aspen institute central europe

# Voices of Governance

## Přepisy rozhovorů s ministry

# Obsah dokumentu

Vladimír Špidla———————— strany 3-10

Tomáš Petříček———————— strany 11-20

Petr Gazdík ———————— strany 20-29

Martin Stropnický ———————— strany 29-37

Jiří Rusnok———————— strany 37-50

Adam Vojtěch ———————— strany 50-60

Věra Jourová ———————— strany 61-71

# Vladimír Špidla

## Jaká je podle vás primární role ministra, resp. premiéra? Jde spíše o politického "vyslance", manažera jemu svěřeného ministerstva, nebo odborníka na problematiku daného resortu?

Primární role je samozřejmě politická. Protože já zastupuji politický směr, který získal moc ve volbách. Nemůžu být odborníkem, nemůžu být manažerem. Vezměte si definici Raymonda Arona: "Demokracie je vláda laiků za pomoci odborníků." Vy jste vlastně odborností politik – a politika je velká odbornost a jedná se o takový zvláštní typ managementu, kde nedisponujete přímými výkonnými pravomocemi. Takže když mám být ministr práce a sociálních věcí, což jsem byl, tak čím mám být předtím? Právníkem? Nebo doktorem medicíny? A když doktorem medicíny, tak jaké medicíny? Nebo mám být předtím technickým manažerem, který vedl vývoj ve Škodovce?

A zásadní je ještě to, že vaším úkolem jako ministra je formulovat nějaké představy, které vycházejí z toho, za co jste byl zvolen, a máte poznat, že vám toto dané ministerstvo dodalo. A v tom je u nás zase chyba u nás, enormně se podceňuje kabinet ministra a panuje představa, že se jedná o lidi, kteří jsou nanic. Což je nesmysl, protože jako ministr máte k dispozici státní správu, která je profesionální, není svou podstatou neefektivní. Výsledky jsou neefektivní, ale to není tím strojem, v něm potřebná kolečka a převody fungují – ten stroj prostě není správně používaný.

Takže vy jste zvolen a jste jako parašutista vyslán do složitého území. A když tam následně není vyslána paradesantní rota, tak vy tam jako jednotlivý parašutista to nemůžete zvládnout. Čili ministr musí mít dostatečně silný kabinet, který mu umožňuje formulovat a reagovat na situace a formulovat základní zadání. A současně musí být dostatečně silný na to, aby byl schopen poznat, že to, co mu ten "stroj" dodal, je to, co on potřeboval. Musí být schopen výstupní kontroly.

(Relevantní výsek z odpovědi na předchozí otázku: Jak probíhalo předávání ministerské/premiérské funkce? Jak jste byl/a do funkce uveden/a, v jaké podobě vám byly předány informace?)

To si myslím, že právě ne – že to je ten základní problém oné neefektivity. Že 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. A aby toto bylo možné, neměl by lidově řečeno příliš vrtat do chodu daného ministerstva. Má tam mít nějakého svého provozního ředitele (nebo jakkoli to nazveme), který má za chod ministerstva

odpovídat. Protože – aspoň tedy z mého hlediska – když mě dejme tomu štve vedoucí oddělení a chci ho vyhodit, třeba oprávněně, tak jsem-li poctivý, musím o tom případu a agendě něco vědět. A abyste dosáhl dostatečné znalosti na to, abyste – třeba ne úplně spravedlivě, ale aspoň jakž takž – posoudil jednoho středně vysokého kádra, tak na to potřebujete hodiny práce a diskuzí, a to navíc v oboru, který většinou do hloubky neovládáte.

Takže to je prostě hrubě neefektivní, to vás prostě "sežere" a zavalí vás to. A to je další problém: Ministr nemá dostatečně silnou pozici jako politická osobnost k tomu, aby ministerstvo šlo jakoby "mimo něj". Což je mimochodem na druhou stranu i velkou výhodu, protože když se podíváte například na německá ministerstva, kde jsou státní tajemníci, důležité je, že ministr ani ve Velké Británii, ani skoro nikde jinde, téměř nikdy není obviněný z korupce. Protože on principiálně nespravuje agendy, které skýtají potenciál korupce. Ty spravují jiní lidé – takže pak "zašijí" třeba vedoucího automobilového provozu, případně tajemníka, ale ne ministra. A to je další důležitá věc. Protože v demokratickém systému je moc vlastně vyvozována prostřednictvím autority. A když je potom člověk neustále podezíraný z x různých věcí, tak jakou může mít autoritu. A právě podlomená autorita je podstatným zdrojem neefektivnosti.

## Přicházel/a jste do úřadu již s definovanými prioritami, nějakou vizí, nebo se formulovaly až posléze, "za pochodu"?

Na obecné úrovni byly priority dané. To je smyslem demokratických voleb. Alespoň teoreticky se má volit mezi koncepcemi. V té době například probíhala politická diskuze o privatizaci důchodového systému. Já jsem sociální demokrat, čili pro mě průběžný důchodový systém pod veřejnou kontrolou je věc, která nesmí být zprivatizovaná. Čili moje priorita byla, aby k privatizaci důchodového systému nedošlo. A v rámci toho politického zápasu jsem samozřejmě využíval určité dílčí postupy, jak toho dosáhnout. Například jsem blokoval různé systémy kapitálového spoření, protože když by vznikly, vznikl by také tlak na průběžný systém. A když se na tuto věc podíváte z dlouhodobého hlediska, tak jsem svou prioritu splnil, protože po 30 letech už asi nikdo neuvažuje o tom, že by důchodový systém měl být zprivatizován – maximálně se někdy uvažuje o vytvoření nějakého vedlejšího systému, ale ten jádrový systém zůstane.

Čili vy ty priority vládně-ministerské máte dané. Ale samozřejmě, že se mohou vyskytnout různé věci, které bych ani nenazval prioritami, ale které jsou důležité a spoustu věcí ovlivní. Například v době jedné z vlád – myslím, že v roce 1997, ale jistý si nejsem – byly na Moravě strašlivé povodně. A ukázalo se, že náš záchranný systém nefungoval dobře. Ergo prioritou bylo ten systém co nejrychleji změnit. A to se také povedlo. Takže když posléze přišly ještě horší povodně v roce 2002, záchranný systém fungoval výborně.

## Do jaké míry se vám podařilo naplnit priority, se kterými jste do úřadu přišel/přišla? Vybavíte si jednu, dvě priority, které se ve vašem funkčním období podařilo zrealizovat? A jaké byly z vašeho pohledu klíčové faktory, které napomohly tomu, že se plnění priorit dařilo?

Je třeba si uvědomit, že veřejný systém demokratického státu není diktátorský systém. Tudíž on si vždy musí vytvořit dostatečný prostor uvnitř prostředí. Takže první, co bylo důležité – a ono už to vyplývá z toho, co jsem říkal o kabinetu – bylo, že jsem se vždy snažil mít dostatek dobrých poradců. Ne jednoho nebo dva, ale víc. To byli přímí poradci a k nim jsem se vždy snažil mít hodně dobré kontakty, i právě přes ně – do různých odborných struktur. Abych, když jsem něco potřeboval, dejme tomu z univerzity, měl k dispozici nějakou odbornou kapacitu, jež vám umožňuje vést debatu. A ta kapacita nesmí být příliš koncentrovaná, tedy nestačí, aby to byli pouze dva tři lidé, protože ti vás nakonec uzavřou do nějaké bubliny. Takže základem je diverzifikovaný odborný aparát.

