

EKONOM S DUŠÍ BOHÉMA

„Úřad musí být efektivní a rozumně hospodařit,“ říká první místopředseda ČSÚ Erik Geuss.

Kdo je to vlastně Erik Geuss, pane první místopředsedo?

Erik Geuss je ekonom středního věku, který dostal v létě loňského roku zajímavou pracovní nabídku od nové předsedkyně Českého statistického úřadu Ivy Ritschelové. Je to člověk cílově orientovaný. Když nemá výzvu, tak cítí přešlapování na místě, a to nemá rád. A toto jednoznačně zajímavá výzva byla. Tak přišel na ČSÚ – se svými zkušenostmi ze státní správy i z podnikatelské sféry a s chutí napomoci tomu, aby se úřad stal moderní institucí evropského střihu.

Na pozici prvního místopředsedy jste přecházel z pozice náměstka ministra průmyslu a obchodu. V ČSÚ se věnujete ekonomice, jste zodpovědný za ekonomické a správní procesy na úřadu. Jak velký je rozdíl mezi těmito dvěma pozicemi?

Ten rozdíl je velký. Na ministerstvu průmyslu jsem řídil sekci o 130 zaměstnancích, avšak měl jsem k tomu čtyři velmi schopné ředitele odboru, kteří dělali dobře svou práci. Jako náměstek jsem měl více reprezentativních funkcí – jednání v parlamentních výborech, zahajování konferencí, stříhání pásek. Činností bezprostředně manažerských tam bylo přece jen o něco méně než tady. K mé potěše, protože nejsem člověk, který by měl potřebu se příliš někde ukazovat. V ČSÚ se mohu více věnovat odborné ekonomické práci, která je méně viditelná, méně hodnocená, ale o to náročnější. Cítím odpovědnost za všech čtrnáct set lidí zaměstnaných v úřadě. A protože povolání statistika je specifické, je zde denně k řešení řada velmi specifických úloh a problémů. Celkově hodnotím pozici prvního místopředsedy ČSÚ jako náročnější než pozici náměstka ministra průmyslu a obchodu.

S jakými očekáváními jste na statistický úřad nastupoval?

ČSÚ sleduji již od 90. let, kdy jsem jako ekonom na ministerstvu životního prostředí měl mimo jiné na starosti statistiku životního prostředí. Dokonce jsem se podílel na ročenkách, které vydávalo MŽP společně s ČSÚ, a statistiku jsem měl v gesci i na ministerstvu průmyslu a obchodu. Zkrátka, se statistickým úřadem jsem ve svých předchozích pozicích spolupracoval a mám o něm vysoké mínění. Nastupoval jsem sem s velkou pokorou a vědomím renomé této instituce. Navíc jsou zde velmi zajímaví lidé a mám mezi nimi i řadu známých.

Co pro vás bylo po nástupu na úřad největším překvapením jak v dobrém, tak i ve špatném slova smyslu?

Dobrym překvapením bylo, že to, jak jsem vnímal ČSÚ z venku, se více méně potvrdilo i zevnitř. Pracuje zde velká většina specialistů a odborníků, kteří jsou zároveň výraznými osobnostmi. Vnímám to na každém jednání, kterého se účastním. Je zde méně lidské malosti, řada procesů běží na bázi dobrých mezilidských vztahů. Na druhou stranu nemilým překvapením bylo, že tento úřad je málo „úřadem“, funguje spíše jako



nezisková organizace, do níž jsou implantovány prvky procesního řízení podnikatelské sféry. Víím, že to mnoha lidem může připadat jako dobré, ale skutečností je, že jsme založeni jako státní úřad a ze zákona tedy tak musíme působit. Na tomto místě ale musím říci, že když se řekne úřad, tak každý asi vidí kupu lejster a činností, které ho obtěžují. Já to ale vidím úplně opačně. Na dobře fungujícím úřadě tolik lejster neběhá, jsou jen přesné a jasně stanoveny pravomoci a odpovědnosti. Ze svých zkušeností musím říci, že je tady více papírování a celkově administrativního obtěžování, než na ministerstvu průmyslu, které má přitom pověst kamenné a byrokratické instituce.

Máte na mysli administrativu uvnitř anebo vně úřadu?

