomto rezortu dojde, včetně zavržení nosných a perspektivních projektů a návratu praxe přátelíkování, protežování poslušných a schvalování politických nominací do odpovědných funkcí bez ohledu na kompetence. Aby nepropadla pocitu marnosti, soustřeďuje se více než dříve na výchovu svého syna Ondřeje. Ten ji jednoho dne zaskočí otázkou, proč trenér jejich žákovského fotbalového družstva dává v nominacích na důležité zápasy nepochopitelně, ale trvale přednost zjevně slabšímu spoluhráči. Jindy vyzvídá, proč jeho spolužák dostane na vysvědčení vždy jedničku z češtiny, i když si plete Máchu s Jiráskem a v diktátech má vždycky aspoň jednu hrubku. Řekni, mami, proč?