

Zbyněk Sviták

Každodennost reformního procesu (na příkladu Moravy)

Everyday Life of the Reform Process (on the Example of Moravia)

■ **Abstract:** This paper examines the personal interventions of the empress in the reform process. Maria Theresa intervened in this process in various ways. First of all, she was able to supervise it directly through her signing of official documents, to which she would add instructions for their enactment to the court authorities or to particular countries of her realm. She also tried to make sure that competent individuals were appointed to the administrative apparatus responsible for implementing and supervising the reforms, irrespective of their social estate – though in this she was only partly successful. In addition, she kept her civil servants in check by requiring them to file regular reports. Finally, by calling for fiscal economies she had a hand in controlling public expenditure.

■ **Keywords:** Maria Theresa; administration; diplomacy; bureaucracy

■ **Klíčová slova:** Marie Terezie; správa; diplomatika; úřednictvo

■ **Kontakt:** Ústav pomocných věd historických a archivnictví FF MUNI – svitak@phil.muni.cz

Reformní proces spojený se jménem Marie Terezie, který v konečném důsledku vedl k potřebné modernizaci monarchie, je obecně oceňován a považován za skutečně zásadní státnické dílo panovnice. Jeho principy nastavily základní rámec vývoje společnosti a podmínily její rozvoj nejen ve své době, ale i v následujícím století. Některé ze zavedených postupů a reformních kroků pocítujeme ostatně stále. Komplexnost reformu nevedla pouze k zlepšení ekonomické efektivity monarchie, primárně vynucené vojenskými potřebami. Také zásadně ovlivnila a akcelerovala sociální procesy ve společnosti a nastavila tak směr jejího vývoje z barokní doby k modernímu státu.¹

Své reformy musela Marie Terezie uskutečnit a prosadit zpočátku přes tentýž státní aparát, který zdělala po svém otci. Byl výsledkem předchozího dlouhotrvajícího vývoje v jednotlivých zemích monarchie a na začátku její vlády představoval složitý systém, v němž nebylo jednoduché se orientovat. Téměř v každé zemi monarchie byla jiným způsobem organizována státní správa, čehož důsledkem bylo, že také mnohé úřady stejného charakteru a účelu nesly často odlišné názvy. V zájmu prosazení a reálného uskutečnění reformu bylo nutné správní aparát efektivně reformovat, dohlížet na něj a řídit ho. Jeho restrukturalizace, která započala již v roce 1748 přesunem kompetencí na nově vzniklé instituce, po celou dobu důsledně provázela celý reformní proces a tvořila zásadní předpoklad jeho uskutečnění.²

¹ Přehled reformních procesů viz Pavel BĚLINA – Jiří KAŠE – Jan P. KUČERA, *Velké dějiny zemí Koruny české X. 1740–1792*, Praha 2001; k charakteristice panovnice Jean-Paul BLED, *Marie Terezie. Zakladatelka moderního státu*, Praha 2013, s. 320–324; Thomas LAU, *Die Kaiserin. Maria Theresia*, Wien – Köln – Weimar 2016, s. 335–356.

² K dějinám státní správy Předlitavska sledovaného období přehledně např. Friedrich WALTER, *Österreichische Verfassungs- und Verwaltungsgeschichte von 1500–1955*, Wien – Köln – Graz 1972; Ernst C. HELBLING, *Österreichische Verfassungs- und Verwaltungsgeschichte*, Wien – New York 1974; Jan JANÁK – Zdeňka HLEDÍKOVÁ – Jan DOBEŠ, *Dějiny správy v českých zemích od počátků státu po současnost*, Praha 2005; jako labyrint charakterizuje správní systém T. LAU, *Die Kaiserin*, s. 128–131.