A pak jsem měl ještě takový trik. Kdysi jsem se dočetl, že Roosevelt, když se o něčem rozhodovalo a ta debata byla příliš klidná, jednání stopl a vrátil se k diskutovanému tématu až za nějaký čas. To se mi líbilo, takže jsem to pak jako premiér zavedl stejně: Když šlo něco na vládě příliš hladce, řekl jsem, končíme – a za tři týdny se k tomu vrátíme. A to se mi osvědčilo, protože – a to je zásadní – v politice prakticky nic nemusíte udělat ihned. Samozřejmě to není tak, že máte nekonečné množství času, ale v zásadě je jedno, jestli určitou věc uděláte tento týden, nebo za dva týdny. A je lepší spoustu věcí nechat právě dozrát. 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. Což byla právě snaha nezůstat v uzavřené bublině. Protože, jak už jsem řekl, politické rozhodování je zvláštní typ managementu. Já samozřejmě neznám přesně rozhodovací procesy ve velkých nadnárodních společnostech, ale domnívám se, že je to do určité míry jiné, protože vy rozhodujete na úplně nejvyšší míře generalizace.

## Vybavíte si naopak nějaké věci, které se nepodařilo realizovat? A jaké byly příčiny toho, že se realizace některé z priorit nezdařila?

Nakonec, když se teď dívám zpět, jsem docela rád, že takových věcí bylo málo. Nicméně jednu velkou věc se mi realizovat nepodařilo. Já jsem chtěl vytvořit takzvanou sociální pojišťovnu, to znamená oddělit důchodový systém od státního rozpočtu. Ten zákon o sociální pojišťovně neprošel o několik hlasů. To bylo v době menšinové vlády Miloše Zemana a mně se nepodařilo získat uvnitř parlamentu potřebnou většinu. Chybělo opravdu málo hlasů, ale chyběly – a ten návrh spadl pod stůl.

Jádrem věci byla tehdejší politická mapa. Protože ti, kteří toto nechtěli, byli současně ti, kteří systém chtěli zprivatizovat. A oddělení od státního rozpočtu a vytvoření té samostatné instituce by znamenalo definitivní konec těchto privatizačních snah. Které stejně nakonec nedopadly, právě z mnoha jiných důvodů, nicméně toto byl ten symbolický "dekl", který by to celé okamžitě uzavřel. Což oni pochopitelně nechtěli. Už si nepamatuji jednotlivá jednání, ale v zásadě jsem samozřejmě mohl být obratnější, asi by se našlo něco, co jsem mohl udělat jinak, lépe. Protože ten rozdíl nebyl tak markantní, názorové rozdělení přímo nekopírovalo pomyslnou

ideologickou linku.

(Z jiné části rozhovoru:)
A zase uvedu příklad věci, která se nám bohužel nepovedla. Nastal obrovský problém s tím, že se neplatily dluhy a ten systém se v podstatě rozpadl. Takže se zavedl exekuční systém, a ten se bohužel zavedl chybně – nebo ne zcela chybně, ale měl, řekl bych systémové důsledky, které vedly k dlužnímu otroctví. A k vyřazení velkého množství lidí z efektivního podílu na společnosti – jak ekonomickému, tak sociálnímu. A ten náš systém nám nedokázal dát zpětnou vazbu. Já jsem už u toho nebyl, takže nemusím mít pocit, že jsem udělal nějakou chybu, ale v principu to je ten moment, že když daná věc prošla tím správným "výrobním procesem" a ona se vám začne vymykat z rukou, vy jste schopen říct, změníme to – a ten systém vám to umožní.

Dalším velkým – a bohužel smutným – příkladem je zákon o podpoře obnovitelných zdrojů, který jsme zavedli. O tom se říká, že byl udělán špatně, ale on byl udělaný dobře.
Dokonce i ta poslankyně, které vytýkají, že do zákonu zanesla, že se nejvíc může snižovat o 5 %, měla pravdu, protože problém byl, že systém nevyužil své zpětné vazby. Nesnižoval dotace tak jak mohl.

## Čemu jste ve své roli musel/a věnovat nejvíce času?

Ta hlavní otázka není, co dělat, ale co nedělat. Vy se musíte vždycky rychle rozhodnout, kterým tématům se nebudete věnovat, a to i za cenu, že z toho bude nějaký průšvih. Protože to, co musíte umět odhadnout, je, jak vysoký eskalační potenciál v sobě jednotlivé problémy mají. A když vidíte, že ten potenciál v zásadě není příliš velký, tak je jedno, že na vás bude někdo za 14 dní lít kýbl špíny – to se musí vydržet.

Druhým zásadním úkolem je příprava na jednání vlády. Vy musíte v první řadě poznat, kdy je daná věc na jednání zralá. To znamená, že vaši poradci posoudí podklady ministrů, vyslechnete si zainteresované strany. Já jsem se vždy snažil, aby nejdřív proběhla jedna debata "nanečisto", aby byly vidět konflikty, které s sebou daná problematika přináší. Jedna z velkých chyb současné vlády je to, že tam jde prakticky všechno hned na stůl. A to jsem já nikdy nepřipustil.

Ta moje metoda spočívala v tom, že jsem se snažil, abych dospěl ke konfliktu tak tři čtyři měsíce předem. Samozřejmě, teď to možná zní příliš ideálně, někdy jsem bezpochyby nebyl zcela důsledný, ale cílil jsem na to, aby se mi přibližně čtyři měsíce předem odehrál ten největší konflikt. Protože za A) jsem ho pochopil a za B) ti lidi se "vybouří" a už pak nemají ten citový agresivní potenciál. Protože tady mluvíme de facto o nejužší mocenské skupině., jedná se nakonec o pár lidí. Takže ty lidi v ní necháte, aby se jednou, dvakrát "servali", potřetí už ten zápas není zdaleka tak intenzivní.

Principem je, že se musíte snažit ten hlavní konflikt předsunout před rozhodnutí. A to

významně. Protože v politice – a teď to řeknu možná trochu nadneseně – prostě jde o velké věci, o ideály, o peníze. Tím pádem ti lidé jsou výrazně angažovaní. Takže oni musejí mít schopnost "zvnitřnit" ten problém i jeho výsledek – a to chvíli trvá. Tudíž tyto věci nelze dělat ze dne na den. Prostě nelze.

## Jakým způsobem jste získával/a informace o věcech, které se děly, o agendách a podobně? Měl/a jste nastavený nějaký systém dejme tomu pravidelných reportů? Jaké byly vaše informační kanály?

Samozřejmě, že čtete různé podklady, to ano, ale čtete jich z hlediska rozsahu dané věci málo. Vy musíte právě většinu věcí nechat stranou a poznat tu, která je důležitá, a tou se dál zabývat. A musíte vést zmíněné heuristickou porady a mít odborné a jiné poradce – to byla základní věc, kterou jsem měl nastavenou. Oni mi vlastně reportovali slovy, co se odehrává v jejich gesci, co zaznamenali a podobně.

Pak je velmi důležité mediální oddělení. U nás je výklad mediálního oddělení spíše takový, že jeho cílem je manipulace, ale ono má vlastně spíš sledovat, co se děje, které téma začíná probublávat na povrch, které téma odeznívá a podobně. Dnes už jsou na to i nástroje umělé inteligence, ale pro mě byli tehdy rozhodující právě tito lidé.

Měl jsem samozřejmě reporty. Ke každé vládní agendě mi spolupracovníci připravovali podklady, takový v podstatě standardizovaný formulář, když to popíšu velmi zjednodušeně – osoby a obsazení, to znamená jaké jsou zúčastněné strany, kdo má jaké zájmy, pak nějaké věcné zhodnocení a nakonec doporučení pro další postup.

To mi připravovali poradci – a samozřejmě to je také povinnost daného ministerstva. Když jako ministerský předseda potřebujete nějaké informace z určitého resortu, tak si k dané problematice necháte vypracovat nějaké podklady od relevantních ministerstev.

(...)