Ano, mluvím o vnitřním úřadování. Je tady spousta zbytečných činností, které se snažíme postupně eliminovat. Připomenu, že jsme již zrušili plošně vyplňování time-sheetů. Dnes to dělají jen ty profese, které pracují na projektech, což je smysluplné. U účetních to mnoho smyslu nedávalo. A takovýchto věcí by se dalo najít víc. Fungující úřad potřebuje, aby bylo jasně stanoveno, kdo za co odpovídá, a to nejen když má kladné výsledky, ale i když se vyskytnou potíže. Již jsem řekl, že tento úřad fungoval hodně na bázi přátelských vazeb a vztahů. Na bázi méně formálních dohod a převážně ústních ujednání. Kontrastně k tomu se

uzavíraly smlouvy mezi útvary jako ve výrobním podniku. Ano, úřad je „fabrikou na data“, ale s těmito daty neobchoduje, nemá vlastní tržby a je plně financován ze státního rozpočtu. Projektové řízení, které zde bylo v minulosti podporováno, rozvolňuje přímou liniovou odpovědnost. Vedoucí oddělení se nemůže cítit plně odpovědný za své lidi, pokud dva z jeho pěti lidí pracují pro jiné vedoucí na jiných úkolech. Aby bylo jasno – já nemám nic proti projektovému řízení, ale prohlašuji, že do státní správy projektové řízení patří jako velmi výjimečný instrument platný pro takové jednorázové a relativně ucelené úlohy, jako jsou volby nebo sčítání lidu. To jsou projekty. Ale už nemohou být jako projekty vnímána řešení různých statistických šetření a tak dále. Vidím to tak, že je zde potřeba uplatňovat liniové, nikoliv projektové řízení. Rád bych, abychom naši vnitřní organizační strukturu upravili standardním způsobem, jako u dalších státních úřadů.

Z mnoha vašich vystoupení je patrné vaše přesvědčení, že by stát měl snižovat administrativní zátěž obyvatel. Promítá se tento pohled do pojetí vaší práce?

Jsem opravdu zastáncem štíhlého státu, ale to není důvod, aby zaměstnanci ČSÚ podléhali panice. Štíhlý stát v podmínkách našeho úřadu pro mne znamená, že musíme fungovat efektivně a rozumně hospodařit jako ten synek v oblíbené lidové písni T. G. Masaryka. Já vím, že to zní jako klišé. Ale vnímám to zcela konkrétně – aby ČSÚ přežil a efektivně využil snižující se prostředky, které na jeho provoz budou. Důležité je, aby prostředky využil co nejvíce ve svůj prospěch. Z našich ekonomických rozborů jednoznačně vyplývá, že mnoho peněz naším rozpočtem dlouhodobě pouze prochází ve formě zakázek pro firmy, zejména z oblasti IT a zpracování dat. Tato situace je vzhledem k realitě veřejných financí do budoucna neudržitelná. Už jen proto, že soukromé firmy se každý rok vcelku pochopitelně snaží zvyšovat své ceny, zatímco nám je a bude rozpočet rok od roku krácen. Proto jako jednu z našich klíčových úloh vnímám, aby ČSÚ dokázal zajišťovat, co je mu zákonem a dalšími předpisy uloženo i v podmínkách snižujících se prostředků pro tyto činnosti. Svým spolupracovníkům často kladu otázku, zda by to či ono udělali stejně, pokud by nakupovali v rámci svého vlastního, rodinného rozpočtu. Zacházejte s penězi daňových poplatníků jako s vlastními. Jsme přesvědčeni, že to jde. Věřím, že řada lidí např. již od září vidí, že se nám podařilo financovat řešení problémů, na které dříve prostředky nebyly, přičemž jsme potřebné zdroje zajistili právě tím popsaným rozumným „selským“ hospodařením.

Na konci března budete mít za sebou již první půlrok působení. Jak jej hodnotíte?