Marie Terezie do reformy nezasahovala pouze tím, že o jejich realizaci v konečné fázi jako panovnice rozhodla, ale udržovala si také bezprostřední dozor nad jejich každodenním průběhem, a to více způsoby a ve více rovinách. Osobně zasahovala do reformního procesu zejména tím, že podepisovala písemnosti, kterými se předávaly pokyny k jeho uskutečňování, čímž si nad ním udržovala osobní dohled. Systém převodu nařízení na nižší úroveň byl totiž takový, že panovnice nejprve sdělovala prezidentům dvorských úřadů své příkazy formou tzv. kabinetních listů. V nich byly obsaženy základní principy konkrétních reformních kroků nebo jiných příkazů, které byly formulovány buď panovnicí samotnou, nebo jejím poradním okruhem. Kabinetní listy, dobově zvané „Handsreiben“, navzdory názvu vlastnoručně pouze podepisovala, ve skutečnosti je (až na nečetné výjimky) vyhotovovala její osobní kancelář – kabinet.³

Teprve poté, co tyto příkazy panovnice dorazily na příslušný dvorský úřad, vyhotovil jeho personál odpovídající písemnost, v níž obšírněji a konkrétněji formuloval obdržené pokyny. Jejím prostřednictvím byly pak předány na nižší správní úroveň nejvyšším zeměpanským úřadům (guberniím, místodržitelstvím) v jednotlivých provinciích (zemích) monarchie. Pro běžnou komunikaci s nimi používaly dvorské úřady dominantně pouze jeden z několika druhů písemností, které expedovaly, ostatní vydávaly pouze v omezené míře. Hlavní tíhu písemného styku se zeměpanskými úřady nesla kancelář Direktoria in publicis et cameralibus (dvorská kancelář), protože měla vymezeny především politické a finanční kompetence, v jejichž rámci probíhalo těžiště reformy. Do funkce tzv. komunikační písemnosti se již koncem 17. století vydělil reskript⁴, který tuto roli zastával i na počátku vlády Marie Terezie.⁵ Také tuto písemnost panovnice podepisovala, její podpis je pravidelně umístěn vlevo pod textem.

Svými podpisy v podstatě zasahovala do reformního procesu dvakrát, poprvé jako iniciátor reformního kroku kabinetním listem, podruhé při podepisování reskriptu, což sloužilo jako kontrola, zda jsou její příkazy skutečně prováděny v zamýšleném smyslu a podobě. Na tomto místě je dobré upozornit, že textová znění kabinetního listu a výsledného reskriptu obsahují ve větším či menším měřítku společné termíny nebo určující větné formulace. Z toho vyplývá, že aktivita ve stanovení principů reformních příkazů ležela na panovnici a jejím kabinetu, dvorská kancelář je potom věcně upřesňuje, rozvíjí a nakonec formulačně dotváří.

Odstartováním reformního procesu se od konce čtyřicátých let na zemské (zeměpanské) úřady, které především organizovaly praktické provádění reformy, snášela skutečná záplava reskriptů, kterých dostávaly i několik denně. Z nich je vidět, že reformy probíhaly skutečně překotně, protože mnohé z nich pouze doplňovaly nebo upřesňovaly nařízení, která jim byla doručena třeba den předtím.

³ Ke kabinetní kanceláři a kabinetním listům viz Fritz REINÖHL, *Geschichte der k. u. k. Kabinettskanzlei*, Wien 1963, s. 8–72; Vladimír VAŠKŮ, *Česká (královská) kancelář a kancelářská zařízení jiných státních institucí (zeměpanské) správy v l. 1526–1848*, in: Jindřich Šebánek – Zdeněk Fiala – Zdeňka Hledíková (edd.), *Česká diplomatika do roku 1848*, Praha 1984, s. 239; Michael HOCHEDLINGER, *Aktenkunde. Urkunden- und Aktenlehre der Neuzeit*, Wien – Köln – Weimar 2009, s. 191; Zbyněk SVITÁK, *Písemná komunikace správních institucí zeměpanského charakteru v 17. a 18. století. (Na příkladu Moravy)*, v tisku.

⁴ Tato písemnost se v dřívějších dobách označovala jako uzavřený list, list poselací nebo misiva.

⁵ Ke komunikační písemnosti viz Z. SVITÁK, *Písemná komunikace správních institucí*, v tisku.

Všechny reskripty musely být opatřeny podpisem panovnice (u tohoto druhu písemnosti to bylo pravidlo zavedené Ferdinandem I., dříve ho neměly), takže Marie Terezie musela každý den podepisovat nemalý počet písemností. Protože většina z nich musela být vyhotovena ve více exemplářích, neboť byly určeny pro všechny země Předlitavska, představoval soubor připravený k podpisu někdy i několik desítek kusů. Mimo reskripty podepisovala i další druhy písemností, zejména privilegia (majestáty, diplomy) nebo patenty, i když ne tak často.