Můj táta byl režisér a já jsem vždycky viděl, že režijní kniha začíná osobami a obsazením – takže na to jsem si dával hodně pozor, protože jsem pochopil, jakou takové věci hrají roli. V tom úplně velkém světě ne, ale ve světě politického rozhodování ano, protože on je opravdu malý,s nadsázkou můžeme říci opravdu takový Escorial, pohybuje se v něm nějakých 200, 300 lidí a pouze dejme tomu 50 z nich má nějaký vliv. A to musíte vědět – jaký má kdo zájem, o co hraje a proč a podobně.

## Jakým způsobem jste si formoval/a svůj tým? Do jaké míry se jednalo o lidi, kteří už na úřadě byli, a kolik jste si do úřadu přivedl/a sám/sama?

## Jací byli ti klíčoví lidé (a jak jste si je vybíral/a)?

Já jsem v zásadě přebral ten minulý aparát, až na výjimky. Když byl v těch úplně špičkových pozicích někdo dejme tomu natolik ideologicky vyhrocený, že by mu svědomí nedalo, nebo někdo, o němž jsem věděl, že nebude loajální – což byla hlavní kvalifikace –, tak jsem jej odvolal. Vy navíc musíte umět prokázat určitou bezohlednost ve vztahu k lidem, tedy přesněji – nesmíte být bezohledný, ale musí být vidět, že když na to přijde, tak byste to dokázal. Ale většinu aparátu jsem přebral, protože jsem zase vycházel z toho, že česká populace není tak početná, aby měla dostatečné množství elit na to, abych jednu elitu vyhodil a ihned měl k dispozici náhradu.

Pokud jde o poradce, ty jsem v zásadě vůbec žádné nepřebral, ale přivedl si svoje. Poradci, to je opravdu zcela jiná věc. Těch je málo a vy musíte mít jistotu, že se na ně můžete spolehnout. A to je další věc – vy postupně zjistíte, že potřebujete vybírat lidi z takových, kteří to odborně zvládnou, ale nemusí být nějak brilantní. Protože brilantní mizera je neštěstí, když dostane moc. Takže musíte vybrat lidi, kteří jsou schopni to zvládnout, to je jasné, ale na druhou stranu dát přednost takovým, kteří k tomu všemu mají schopnost a ochotu sloužit nějakému cíli. A to zdaleka nejsou všichni.

## Měl/a jste nějaký ověřený způsob, když jste se snažil/a něco prosadit, jak se všemi zainteresovanými aktéry (ministerstvo, odborní poradci, Úřad vlády, jiná ministerstva, koaliční partneři atd.) komunikovat, jak je vtáhnout do procesu, když jste se snažil/a něco prosadit? Dalo by se něco systémově zlepšit?

To si vždy musíte zanalyzovat případ od případu, ale pro mě existovali někteří partneři, kteří byli zásadní. A protože jsem pevně přesvědčen o významu sociálního dialogu, tak pro mě byla zásadní platformou tripartita, v rámci níž jsem samozřejmě měl blíž k odborům, ale dbal jsem na to, abych měl opravdu pečlivé diskuze s celou tripartitou.

## Jak to za vás v úřadu fungovalo, když vznikne krizová situace? Kdo postup koordinuje, jak se vše komunikuje, řídí, jak to celé probíhá? Pokud můžete, uveďte prosím nějaký příklad krize, které jste na ministerstvu řešili.

Například v době jedné z vlád,– myslím, že v roce 1997, ale jistý si nejsem – byly na Moravě strašlivé povodně. A ukázalo se, že náš záchranný systém nefungoval dobře. Ergo prioritou bylo ten systém co nejrychleji změnit. A to se také povedlo. Takže když posléze přišly ještě horší povodně v roce 2002, záchranný systém fungoval výborně.

A ještě jeden příklad – který stojí za vyprávění. V době povodní 2002 kdy už jsem byl premiérem, se ve Spolaně Neratovice rozbily dvě obrovské nádoby s chlorem. V každé z nich

bylo nějakých 40 nebo dokonce 80 tun chloru. No a když si vezmete, že u Ypres byl chlor poprvé použit jako bojový prostředek a zabil asi 6000 vojáků... Byli jsme opravdu v těžké hrůze, co se stane. A vyřešili to středočeští hasiči.

Chlor se používá třeba na dezinfekci vody, protože se dobře rozpouští ve vodě. Takže středočeští hasiči se tam probili, přitáhli mnoho stříkaček a těmi udělali kolem nádrží vodní obal. Tímto obalem chlor nepronikl. Rozpouštěl se ve vodě, spadl do strašlivě rozvodněné Vltavy, takže tam ta koncentrace nehrála žádnou roli, a my jsme nemuseli evakuovat kus Prahy. Protože Spolana Neratovice je nějakých 15-20 kilometrů vzdušnou čarou od Prahy a kdyby to opravdu vylítlo, bylo by to hrozné.

Takže další příklad toho, že záchranný systém už fungoval – a současně toho, že se priority v čase mohou měnit s příchodem podobných neočekávaných událostí.

## Jak jste vnímal/a kvalitu podkladů pro rozhodnutí, které jste dostával/a? A jaký byl mechanismus získávání informací?

Myslím, že za mě byly relativně slušné. Opravdu musím říct, že tam, kde jsem něco udělal blbě, nebylo to v důsledku toho, že bych dostal špatné podklady. Typický okamžik, kdy jsem opravdu věci odhadl špatně a de facto jsem vyvolal konflikt, který jsem pak nezvládl, byla prezidentská kandidatura Miloše Zemana. On mi prostě stokrát řekl, že nechce být prezident – a já jsem ho jako prezidenta nechtěl. On mi to opravdu řekl snad stokrát – a dokonce jsme se shodli, že vhodný prezident by byl Otakar Motejl. A v ten moment – a v tom spočívá mé selhání – jsem tu otázku považoval za uzavřenou. A pak ČSSD vyhrála volby, což nikdo nečekal. A vždy, když se stane něco takového, máte zhruba tři měsíce, v průběhu nichž ve straně prosadíte skoro všechno. Kdy nikdo ani nepípne. A kdybych si uvědomil některé věci předem, tak bych na prvním jednání ústředního výboru strany řekl, podívejte se, přátelé, vyhráli jsme volby, do našeho období spadají prezidentské volby a já navrhuji, aby naším kandidátem byl Otakar Motejl – koneckonců, dohodli jsme se na tom s Milošem Zemanem. Kdybych toto udělal, ve vteřině by mi to výbor schválil a už by přes to nejel vlak. A Zeman už by neměl žádnou šanci do toho vstoupit a vyvolat ten chaos, který vyvolal.
A proč jsem se té chyby dopustil? No protože jsem věděl, že budu muset dávat dohromady koalici s lidovci a Unií svobody, čili poměrně rozličnou, a chtěl jsem odstranit primární problém. Řekl jsem si, napřed utvoříme koalici a pak se dohodneme na prezidentském kandidátovi – a byl jsem si poměrně jistý, že bych toho Motejla prosadil, protože to byla uznávaná osobnost, nikomu v zásadě nevadil a postavili by se za něj.

(Z jiné části rozhovoru:)
Ale abych vám trochu přiblížil rozhodování ministerského předsedy. Já jsem například rozhodl o tom, že pronajmeme gripeny. (Mimochodem, když sledujete letecké servery a podobně, tak ty gripeny nových generací jsou hodnoceny velmi vysoko). To znamenalo, že v průběhu procesu tohoto rozhodování jsem absolvoval debaty s generálním štábem, se štábem letectva, se svými poradci a dalšími lidmi. A v zásadě přibližně tři týdny předtím a řekl bych tak dva měsíce poté jsem byl dobrý znalec nadzvukového letectva. Ale pak jsem se zase

musel zabývat něčím jiným. A to je další důležitá věc, alespoň pro mě. Já jsem historik a mám vědecké vzdělání. Jenže v té funkci jsem se musel naučit, že nesmím jít do hloubky. Já měl vždy extrémní potřebu se probrat hluboko do všech pramenů – a to prostě není možné. Vy si prostě musíte někde dát stopku.