Hodnotím ho jako úspěšný. Samozřejmě, že si často kladu otázku, zda to či ono jsme nemohli udělat lépe. To je pohled manažera do zpětného zrcátka. A platí, že prakticky každé rozhodnutí se dalo udělat lépe a přesněji, viděno pohledem generála po bitvě. Za podstatné považuji, že jsme zvládli řešit problém, na který management jiných úřadů měl podstatně více času – my jsme povinné rozpočtové škrty v mzdové oblasti (10 %) dokázali řešit, aniž se dotkly lidí, kteří tu dnes pracují. Získali jsme prostředky, a to ne odněkud zvenčí, ale tlakem na efektivitu vynaložených prostředků, kontrolou připravovaných smluvních vztahů. Musím v této souvislosti zmínit i centralizaci veřejných zakázek. Toto vše vede a bude vést k tomu, aby úřad měl disponibilní finance

na řešení problémů, které nás tíží – a to jak v centru, tak v regionech. Z našich poznatků vyplývá, že problematika regionálních pracovišť byla (z hlediska správy) na statistickém úřadě trochu podceňena. Existují dva statistické úřady, jeden je Skalka a druhý „regiony“. Já bych si velice přál, aby to byl zase jeden úřad se stejnými podmínkami.

Myslíte, že je to možné?

Určitě. Dnes již například řešíme konkrétní úpravy procesů v oblasti autodopravy, fungování služeb IT, komunikačních technologií. Uvedenému cíli nás nepochybně přiblíží i pečlivě připravovaná a široce diskutovaná 3. etapa organizačních změn, ke které přistupujeme s maximální pozorností.

Na čem je z vašeho pohledu ještě potřeba pracovat?

Třeba na zlepšování pracovních podmínek na pracovištích. Já jsem byl v šoku, když jsem zjistil, že se tato budova od začátku, tedy sedm let, nemalovala, nečistily se koberce. Přitom existují striktní hygienické normy, všichni tady dýchají spoustu alergenů, a to není žádná legrace. Prioritou však bylo financování jiných činností než pracovních podmínek zaměstnanců, což nepovažujeme za vhodné.

Vadilo vám ještě něco jiného než malování?

To malování je samozřejmě jen jeden viditelný příklad, byl bych nerad, kdyby se to vykládalo jako moje priorita. Důstojné pracovní podmínky jsou obecně smyslem většiny opatření, která děláme. Že se nám to daří, je možné ukázat i na již vzpomínaném řešení snížení rozpočtu na mzdy. Z faktu, že až na výjimky v útvarech, kde se tak stalo na výslovné přání vrchních ředitelů, nemají zaměstnanci úřadu nižší částku na výplatní pásce, lze dovodit, že ta citlivá operace byla úspěšná. Chápu, že 99 lidí, kteří zde museli ukončit pracovní poměr, to bude hodnotit jinak. Ale bohužel, takový je život a nic není zadarmo. Alternativou bylo již jen vzpomínané plošné snížení platů. Jestliže nám vláda dá o 10 % méně na mzdy, tak to nejde nikterak sanovat. Nemůžeme peníze na mzdy přelít z jiného šuplíku. To se nedá. Někdo říká, že kdybychom neutráceli za jiné věci, tak si to můžeme dát do mezd, ale to v rámci pravidel státního rozpočtu opravdu nejde.

Jako náměstek ministra jste pracoval se statistikami. Změnil ten půlrok na úřadě vaše vnímání těchto dat? Změnilo se něco na tom, jak je vnímáte teď?

Změnilo. Vždy jsem je bral jako vstup, o kterém se v dané situaci nemůže diskutovat. Tady vnímám řadu otázek, která ta statistická zpracování od sběru až po interpretaci doprovázejí. A proto, že vidím ty problémy a vidím, s čím se zde lidé potýkají, tak samozřejmě stoupl můj respekt ke statistikům. Když to řeknu lapidárně, tak dříve jsem vnímal, že je to fabrika, ze které lezou čísla, se kterými pak na ministerstvu pracujeme. Teď vidím, že je to živý organizmus, který udržet na úrovni, aby data měla nějakou vypovídací hodnotu, je možné díky lidem, kteří tady statistikou opravdu žijí a pro které je statistika více než zaměstnání. Během několika měsíců jsem k těmto lidem získal úctu. Mohlo by to znít trochu podlézavě. A protože jsem nikdy v životě nikomu nepodlézal, tak to nebudu činit ani tady. Naopak provokativně dodávám: platí, že všichni jsme nahraditelní. Protože, marná sláva, celá společnost je složena z mnoha individualit a jedinečných profesí.



Jaké jsou klíčové úkoly, které byste chtěl mít splněné na konci roku?