Jen samotné podepisování muselo představovat pro panovnici zátěž, ale to nebylo vše. Všechny dvorské úřady jí zasílaly tzv. přednesení (Vorträge), které obsahovaly různé návrhy, referáty, dobrozdání či zprávy, které jí byly předkládány k posouzení a konečnému rozhodnutí. Byly psány pouze po pravé polovině papíru, zatímco levá byla ponechána volná pro poznámky a rozhodnutí panovnice.⁶ Ona se těmito texty, které byly mnohdy delší, takže získaly formu sešitu, skutečně podrobně zabývala, jak plyne z jejich vlastnoručně psaných (a mnohdy rozsáhlých) komentářů k nim. Je známo, že Marie Terezie věnovala úřadování patřičnou pozornost, věnovala se mu i několik hodin denně, kdy četla nejrůznější písemnosti a spisy, vyřizovala je a stále přijímala své rady.⁷ Svými pevnými pracovními návyky, jež dodržovala i v dobách častých těhotenství, se nejen odlišovala od svého otce, ale vytvořila tak vzor pro odpovědného panovníka.

Tíhu podepisování písemností nesla Marie Terezie prakticky sama, protože její manžel František Štěpán Lotrinský, i když označovaný jako spoluvládce, se na vnějším obraze reformního procesu, tedy na vydávání písemností, nijak výrazně nepodílel. Jsou sice známy reskripty, u nichž je vydavatelem on, ale je to pouhý zlomek celkového počtu, dosahující několika málo procent celkové produkce. Jelikož nemáme k dispozici soupis všech písemností vydaných v tereziánské době panovnickou kanceláří, jde spíše o odborné tušení než o odborný odhad, a to na základě práce s materiálem moravského zeměpanského úřadu.

Mezi druhy písemností dvorského okruhu existovala jediná výjimka, kterou panovník nepodepisoval, a tou je dvorský dekret. Tak se nazývaly písemnosti nově vzniklé ve dvorské kanceláři Habsburků kolem poloviny 16. století, charakterizované objektivním stylem a odvolávající se na pověření panovníka (fráze Von wegen). Ty podepisovali pouze úředníci dvorského úřadu v čele s prezidentem.⁸ Tyto písemnosti se ale od počátku reformu v roce 1748 vyskytují jen omezeně, jejich počet je proti reskriptům velmi malý. Dvorská kancelář (tedy kancelář Directoria in publicis et cameralibus), která nesla hlavní tíhu reformního procesu, je používala zejména ke jmenování subalterních úředníků nebo jiným administrativním úkonům.⁹ Použití této písemnosti tedy není roz-

⁶ K charakteristice písemnosti viz V. VAŠKŮ, *Česká (královská) kancelář*, s. 240; M. HOCHEDLINGER, *Aktenkunde*, s. 208–210; Z. SVITÁK, *Písemná komunikace správních institucí*, v tisku. Příklad jejího použití při udělování predikátů viz Jiří BRNOVJÁK, *Šlechticem z moci úřední. Udělování šlechtických titulů v českých zemích 1705–1780*, Ostrava 2015, s. 155–159.

⁷ Jean-Paul BLED, *Marie Terezie*, s. 183–184.

⁸ Písemnost pojmenoval Karel STILOUKAL, *Česká kancelář dvorská 1599–1608*, Praha 1931, s. 77–78; k její podobě v pobělohorské době Vladimír VAŠKŮ, *Česká (královská) kancelář*, s. 238; viz také Michael HOCHEDLINGER, *Aktenkunde*, s. 192–194.

⁹ Příklad použití dekretu viz Zbyněk SVITÁK, *Z počátků moderní byrokracie. Nejvyšší zeměpanský úřad na Moravě v letech 1748–1782*, Brno 2011, s. 51.

hoduující a nesnímá z panovnice nutnost podpisovat ve větší míře, neulehčuje jí práci. Je otázka, zda si panovnice vůbec chtěla nechat svou činnost ulehčit, zejména v prvních letech reformního procesu, protože by tak ztratila bezprostřední kontrolu.