A ještě je tu problém důvěry. Komu můžete věřit, komu nemůžete? Já jsem si to vyřešil tak, že jsem bohužel absolutně nevěřil nikomu. A to mě právě naučila historie – základ kritiky pramenů je, že žádný pramen neříká pravdu a některé prameny jsou lživé. To je princip metodické skepse, který vás učí na univerzitě – že nemůžete bez dalšího ověření přijímat všechno. Jenže bez nějaké míry důvěry samozřejmě nemůžete fungovat. Takže i když jsem v někoho důvěru třeba neměl, měl jsem to nastavené tak, že se k těmto lidem budu chovat, jako kdybych jim věřil, a dokud se neobjevil nějaký důvod tuto pozici opustit, tak jsem ji neopustil.

Byla-li to doporučení řekněme s nízkým eskalačním potenciálem, tak jsem je v zásadě přebíral tak, jak mi byla předložena. Když se jednalo o nějaké zásadní věci, tak jsem si zase podle takových těch klasických zásad vytipoval nějaké důležité body – ale ne celek, to bych zase nestihl – a ověřil jsem si, zda to sedí. A když mi dva tři kontrolní body seděly, tak jsem ten celek přijal.

## Pokud byste měl/a možnost dát budoucímu ministrovi/ministryni na základě vašich zkušeností nějaká doporučení či rady, jaké by to byly?

První sdělení je, že 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.
A ta třetí je – dá se předvídat. Protože pokud nenastanou úplně šílené situace, tak je politika jako zemědělská sezóna. To znamená: Jsou volby, pak budou prezidentské volby, to víte přesně na den, a tak dál.

Dále: Má si dát záležet na koaliční dohodě, která opravdu musí být dobře vypracovaná, aby bylo jasné, jaké jsou zájmy a co jsou cíle. A současně ani ta koaliční dohoda se nemá snažit vyřešit všechny problémy světa.

No a pak, že má mít odpovídající poradenský systém a že nikdy skoro nemá dovolit, aby věci šly na vládu, aniž by tomu předcházela významná politická diskuze jak mezi členy vlády, tak zejména z tripartit. Musí si prostě uvědomit, že čas je ten základní rozměr. Vezměte si, že moje máma se narodila za první republiky, takže zažila první republiku, druhou republiku, protektorát, třetí republiku, lidově demokratickou republiku, socialistickou republiku, okupaci, revoluci, federaci a rozpad Československa. Čili vidíte, že ten rozměr, ve kterém se odehrává politika, je čas. To je ten klíčový rozměr, se kterým musíte pracovat.

A ještě úplně poslední věc: Vždycky existuje alternativa. Ale každá alternativa má své důsledky. Na což navazuje téma odpovědnosti – a to je vlastně ten hlavní stres v politice.

# Tomáš Petříček

## Jak probíhalo předávání ministerské/premiérské funkce? Jak jste byl/a do funkce uveden/a, v jaké podobě vám byly předány informace?

V zásadě předávání informací v této pozici prakticky neprobíhá. Úřad musíte rychle poznat sám a ten úřad si vás také sám postupně zasvěcuje. Že by existovalo něco v tom smyslu, že by vám např. Úřad vlády nabídl nějaký úvod do funkce nebo koordinoval třeba předávání, např. klíčových dokumentů, agendy, informací o stavu konkrétních projektů, to neexistuje. V tu chvíli prostě přijdete do kanceláře, která je prázdná. Žádné materiály, žádné předchozí informace - co se dělo třeba před před tím, než jste nastoupil, jaké jsou rozjeté projekty, co jsou klíčová témata... V případě Ministerstva zahraničí tyto informace možná nejsou zas tak zásadní, ale v případě jiných resortů, kde jsou např. velké investiční projekty nebo programy na různé formy podpory, rozjeté zásadní reformy, tak to samozřejmě problém asi je a je to jeden z možných faktorů, které přispívají k té diskontinuitě. Zejména v tom, že politická reprezentace, která přichází, vlastně přichází s nějakými svými vlastními prioritami. Ale to, na co může navazovat, je de facto jen to, co státní správa nové politické reprezentaci předá nebo to, jak si politici informace ověřovali a získávali před nástupem do funkce. Takže tak trochu "systém Sir Humphrey" – jestli znáte anglický seriál Jistě pane ministře, ten je opravdu hodně ze života.

V ideálním případě - se samozřejmě daný ministr, respektive člověk, který do vyšší funkce nastupuje, na ni nějakým způsobem také dlouhodobě připravoval. Ví, o čem funkce je, sledoval činnost daného ministerstva nebo úřadu. V naprosté většině případů by to nemělo být tak, že tam přijdete a – jak se říká – vůbec nevíte, která bije. Za druhé už většina nových členů vlády má již osobní zkušenosti s danou tématikou a státní správou. V mém případě jsem na ministerstvu zahraničí již působil jako náměstek, takže jsem chod úřadu měl možnost poznat. Jedná se ale také často o poslance, kteří seděli ve výborech, měli nějakou kontrolní činnost nad státní správou, věnovali se dané problematice. Neznamená to, že by byli úplně „nepolíbeni" danými tématy. Ale že by probíhal nějaký formální proces přebírání agendy na úrovni ministrů, to nefunguje nebo alespoň jsem to osobně nezažil. Kdybych to měl nějak "plasticky" popsat, vy prostě přijedete do úřadu, kde vás vítá premiér, protože ten už je většinou designovaný, a uvede vás do úřadu s tím, že vám představí státního tajemníka a vedení ministerstva – a tím to končí.

Takže jak říkám, většina lidí, kteří se do těch pozic dostanou, už ví, jak ministerstva nebo úřady fungují. Znají tam lidi, potkávají se s vysokými státními úředníky na jednáních ve sněmovně nebo na jiných platformách. Ale formální proces, minimálně tedy z mé zkušenosti, neprobíhá. Že by existovala nějaká "modrá kniha agend", obsahující údaje, které o nich má ten ministr vědět, stav a harmonogram projektů, třeba nad 50 milionů korun... Že by dostal například jejich

seznam v gesci toho ministerstva, nějaký přehled investičních akcí apod. – toto všechno si prostě musí individuálně vyžádat. A buď ty informace chce, nebo nechce, ale automaticky je nedostane.

## Jaká je podle vás primární role ministra, resp. premiéra? Jde spíše o politického "vyslance", manažera jemu svěřeného ministerstva, nebo odborníka na problematiku daného resortu?

Nemyslím si, že by ministr byl ze své povahy čistě manažer. Má to být člověk, který je schopen převést nějaké požadavky – řekněme společenské, požadavky veřejnosti, veřejné priority – směrem k resortu, který má na starosti. A ideálně jasně zadat, co je cílem, co je úkolem, jaká je vize pro ten daný problém nebo téma. Zároveň myslím, že co často převažuje, je vnímání ministra jako čistě představitele konkrétního resortu a nikoli také jako člena vlády. Ano, má řídit dotčený resort, ale on je i člen vlády. Má mít schopnost vnímat celou vládní agendu, nejen agendu svého ministerstva, což myslím, že je často problém. Že se často právě ten “resortismus” projevuje i v tom, že ministři nebo členové vlády nejsou schopni dobře vidět v širším kontextu některé problémy nebo koordinovat s dalšími členy vlády v tématech, kde se jejich agenda dotýká agendy jiných členů nebo členek vlády, jiných resortů. To by měla být také schopnost ministra a vlastně jeho hlavní role. Vidět společenské problémy v jejich šíři, nikoliv se na ně dívat pouze perspektivou jednoho ministerstva nebo úřadu.