Jsem taková povaha, že se asi nikdy nedostanu do situace, kdy budu úplně spokojený s tím, co jsem udělal. Pokud mám tedy říci další priority, uvedu je, i když vím, že na konci roku spokojený nebudu. Je třeba ustálit organizační strukturu v ČSÚ. To v praxi znamená, že bychom se měli dostat do stavu, kdy budeme vědět, že struktura, tak jak je nastavená, se již dále nebude zásadně měnit. Třetí etapa organizačních změn je připravována nesmírně uvážlivě. Permanentně komunikujeme s moudrými hlavami a já si tohoto stylu přípravy velice vážím. Druhou prioritou je fungování úřadu jako instituce s jasně vymezenými cíli a odpovědností za jejich dosahování a bez zbytečné byrokratické zátěže. Chystáme se jít dál ve směru, který lidem zjednoduší jejich práci například takovými triviálními věcmi, jako jsou funkční a jednoduchá elektronická spisová služba, oběh dokumentů atd. A za třetí je důležité, abychom všechno zvládli finančně. Abychom prostředky ze státního rozpočtu využili zejména pro rozvoj úřadu jako takového. Aby úřad nebyl jen „průtokový ohřívač“. Jak jsem již říkal, outsourcing je dobrý, ale tady přece jen poněkud rozbujelý.

Někdy se ekonomům vyčítá příliš úzký pohled na svět přes čísla. Co je vaším mottem při práci s lidmi?

V tomto směru asi tedy nejsem úplně standardní ekonom. Ti, co mě znají, vědí, že jsem spíše bohémský, tedy volnomyšlenkářský typ s kumštýřskými sklony. Nad ekonomikou navíc ctím filozofii. Je třeba stále klást otázky. Sobě i druhým. A snažím se, abych byl schopen suché ekonomické i manažerské informace vždy přeložit do srozumitelné řeči. Ekonomie zde není pro to, aby lidem říkala, že se mají na svět okolo sebe koukat pouze skrz čísla. To říkají pouze někteří ekonomové, které já považuji za fundamentalisty. Ekonomie nevyklučuje velmi široký pohled na skutečnost, stroze pouze upozorňuje, že některé příčiny a následky jsou v životě společnosti zákonité. Standardní poučkou například je, že žádný oběd není zadarmo. To je strohý fakt. Ale jak často vášniče oběda zdarma podléháme v reálném životě, vidíme sami. Takže se snažím

v jednání s lidmi prezentovat to, co vím a co mám nastudováno jako ekonom, a snažím se to interpretovat při každodenní pracovní činnosti a při formulaci úkolů, které zadávám. Velmi mi záleží na tom, aby moji kolegové úkolům, které dostávají, dobře rozuměli. Celkově si myslím, že bez ekonomie a bez ekonomického myšlení se neobejdeme, stejně jako nám nepostačí pouze ekonomická kritéria.

Co vám dává sílu a pomáhá překonávat těžké okamžiky, když se to někde zadře?

Když jsem z těch dvanácti a vícehodinových pracovních směn vyčerpaný a lámu si hlavu s řešením problémů, tak mi nejvíc pomáhá sport, muzika a příroda. V zimě lyže a sálové sporty jako fotbálek, squash nebo ping pong, celoročně turistika, voda, kolo. Podstatným relaxem pro mne je i muzika. Strašně rád hraji na kytaru. Když si nás sedne pár muzikantů a dojde k hudebnímu splynutí, patnáct lidí k tomu zpívá, jamuje se až do rána – to je něco, co mi vždycky vymění krev a dobije baterky, v takových chvílích odplouvají všechny starosti. Typově jsem trubadúr, beglajťák, nevědím mi hrát v prostředí hospod, důležité je, aby se společně zpívalo.... Aby se ta energie sdílela. To pak člověk v pondělí do úřadu přichází s úplně jinými pocity.

Jak vnímáte svou pozici uvnitř úřadu?

Já cítím, že je zde velký prostor pro vzájemnou komunikaci a poznávání se. Dost často se musí manažerské rozhodnutí přijmout rychle. To ale neznamená, že je neomylné. Někdy je i málo času rozhodnutí široce vysvětlovat. Já jsem otevřený tomu, aby se o věcech diskutovalo, aby se všechna rozhodnutí vyhodnocovala a případně i upřesňovala. A věřím, že mohu ze své pozice přispět k naplnění našeho společného cíle – aby byl ČSÚ moderní a výborně fungující statistický úřad.