Podepisování obrovského množství expedít se panovnice vzdala až na konci roku 1763, kdy byla zavedena nová písemnost, která nahradila dosud majoritně používané reskripty. Příkazy ode dvora měly nyní být předávány nikoliv *per rescripta*, ale *per decreta*, přičemž nová písemnost, podepisovaná prezidentem dvorského úřadu a dalšími nižšími úředníky, měla mít stejnou váhu jako písemnost předešlá.¹⁰ Panovnice tento krok zdůvodnila častým podepisováním velkého množství expedít.¹¹ To by šlo snadno (a možná prvoplánově) svalit na únavu z podepisování, ale je pozoruhodné, že se osobního dohledu na písemnosti vzdala v okamžiku, kdy byly reformy pevně včleněny do chodu monarchie, a až poté, co překala sedmiletou válku. Výsledek bojů sice nebyl takový, jaký by si Marie Terezie představovala, protože Slezsko stále zůstalo po Hubertusburské smlouvě v pruských rukou, ale stát byl konsolidovaný. Rezignace na podepisování také přišla poté, co jiným způsobem nastavila systém státní správy, když zeměpanské úřady nazvala gubernii a kodifikovala dosavadní přesun vybraných kompetencí z centra na země. Tím správním institucím poskytla relativně větší volnost.

Na gubernia nyní místo reskriptů docházela záplava dekretů tohoto nového typu (*se signatum*), kterými se vyřizovaly běžné věci a které už panovnice nepodepisovala. Reskripty jako písemnosti ale nezmizely úplně, v omezené míře se používaly i nadále, jenže pouze ke specifickým účelům, už neměly charakter komunikační písemnosti. Když ale šlo o důležitou věc, potom Marie Terezie neváhala použít reskript se svým podpisem. Typově sloužily k předávání různých pravomocí nebo iniciování zvláště závažných úprav života společnosti. Formou reskriptu byla udělena instrukce komerčnímu konsesu (1765), předávány kompetence od dvorských úřadů k zeměpanským (např. 1769), omezeno zasílání relací ke dvoru (1771) nebo nastavena pravidla pro vzdělávání úředníků (1780).¹² Také toleranční zásady Josefa II. byly do zemí sděleny reskriptem.¹³

Pro úspěšnost reformního procesu bylo klíčové, aby byl realizován osobami, které by jej prováděly s odbornou erudicí, interese a v intencích úmyslů panovnice. Proto Marie Terezie neustále prosazovala princip, aby byly ve státní správě preferovány a vyzdvihovány schopné osoby bez ohledu na výši šlechtického stavu nebo služební stáří (Rank). Toto její přání se objevuje ve více textech, zejména při reorganizaci kancelářského personálu.¹⁴

¹⁰ K zavedení nového typu písemnosti viz Z. SVITÁK, *Z počátků moderní byrokracie*, s. 145–146; viz také Z. SVITÁK, *Komunikační písemnost*, v tisku; změnu registruje také František ROUBÍK, *K vývoji zemské správy v Čechách v letech 1749–1790*, SAP 19, 1969, s. 77–78.

¹¹ MZA Brno, B 17, sign. 45, kart. 218, fol. 61–62.

¹² Z. SVITÁK, *Z počátků moderní byrokracie*, s. 151, 157, 169–170, 315, 397; MZA, B 1, sig. S 12/51 K, k. 1925, fol. 1–2.

¹³ Zbyněk SVITÁK, *Diplomatické poznámky k vydání tolerančního „patentu“ na Moravě*, in: Hana Jordánková (ed.), *Alis volat propriis*. Sborník příspěvků k životnímu jubileu Ludmily Sulitkové, Brno 2016, s. 441–456.

¹⁴ Tak např. reskript z 9. února 1750 (MZA, B 1, kniha 212, s. 416–419), viz Z. SVITÁK, *Z počátků moderní byrokracie*, s. 88.

Zmíněný princip se přitom nechtěně dostával do rozporu s další panovnickí prosazovanou zásadou, totiž s jejím trváním na tradici, aby v čele úřadu byl vyšší šlechtic. A z této společenské vrstvy musel být i jeho zástupce, pro případ, že by představený úřadu onemocněl. Pro běžného úředníka nešlechtického původu bylo prakticky nemožné, aby se stal v této době prezidentem úřadu, i když bylo panovnickému dvoru jasné, že jde o schopného člověka. Mohl maximálně dosáhnout postavení rady, ale když už k tomu došlo, musel být zároveň povýšen do šlechtického stavu (rytířského) a předtím mohl zastávat výhradně pozici nejstaršího sekretáře.