## Přicházel/a jste do úřadu již s definovanými prioritami, nějakou vizí, nebo se formulovaly až posléze, "za pochodu"?

Asi dílčí, tematické vize. A potom jednu globální v případě zahraniční politiky. V daném kontextu pro mě hlavní vize byla udržet zahraničněpolitické směřování a orientaci naší země a korigovat některé excesy. Přiznejme si, že ta role byla v dané době dána i politickou situací, což je nakonec realita ovlivňují práci každého politika, ale také státní správy. Můžete si něco přát a mít vizi, ale vnější okolnosti a kontext jsou mají často i větší vliv na výsledky vaší práce než to, co si sám přejete.

Například velké téma, které dosud rezonuje a myslím, že se ho nedaří řešit, je náš pohled na třetí svět. Nemáme ucelenou politiku pro vztahy se státy globálního jihu. Nechceme na tato témata dávat peníze, uvolnit zdroje a také nemáme jasně definovanou strategii. Navíc jak je dobrým zvykem většina strategií zůstane na papíře, ale nejsou následně vytvořeny nástroje pro jejich realizaci. A to je třeba věc, kterou se mi nepodařilo zásadněji posunout, přestože jsem tématům, jako je rozvojová oblast, humanitární pomoc, lidskoprávní diplomacie nebo propojování vztahů s rozvojovými zeměmi s ekonomickou diplomacií, dával prioritu. Místo toho jsme se například přeli s prezidentem Zemanem o uznání či oduznání Kosova. Pro strategičtější debatu nebyl v daném kontextu moc prostor. Navíc se mi ani nepodařilo uhájit potřebné rozpočtové zdroje, abychom byli schopni politiku vůči zemím globálního jihu dál rozvíjet.

Myslím, že schopnost stanovovat si takto jasně cíle v oblasti zahraniční politiky je přece

jenom trochu obtížnější. Domnívám se, a to je obecně problém státní správy oproti soukromému sektoru, že se hůř kvantifikují kritéria plnění nějakých cílů. Nebo obecně se hůř kvantitativně nastavuje, jaké jsou to cíle. Jak budeme třeba kvantifikovat cíl zajištění bezpečnosti země? Je to nepřítomnost konfliktu? Stabilita mezinárodního prostředí? A pak jsou samozřejmě oblasti, kde se to dá. Například u nějakých rámcových programů nebo strategických investic se dají jasněji definovat cíle a celkové vize, kterou jejich implementací chcete naplnit. Například jedním z našich cílů bylo přispět k tomu, aby české podniky ve spolupráci právě se státní správou zvýšily svou investiční přítomnost v rozvojovém světě. Že jim státní správa pomůže vybranými nástroji tak, aby míra rizika pro ně byla nižší. Byli jsme schopni si nastavit jasnější cíle, ale ukázalo se, že nejsme schopni jich dosáhnout, protože soukromý sektor prostě neměl zájem.

## Do jaké míry se vám podařilo naplnit priority, se kterými jste do úřadu přišel/přišla? Vybavíte si jedu, dvě priority, které se ve vašem funkčním období podařilo zrealizovat? A jaké byly z vašeho pohledu klíčové faktory, které napomohly tomu, že se plnění priorit dařilo?

Toto je čistě subjektivní. Už jen proto, že se špatně kvantifikují kritéria, natož to, jestli byla splněna z padesáti, sedmdesáti, šedesáti procent. Není to jako ve firmě, kde máte finanční plán a tým má úkol prodat za tolik a tolik a vy pak vidíte, že splnil na sto deset procent nebo na sedmdesát procent. Je to složitější. Subjektivně – řekl bych, že jsem osobně spokojen tak ze sedmdesáti procent. Například v již zmíněné oblasti udržení proevropského kurzu zahraniční politiky. S některými dílčími věcmi jsem spokojený méně. Často mě frustrovalo, že některé věci se prostě nedaří dělat rychleji. Třeba v oblasti kybernetické bezpečnosti. A je to frustrující i pro člověka, u kterého veřejnost očekává, že luskne prstem a je vše hotové a vše bude fungovat lépe. Navíc se mi určitě nepodařilo některé věci prosadit. Nakonec bych řadu věcí samozřejmě dnes dělal jinak. I v tom, že bych se dnes možná snažil ministerstvo v uvozovkách řídit trochu jinak. Ale jak jsem již říkal, ministr není CEO v komerční firmě. Ministr je člověk, který má nějaké nástroje řízení státního aparátu a musí respektovat demokratické principy, principy právního státu.

Myslím si, že jsem se v manažerských dovednostech i touto zkušeností posunul. Možná by ale nebylo vůbec od věci, kdybychom byli schopni tyto zkušenosti lépe předávat. Třeba na začátku mít i ve vysoké vládní pozici, bez ohledu na množství předchozích zkušeností, mít možnost si sednout pravidelně s někým, kdo už si něčím podobným prošel a s kým by bylo možné náměty probírat a diskutovat. Takový “high level mentoring”. Dnes si v zásadě každý, kdo se do takové situace dostane, si musí poradit sám nebo si najít někoho s podobnou zkušeností, s kým probírat některá dilemata, hovořit o tom, jak postupovat. Osobně jsem měl to štěstí, že jsem měl možnost takto se opřít o pár zkušených osobností.

Jednou z výzev bylo překonání poměrně značné dichotomie nebo hlubšího názorového rozporu na téma Rusko a jakou politiku vůči němu zastávat. Prostě a jasně si definovat oblasti,

kde Rusko představuje hrozbu, a pokusit se pro to najít co největší podporu. Zároveň je třeba si uvědomit tehdejší kontextu. Dnešní situace je samozřejmě úplně někde jinde. Základem byla koordinační práce a dialog – například pravidelné sezení s poslanci, debaty s jednotlivými aktéry KPR, s Úřadem vlády… A mně se, myslím, dařilo držet, navzdory Miloši Zemanovi, nějakou linii a vláda pak v klíčových momentech mohla reagovat bez velkého váhání. Například, když musela vyhošťovat ruské diplomaty. Někdy samozřejmě to také znamenalo dané pozice zohledňující naše bezpečnostní zájmy obhajovat navzdory odporu části politické reprezentace, jako tomu bylo v případě účasti ruských společností na výstavbě nových jaderných bloků. Ale celkově si myslím, že se podařilo ve spolupráci s dalšími partnery z bezpečnostní komunity již v té době prosazovat silnější definice Rusko jako hrozby. A to bylo, myslím, i s ohledem na současné dění správně.

Myslím, že to bylo právě mravenčí prací v koordinační fázi. Neříkám, že by se v ní nedalo cokoliv zlepšit, samozřejmě. Nepodařilo se nikdy dosáhnout stoprocentní shody, ale domnívám se, že minimálně bylo vidět, že i poté, co se např. vyhošťovali ruští diplomaté kvůli chování Ruska, tak to nebylo vládními představiteli zpochybňováno. Ano, Zeman většinou něco řekl, většinou vše chtěl v případě Ruska relativizovat, a až do roku 2022 svůj postoj nezměnil. Ale podstatné je, že to vládu nerozkolísalo t. Nevznikl ani žádný střet mezi vládou a většinou opozice – naopak. Ano, udělalo se správně, jdeme dál. Dneska se to možná málo doceňuje, ale v té době se vše postupně podařilo nastavit tak, že klíčoví hráči byli ochotni udělat rozhodnutí, nelavírovat.

## Vybavíte si naopak nějaké věci, které se nepodařilo realizovat? A jaké byly příčiny toho, že se realizace některé z priorit nezdařila?

Co se podle mě nepovedlo, a já už jsem to zmiňoval, je přetrvávající poměrně nízká schopnost Česka reagovat na významné globální trendy a rozvíjet vztahy se zeměmi globálního Jihu. Jsou to témata mezinárodního rozvoje, adaptace na klimatickou změnu nebo interkonektivity. Ale také nevyužitý potenciál vztahů s Afrikou, Latinskou Amerikou nebo jižní Asií, v oblastech „globální většiny“. A jak už jsem nastínil, velký nedostatek vidím v malé schopnosti pracovat s českým soukromým sektorem a s českými investory, aby se o ty regiony zajímali.