Tak tomu bylo v roce 1748, kdy se radou nově vznikající moravské deputace pro komorní, kontribuční a některé vojenské záležitosti stal dosavadní německý sekretář moravského tribunálu Rudolf Blumencron. Že šlo o schopného a věci rozumějícího úředníka plynulo i z toho, že si představený tohoto nového úřadu Jindřich Kajetán Blümegen vymínil, že nový rada mu bude k ruce při koncipování důležitých textů, což byla primární práce sekretáře. Blumencron, který svou úřední kariéru začal u slezské komory ve Vratislavi jako subalterní úředník a po okupaci Slezska odešel na Moravu, se stal pevnou oporou radního kolegia deputace, ale především z ní vzešlé reprezentace a komory. Při přechodu na funkci rady byl povýšen do rytířského stavu.¹⁵ Podobně tomu bylo i u Jana Josefa Kriegische, který začínal jako neplacený koncipista už u moravského tribunálu. Úředním postupem se dostal až na místo prvního sekretáře a roku 1767 byl jmenován do radního kolegia a poté (i když s prodlevou dvou let) povýšen do rytířského stavu.¹⁶ Kriegisch společně s Blumencronem jsou jedini, kdo díky svým schopnostem dosáhli významného postavení, i když oba začínali jako subalterní úředníci. Jejich osobní vlastnosti a dovednosti tu musely hrát velkou roli, protože panovnice často jmenovala nové rady na doporučení prezidenta úřadu (oba jmenovaní byli schopní, ale rovněž oblíbení).

Snad pouze ve jmenování radů z příslušníků vyšší šlechty lze zachytit princip vyhledávání mladých lidí podle schopností a dovedností. K moravské reprezentaci a komoře nebo později ke guberniu bylo do radního kolegia jmenováno několik osob, jejichž věk se zdá na tak důležité funkce překvapivě nízký. Že se ale jednalo o schopné muže, lze dovodit z toho, že u úřadu setrvali delší čas a stali se častými referenty. Například Karel Josef starohrabě Salm-Reiferscheidt získal místo rady v 26 letech,¹⁷ Karlu markýzi de Ville bylo v době nástupu do úřadu asi 25 roků,¹⁸ Ignác Dominik Chorynský z Ledské se stal nadpočetným radou ve 23 letech. Posledně jmenovaný (mimochodem mladší bratr manželky prezidenta úřadu Jindřicha Kajetána Blümegena) byl zřejmě produktem tzv. „Pflanz-Schule“, která existovala u moravské reprezentace a komory krátce po jejím vzniku roku 1749. Zde úřad poskytoval mladým šlechticům možnost účastnit se radních sezení (jako auskultanti) a tak si vychovával potenciální dorost.¹⁹

¹⁵ Z. SVITÁK, *Z počátků moderní byrokracie*, s. 74–75, 236, 400; MZA, B 1, sig. S 12/38 B, k. 1922, nefol.

¹⁶ MZA, B 1, sig. S 12/51 K, k. 1925, fol. 1–2; viz také Z. SVITÁK, *Z počátků moderní byrokracie*, s. 255.

¹⁷ Narodil se roku 1750 (např. Michal KONEČNÝ, *Zámek Rájec nad Svitavou*, Kroměříž 2013, s. 126), radou byl jmenován roku 1776 (Z. SVITÁK, *Z počátků moderní byrokracie*, s. 258).

¹⁸ Nastoupil v prosinci 1767, zemřel v říjnu 1778 ve věku nedožitých 36 let (Z. SVITÁK, *Z počátků moderní byrokracie*, s. 255, 260).

¹⁹ Chorynský se narodil roku 1729 (Christian d'ELVERT, *Die Grafen von Chorinsky*, Notizen-Blatt der Historisch-Statistischen Section der kais. königl. mährisch-schlesischen Gesellschaft zur Beförderung

Ani sám úřad princip preference schopností na úkor věku neuznával, když oponoval, že by to znamenalo velký neklid mezi personálem, že právě odsloužená služební léta (tedy rank) jsou stabilizujícím prvkem a jistotou. Ať tedy pracoval úředník sebelepe, nebylo mu to nic platné. Když některý z nich podal návrh na zlepšení činnosti, stal se obětí vnitrouředního posměchu, až šikany. To je případ revidenta účtárny Fatta, který podal svému šéfovi (tehdejšímu vedoucímu účtárny Saskovi) návrh na zlepšení organizace účtování. To se zřejmě šéfa dotklo, protože se od té doby Fattovi stále předhazovalo, že ví vše nejlépe, a nakonec byl roku 1764 přeskočen při obsazování pozice nového šéfa účtárny, na kterou měl podle služebního pořadí nárok (byl prvním revidentem). Vadil jeho vyšší věk. Prezident moravského gubernia Kryštof Blümegen argumentoval také tím, že Fatt rád přenechává práci jiným²⁰ (což je ale z dnešního pohledu spíše manažerská přednost).

Dalším předpokladem úspěšnosti reformního procesu byla kontrola stávajícího personálu. Trvalým dědictvím reforem Marie Terezie se stala pravidelná hlášení o plní podřízených. Taková kontrola je v různých formách praktikována dodnes. Byla iniciována nenápadným reskriptem z 20. prosince 1749, tedy z počátku celého reformního procesu, kterému zprvu nebyli všichni příslušníci správního aparátu nakloněni. Vznikla tak pravidelná půlroční hlášení, která popisují činnost, plní a zápal jednotlivých osob. Podávali je krajští hejtmani a vedoucí oddělení zeměpanského úřadu. Tato hodnocení pak byla sumarizována a v nezměněné podobě nahlášena ke dvoru.

Vznikla tak zajímavá svědectví o chování subalterních úředníků, viděném očima jejich nadřízeného. Nejzajímavější jsou zápisy o problematických osobách. Například u některých šlechtických praktikantů, kteří tu získávali první zkušenosti s úřednickou kariérou, poukazovala hlášení na jejich liknavost a nezájem, a to i opakovaně. Např. průvodčí komisaři (Führungskommissarien), kteří doprovázeli krajem procházející vojsko, jsou mnohdy líčeni jako lidé bez orientačního smyslu. Problematický úředník ale nebyl ihned propuštěn, nýbrž mu byla poskytnuta lhůta k nápravě, která bývá vidět už v následujícím hlášení. Reakcí dvora bylo po nějakém čase potvrzení o přijatém hlášení, kde bylo vyjádřeno potěšení, že je personál pilný, ale zároveň i upozornění na dohled nad problematickými jedinci. Může se zdát, že panovnice se takovými drobnostmi nezabývala, že to vyřešil příslušný dvorský úřad. Jenže zmíněná potvrzení ode dvora docházela do zemí ve formě reskriptů s podpisem panovnice, takže lze předpokládat, že je četla a o všech problematických úřednících měla povědomí. Na krajských úřadech sbírali zkušenosti ve správním aparátu také šlechtičtí synkové v rámci přípravy na vlastní kariéru. Působili tu jako praktikanti a i jejich píle a nadšení byly hodnoceny krajskými hejtmany, mnohdy velmi kriticky. Rodičům jistě nebylo příjemné, že panovnice věděla o liknavém chování jejich problematických potomků.²¹

Významným rysem počátků reformního procesu bylo proklamované šetření nákladů na správní aparát. Navzdory narůstající agendě se stále ozývají výzvy k omezení per-

des Ackerbaues, der Natur- und Landeskunde 5, 1865, s. 35); Z. SVITÁK, *Z počátků moderní byrokracie*, s. 89, 106.

²⁰ Z. SVITÁK, *Z počátků moderní byrokracie*, s. 343–344.

²¹ Zbyněk SVITÁK, *Dohled nad úřednictvem za tereziánských reforem na Moravě*, in: Zdeněk Hojda – Hana Pátková, *Pragmatické písemnosti v kontextu právním a správním*, Praha 2008, s. 383–394.

sonálu. Při každé reformě personálního stavu měl prezident úřadu důkladně prozkoumat, zda u jeho úřadu nejsou nadbytečné osoby. V podtextu lze cítit snahu o omezení personálu, která si protiřečila se stále se rozrůstajícími kompetencemi, které na sebe zeměpanská správa přebírala.²²

První prezident moravské reprezentace a komory Jindřich Kajetán Blümegen mohl s úspěchem operovat argumentem neustále se zvyšujícího počtu vyřizovaných záležitostí a z toho plynoucích expedít, takže stav personálu vždy shledal nezbytným. Někdy si dovolil navrhnout jeho mírné, až kosmetické navýšení v počtu jedné osoby.