Příčiny:
Zaprvé si myslím, že je prostě nutné investovat výrazně víc energie, času i zdrojů do zvyšování povědomí o těchto tématech – tak zvanému “policy awareness raisingu”. Vysvětlovat, proč je dané téma důležité. Vysvětlit i té paní, která ve Šluknovském výběžku vaří ve škole, že to, co děláme, není na úkor jejího chodníku nebo opravy té školy, ale že to má význam pro zájmy celého státu a nakonec jí samotné. A to myslím, že se nám nepodařilo nikdy. A domnívám se, že od toho se pak odvíjel i fakt, že se nepodařilo například vytvořit nějakou koalici v parlamentu nebo najít lidi, kteří by si dané téma mohli v parlamentu osvojit a prosazovat. Nepodařilo se přesvědčit lidi, kteří by potom pracovali i se soukromým sektorem. Navzdory tomu, že ministerstvo ve spolupráci s MPO a s Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou spustilo program na podporu investic v těchto oblastech, nikdy se téma nepodařilo dostatečně prodat představitelům českého byznysu. A možná se jedná o ambici, která byla z

mé strany asi i nereálná, protože jsem si nevyhodnotil na začátku, že na česká debata není dostatečně globální a není na to připravená. Že se mnohem víc musí investovat do povědomí o možnostech a o samotném tématu a do – a to slovo já nemám vůbec rád – osvěty, než vůbec začnete pracovat na nějaké politice či "policy makingu".

## Čemu jste ve své roli musel/a věnovat nejvíce času?

Resort zahraničí je do značné míry ze své podstaty vlastně reaktivní. Z padesáti procent reaguje na to, co se děje ve světě, a z druhé poloviny se snažíte připravit na to, co by se mohlo stát a odehrát. A nějakým způsobem se také snažíte utvářet mezinárodní realitu. Ale popravdě, asi nejvíc energie mně osobně zabíralo vůbec udržet nějaký konsensus na některá zahraničněpolitická témata, otázky zahraničněpolitické orientace, doma . Je to paradox a máme s tím obrovský dlouhodobý problém, že v této klíčové otázce stále nejsme schopni se plně shodnout na vnímání světa kolem nás. Na tom, co jsou rizika, jaké jsou hrozby, kdo jsou přátelé, kdo jsou ne úplně přátelé, a kdo jsou opravdoví nepřátelé. Jaké klíčové trendy máme vnímat jako globální trendy? Máme je vnímat jako rizika, jako příležitosti? Jak se stavět k hodnotám, k zájmům? Já určitě rozumím tomu, že i zahraniční politika je předmětem demokratické debaty. Na druhou stranu si myslím, že některé klíčové, zásadní otázky, otázky hodnot a zájmů, bychom měli mít vyjasněné. A často nemáme.

## Jakým způsobem jste získával/a informace o věcech, které se děly, o agendách a podobně? Měl/a jste nastavený nějaký systém dejme tomu pravidelných reportů? Jaké byly vaše informační kanály?

V tomto směru spoléhá ministr, nebo politické vedení ministerstva, na sdílení informací ze strany státní správy zejména státního tajemníka a v dnešní době vrchních ředitelů, předtím náměstků. A potom je samozřejmě už osobní otázka, jakým způsobem člověk pracuje, s jakými nástroji třeba řídí tým, jak si získává a ověřuje informace. Mně se například opakovaně osvědčilo, když jsem si nastavil pravidelný komunikační kanál i k nižším úřednickým úrovním. Takže pokud se bavíte o konkrétní politice, tak si nepřizvete pouze ředitele odboru, ale i člověka, který přímo podklady či návrhy píše. Jednak si myslím, že je to pro dotčené i určitá motivace, když mají možnost se zapojit do debaty na vyšších úrovních řízení resortu. Současně vy tak dostanete danou informaci nefiltrovanou dvěma třemi úrovněmi vedení ministerstva. Není to asi možné dělat pokaždé, ale je to ad hoc možnost a vlastně důležité je vědomí toho, že taková šance je. Že například i referenti se zapojují do debaty s vedením ministerstva, že ministr má zájem o jejich názor.

Porada vedení byla každý den ráno – také s ohledem na povahu práce, kdy v oblasti zahraniční politiky přece jen často musíte řešit aktuální věci ve velmi krátkém časovém horizontu, takže tam byla potřeba mít velmi flexibilně nastavenou komunikaci mezi vedením ministerstva na jedné straně a státní správou či diplomatickou službou na straně druhé. Takže porady probíhaly 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 náměstky, v současnosti vrchními řediteli, kde se řešily konkrétní problémy jednotlivých sekcí, aktuální

témata, záměry pro následující období, hodnotilo se, co se posouvá / neposouvá, plány zahraničních cest atd.

## Jakým způsobem jste si formoval/a svůj tým? Do jaké míry se jednalo o lidi, kteří už na úřadě byli, a kolik jste si do úřadu přivedl/a sám/sama? Jací byli ti klíčoví lidé (a jak jste si je vybíral/a)?

Naprostá většina z nich byli kmenoví zaměstnanci ministerstva. Přivedl jsem si pár lidí jako poradce a ti mi vlastně pomáhali především s tím, jak získat informace o tématech a monitorovat postup v daných oblastech. Poradce má sloužit k tomu, aby s vámi sdílel informace nebo vám informace sháněl. Ale řekl bych, že z osmdesáti procent to byli úředníci, zaměstnanci ministerstva, se kterými jsem pracoval, abychom dosáhli nějaké změny nebo zajistili chod české zahraniční politiky. Myslím, že to tak i má být.

## Měl/a jste v personální oblasti nastavené nějaké mechanismy zpětné vazby? V případě, že jstebyl/a s výkonem nebo výstupem některého spolupracovníka, měl/a jste k dispozici nějaké nástroje, které by vám umožnily sjednat nápravu?

K tomuto 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. Ale je pravda, že třeba dnes si myslím, že by pro tyto účely bylo možné mnohem více využít i nové technologie. Pro projektové řízení, týmové řízení a podobně – což státní správa, zejména třeba pro řízení týmů, které jsou napříč sekcemi a odbory, ještě pořád neumí. Toto také přiznávám a vnímám, že jsme se v této oblasti moc neposunuli.

Co se týče zpětné vazby, myslím, že i na úřadě nebo v politice stále funguje princip osobního přístupu. Že si lidé neformálně, upřímně řeknou, “hele, tohle se ti úplně nepovedlo” nebo “tohle je prostě dobrý”. I ve státní správě jsou věci, které si řeknete takto lidsky a myslím, že ani není potřeba úplně ve všem mít zcela formální postup. A je pravda, že státní správa funguje na bázi nějakého vykazování a monitorování postupů. Například formální hodnocení zaměstnanců mi přišlo možná až zbytečně zkostnatělé. Hodnocení státních zaměstnanců probíhá pravidelně a prostřednictvím formuláře, který je komplikovanější než posudek doktorské dizertační práce. Navíc nevím, jestli s ním někdo následně nějak pracuje nebo je to jen takové formální cvičení.

## Jak fungovala komunikace a spolupráce s Úřadem vlády?

Za mě moc nefungovala. To bylo samozřejmě dané osobností tehdejšího premiéra a skutečností, že jsme neměli mezi sebou úplně nejlepší vztahy. Takže nějaké pravidelné schůzky jsme neměli. Jednou za čas, když bylo potřeba, jsme měli nějakou schůzku na konkrétní téma, to ano. No a potom v této oblasti fungovala, i když ne s nějakou fixní periodicitou, například zasedání Bezpečnostní rady státu.