Ale i u dvora museli vědět, že jsou personální stavy podhodnoceny a že úředníci vyřizují vzrůstající počet záležitostí jen s vypětím sil. Proto bylo povoleno přibírat k úřadům jistý počet nadpočetných osob a pak zejména akcesistů, kteří sloužili zcela bezplatně, případně jen za nevelkou jednorázovou výpomoc (adjutum). Tyto osoby, kterých bylo vždy více, se sice zpočátku své kariéry zapracovávaly do úředních činností, ale posléze výrazně pomáhaly zvládat úřední břemeno, aniž by samy byly záležitostí pro erár. Stávalo se totiž pravidlem, že akcesisté zůstávali bez nejmenšího platu i několik let.²³

Šetřivost Marie Terezie se projevovala i jinak. Příkladem může být cesta na Moravu v červnu roku 1748, jejímž účelem bylo přehlédnutí spojeneckých ruských pomocných sborů, které táhly k Rýnu. Ač to měla být zcela neformální návštěva prostřednictvím pošty (tzv. Post-Reise), byly v Brně a Olomouci naplánovány hostiny pro místní reprezentaci. Když panovníci předložili rozpočet, zdál se jí velký a okamžitě nařídila jeho snížení. Muselo být vypracováno dobrozdání, které ospravedlnilo náklady na reprezentaci panovnického dvora. Vyplynulo z něho, že snížení nákladů se rovná snížení slavnostních tabulí, takže výdaje zůstaly na stejné výši.²⁴ Ale panovnice nikdy nevynechala příležitost, aby se zeptala na účel využívaných prostředků. Jen na okraj její šetřivosti je možné připomenout, že právě ve čtyřicátých letech, v době válek o dědictví, velkoryse dostavovala Schönbrunn.²⁵

Nejvyšší zeměpanský úřad na Moravě dostával i méně standardní příkazy, které ale korespondovaly s hlubokou vírou panovnice. Zároveň a nechtěně ilustrují povolenou morálku. Měla například starost, aby úředníci měli možnost docházet na nedělní bohoslužby, když v případě potřeby úřadovali i v neděli. Proto mělo být zavedeno pravidlo, aby v úřadě zůstávali dva, kteří by zvládli vyřídit záležitosti, které nesnesou odkladu. Ostatním to mělo umožnit návštěvu mše. Vedení úřadu ale mělo kontrolovat, zda zbývající personál skutečně navštívil kostel a je na mši přítomen.²⁶

²² Např. Z. SVITÁK, *Z počátků moderní byrokracie*, s. 101.

²³ Pro každou osobu to bylo individuální, viz Z. SVITÁK, *Z počátků moderní byrokracie*, s. 388–391; viz také Zbyněk SVITÁK, *Kariéra tereziánského úředníka (Na příkladu nejvyššího zeměpanského úřadu na Moravě v době Marie Terezie)*, in: Jana Kudrnová (edd.), *Ad honorem VN. Hradecká studentská sekce České archivní společnosti, Červený Kostelec 2015*, s. 147–161.

²⁴ Österreichisches Staatsarchiv, Haus-, Hof- und Staatsarchiv, Obersthofmeisteramt, Ältere Zeremonialakten, Karton 46–12–2, fol. 2–16. Hofkanzlei, k. 366, sloha Julii.

²⁵ J.-P. BLED, *Marie Terezie*, s. 176–178.

²⁶ MZA, B 1, sig. G 95/6, k. 568, fol. 2–8; Z. SVITÁK, *Z počátků moderní byrokracie*, s. 315. Nešlo o výjimku, takové starosti byly pro ni typické, viz T. LAU, *Die Kaiserin*, s. 206.

Na základě zmíněných dokladů lze tedy tvrdit, že Marie Terezie neponechala proces provádění reforem pouze na správním aparátu, ale že zejména v jeho počátcích do něj osobně vstupovala a kontrolovala jej. Možná právě proto byl celkově úspěšný, pokračoval vytrvale po malých krocích²⁷ a rozšiřoval se, až zasáhl do tolika oblastí života společnosti, že skutečně modernizoval habsburskou monarchii a vytvořil základy moderního státu.

²⁷ Vytrvalý postup po malých krocích byl pro celý reformní proces typický, viz T. LAU, *Die Kaiserin*, s. 127.