Na druhou stranu, to je prostě realita. I když jste v jedné vládě, nebo dokonce ze stejné strany,

tak nutně nemusíte mít s kolegou či s premiérem dobré vztahy. Myslím, že to je i teď, když se na to podívám – že by Úřad vlády a ministerstvo byly vždycky na jedné lodi a dělaly všechno úplně tak, jak by se asi mělo, to tak taky není. Jenom ta konstelace je lepší a panuje jasná shoda napříč současnou vládou o strategických zahraničněpolitických otázkách

## Měl/a jste nějaký ověřený způsob, když jste se snažil/a něco prosadit, jak se všemi zainteresovanými aktéry (ministerstvo, odborní poradci, Úřad vlády, jiná ministerstva, koaliční partneři atd.) komunikovat, jak je vtáhnout do procesu, když jste se snažil/a něco prosadit? Dalo by se něco systémově zlepšit?

Kromě ministerstva zahraničních věcí, Úřadu vlády nebo Kanceláře prezidenta republiky, musíte také zahrnout určitě parlament. Ale také je potřeba vnímat pozice jednotlivých politických stran. Zahraniční politiku komentují a tím ji také utvářejí viditelné, vlivné veřejné osobnosti, které se k zahraniční politice vyjadřují. Dnes už si svou zahraniční politiku dělají ale také města, obce, kraje. Nebo se na toto téma minimálně jejich představitelé vyjadřují, což ovlivňuje postoje veřejnosti. O to víc se pak koordinační náročnost zvyšuje. Ale klíčové instituce, to je vláda - Úřad vlády, Ministerstvo zahraničních věcí, vybrané resorty - a samozřejmě Pražský hrad, Kancelář prezidenta republiky, Parlament. Někdy ale i mezi těmito institucemi není jednoduché nalézt shodu.

Já se domnívám, že řadu věcí lze dělat lépe, jinak. Myslím, že to začíná právě lepší, průběžnou koordinací. Že bychom možná neměli podléhat tlaku, ale zefektivnit strategickou přípravu, hledat společenský konsensus, pracovat na budování kultury kontinuity, dále profesionalizovat a zkvalitnit státní správu. Začít zavádět hierarchické řízení, či direktivní styl řízení ve veřejném prostoru, podle mého názoru není cestou. Důsledkem jsou často krátkodobá rozhodnutí, která jsou velmi rychle zvrácena nebo narazí na nepříznivou realitu, protože právě nebylo investováno do té koordinační fáze. Do fáze, v níž se mají jasně definovat společenské, či veřejné požadavky, zajistit v daném projektu, programu nebo tématu elementární kontinuitu bez ohledu na změny např. v případě voleb, vlád, nebo po odchodu konkrétních vedoucích osob, ať už ministrů nebo vysokých státních úředníků. Prostě aby to celé nebylo vázáno na konkrétní kontext, konkrétní osobu, konkrétní politickou reprezentaci, ale na konsensuální a dlouhodobé zadání pro státní správu, která by poté měla nezávisle na tom, kdo tam obrazně řečeno sedí, ty projekty realizovat. Investovat do té počáteční koordinační fáze, vyjasnit si, co vlastně chceme, a vtáhnout do procesu všechny relevantní aktéry. Což je časově náročné, ano, ale myslím, že to potom nabízí možnost, že se k danému tématu nebudeme vracet co pár let. Nebo že každá vláda nepřipraví nějakou strategii, která nakonec skončí jen v šuplíku, a ve výsledku se nerealizuje.

A druhá věc je potom hledání správných implementačních nástrojů. A mít na nich shodu. Protože, jak jsme říkali na začátku, máme spoustu skvělých strategií nebo koncepcí. Ale když byste si udělali audit, tak naprostá většina z nich nemá implementační plán, nemá harmonogram, nemá definovaný rozpočet a nemá definované nástroje. Už dopředu jsou odsouzeny k neúspěchu. Přestože jsme schopni se někdy v koordinační fázi shodnout na dané

strategii, ale už jsme neinvestovali do dohody na tom, kolik to bude stát, jak ji uvést v život a jak zajistit, že bude závazná i pro následující politickou representaci. Jsme připraveni všichni se shodnout na tom, že finance do daného tématu – zdroje lidské, finanční, materiální – se mají investovat? A to nejen v řádu jednotek let, ale třeba 5 či 10 let? Jsme schopni zajistit funkčnost politických či legislativních nástrojů po dobu deseti i více let? Nebo prostě přijde příští vláda a smete to celé ze stolu? Proto se vlastně k strategiím většinou nepřipojily věci, které by vytvořily reálné závazky, protože je to bráno tak, že strategie je něco, co si vláda teď tzv. prodá a přijde někdo další a udělá novou strategii. A nic ho to nestojí.

## Jak to za vás v úřadu fungovalo, když vznikne krizová situace? Kdo postup koordinuje, jak se vše komunikuje, řídí, jak to celé probíhá? Pokud můžete, uveďte prosím nějaký příklad krize, které jste na ministerstvu řešili.

Ministerstvo v tomto směru, myslím, umí fungovat. Umí identifikovat povahu krize, to, kdo nese zodpovědnost za definici řešení nebo reakce. To, jaká je povaha krize, vlastně potom určuje následný postup. Krize může být takové povahy, že v první fázi vyžaduje do značné míry jen komunikační reakci. Pak je to o tom, jak v krizi správně komunikovat – s partnery, veřejností. Může se nicméně jednat o reálnou krizi bezpečnostního charakteru. Například covid, myslím, prověřil ministerstvo výrazně – a to se domnívám, že je zase potřeba ocenit nasazení státní správy. Viděl jsem, že ve státní správě pracují lidé, kteří práci pro stát, pro veřejnost, často nevnímají jen jako práci, ale jako poslání, službu. A jsou ochotni tam sedět dvacet čtyři hodin, když je třeba, neptají se na přesčasy a podobně.

Ale skutečně záleží právě na povaze dané krize. Vezmeme-li přímo ministerský aparát, ten funguje docela dobře. 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.

Vezměme si třeba covid – a já to teď pojmu obecně, nejen z pohledu ministra zahraničních věcí, ale celkově z pohledu státní správy. V podobných situacích bych očekával, že se automaticky spustí krizové řízení státu, kdy relevantní instituce nejprve vyhodnotí situaci a následně přijdou s návrhy, jak postupovat, a daná politická reprezentace na základě předložených faktů a nějaké debaty vyhodnotí, jaký postup zvolit. Problém nicméně v reálu bývá, že samotný proces probíhá často vlastně obráceně. Že se čeká na to, jak si politici usmyslí, že se má postupovat, a pak teprve ten systém začne fungovat – anebo nefungovat. Alespoň takto jsem měl pocit, že to vypadalo v průběhu pandemie. De facto politický mikromanagement, který často vedl k tomu chaosu, což předváděl Andrej Babiš. V tomto případě nezafungovaly dotčené instituce – což je podle mě částečně selhání i institucí, které podlehly politickému tlaku. V první fázi tuto krizi někteří politici vnímali jako příležitost získat body u veřejnosti – takže měli pocit, že musí být na kameře, musí vysvětlovat… Jenže krize

nemá být pojata jako příležitost pro to, ukázat “já jsem macho”. Krize má být efektivně řešena v zájmu společnosti, veřejnosti. Nelze si na ní přece honit politické body.

Pojďme si to zúžit na něco, co právě na Ministerstvu zahraničí je nejčastější, a to jsou konzulární témata. Ta jsou různá a přinášejí s sebou malé či větší krize. Například když se český občan dostane v zahraničí do nějakých problémů. Ten systém si většinou určité věci automaticky vyhodnotí: jaké povahy je tato krize, kdo za ni nese odpovědnost, jaký má být postup, jaký je kontext v dané zemi. Většinou už mají jakýsi “playbook”, jak v takových případech postupovat. Vedení ministerstva je tak spíše pouze informováno o co šlo a jak se situace vyvíjí byl nastaven. A dané vedení by mělo jen reagovat na to, kdyby se náhodou nedařilo postupovalo podle toho “playbooku”. V případě mimořádných krizí, bych čekal, že státní správa prostě má expertízu – často narozdíl od politiků. Že bude přicházet s návrhy, pro které se bude snažit politickou reprezentací získat a prezentovat jí řešení krize. Mám pocit, že třeba právě za covidu státní správa i vzhledem k nesystémovému počínání premiéra čekala. Možná právě proto, aby nenesla plnou zodpovědnost za to, co vymyslí nebo spíš nedomyslí politici. A tím si nechala vzít z ruky svou institucionální roli. Má si říct, my víme, jak se ty věci řídí a realizují v praxi, od politiků máme získat zadání, které pak budeme realizovat – a ne že nám politici budou říkat detailně, tohle kupte tam, tam jeďte, tohle udělejte, takto to udělejte. Ve firmě také CEO nesedí na výrobní lince a neříká dělníkům, jak mají zátkovat láhve.

Navíc se domnívám, že se opakovaně ukazuje, že v době krizí – a to je samozřejmě polemická věc – navzdory potřebě jednat rychle (a rychle se jednat musí), často chybí snaha vtáhnout do procesu opozici nebo získat pro něj širší podporu. Takové to “teď je potřeba táhnout za jeden provaz”.

## Jak jste vnímal/a kvalitu podkladů pro rozhodnutí, které jste dostával/a? A jaký byl mechanismus získávání informací?

V případě Ministerstva zahraničí myslím, že jsme se mohli opírat o poměrně dobrou analytickou podporu, ať už vnitřní, případně i vnější. Pod ministerstvo spadá Ústav mezinárodních vztahů, který má nějakou svoji analytickou kapacitu, Česká akademie v zahraniční politice má myslím také docela slušnou kapacitu… Takže myslím, že analytické vstupy do politických debat byly dobré. A domnívám se, že v porovnání s některými jinými resorty je to na Ministerstvu zahraničí i lepší. No a pak záleží skutečně na schopnosti dané politické reprezentace, jak je schopna závěry těch analytických doporučení reflektovat. A to je vždy individuální příběh. Paradoxně co podle mě trochu chybí, je nějaká „převodnice” – postup, jak z analýzy vygenerovat „policy závěr“ nebo doporučení pro politická opatření. Což je zatím dáno tím, že s podklady pracují konkrétní lidé, konkrétní úředníci, kteří s nimi potom jdou směrem k vedení ministerstva, ale že vlastně není nějak institucionalizované, jak připravovat soubory typu “policy recommendations” na základě analytických vstupů. Že tam nejsou nějaké oficializované vstupy a podoba výstupů, které by byly předkládány vrcholnému managementu nebo politické reprezentaci.

### Pokud byste měl/a možnost dát budoucímu ministrovi/ministryni na základě vašich zkušeností nějaká doporučení či rady, jaké by to byly?

Asi by jich pár bylo. Myslím, že první a asi hlavní doporučení – a teď odhlédnu od politické stránky a zaměřím se spíš na ten resort – by bylo víc přemýšlet o tom, jakdát kolegům a spolupracovníkům smysl, význam toho co od nich očekáváte, že budou dělat či prosazovat Což je právě částečně i o již zmiňované motivaci. Motivace se ve státní správě liší v závislosti na tom, jak lidé vnímají smysl či přínos své práce. A v tomhle myslím, že nejsme úplně nejlepší, při formulování vize, která by měla zaměstnance motivovat.

Tady ale vlastně narážíme na prolínání dvou světů – světa úřednického a světa politického. A 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, která by mohla sloužit jako základ pro debatu o konsenzuálním, kontinuálním výhledu například projektů, programů.

A druhá, s tím spojená věc je nějaká destigmatizace státní správy. Dnes se, myslím, často politika a úředničina staví do protikladu. Protože je to “sexy”, mluvit o státních úřednících jako o budiž ničemech. Což řada českých politiků dělá – “státní úředník je líný, neefektivní” a podobně. A možná by bylo lepší začít vysvětlovat, že je to právě politik, kdo by měl těm úředníkům ukázat jasnou vizi, definovat, co se od něj očekává, co má dělat. Ale také pracovníkům ve státní správě přiznat jisté uznání. Naše vyspělá společnost by bez nich nefungovala, nebo fungovalo mnohem hůře. Velké množství úředníků chce také dělat svoji práci dobře nebo dokonce chtějí pro stát pracovat, protože to vnímají jako službu. Nadávat na ně je laciné. Jsou to právě politici, kteří by ve spolupráci s administrativou měli hledat cesty, jak věci udělat efektivnější a funkčnější.

# Petr Gazdík

### Jak probíhalo předávání ministerské/premiérské funkce? Jak jste byl/a do funkce uveden/a, v jaké podobě vám byly předány informace?

Já jsem to měl jednodušší v tom, že jsem byl kamarád s Robertem Plagou, a v tom, že jsme se v mnoha věcech shodovali. Ve vizích na oblast školství a podobně, dá se říct, že ve většině věcí. My jsme spolu spolupracovali už když on byl ministr a já jsem byl opoziční poslanec školského výboru. Takže jsem se domluvil s ním, že zůstane můj náměstek, což byla obrovská výhoda – protože nejhorší je, když přijdete a všechny vyházíte nebo tam začnete dělat zásadní změny a tím pádem vlastně začínáte od nuly. Takže ta část, která na ministerstvu

zůstane, se okamžitě postaví proti vám. A nedávají vám třeba podepsat věci, o kterých nemáte tušení.

Znal jsem lidi – třeba Radek John byl typickým příkladem –, kteří se po dvou měsících zdravotně zhroutili, protože ten pracovní výkon nedávali. Já jsem celkem otrlý a zvyklý, ale i tak mi po čtyřech nebo pěti měsících začali kolegové říkat, že vypadám, že mě každou chvíli trefí šlak. Pracoval jsem 14, 15 hodin denně – a stejně to nestačilo. Stejně jste pořád za něčím "vlál", stejně byl pořád v něčem problém, který byl nevyřešený. A do toho vás samozřejmě začne opozice ve sněmovně obstruovat. A vám na tom ministerstvu stojí strašně moc práce – a to zásadní práce – a vy přitom musíte sedět ve sněmovně a poslouchat nesmysly a obstrukce.

## Jaká je podle vás primární role ministra, resp. premiéra? Jde spíše o politického "vyslance", manažera jemu svěřeného ministerstva, nebo odborníka na problematiku daného resortu?

Asi všechny z těch tří rolí. Časem se nicméně jako ta úplně nejdůležitější role ukázala ta politická. Ministr musí reálně umět svou vizi a to, co má vláda v programovém prohlášení, politicky prosadit. To, že je odborník je samozřejmě bonus, respektive je to dobře, ale můžete být sebeskvělejší odborník, ale pokud neumíte přesvědčit poslaneckou sněmovnu a vládu, aby pro vaše vize, zákony nebo opatření zvedla ruku, tak je to k ničemu.

Takže podle mého je primární ta politická role. A jako "otec zakladatel" STAN-u, respektive jako už zkušený politik, jsem tehdy vnímal, že mám prostě o něco silnější pozici než třeba ostatní ministři. A ona reálně byla silnější, protože jsem do té role vstupoval v době, kdy bylo potřeba urychleně řešit další vlnu covidu. A to jsme netušili (já jsem do funkce nastupoval 14. prosince), že 22. února přijde útok Ruska na Ukrajinu. A s tím obrovská uprchlická vlna. Což vám značně zkomplikuje hned ten začátek, kdy se učíte, kdy máte v kalendáři 120 schůzek – každý týden jste schopný udělat těch schůzek třeba 30, 40, a ono vám tam dalších 30, 40 přibyde další týden, protože se s vámi jako s novým ministrem chtějí všichni potkat. Chtějí se potkat lidé z úřadu, chtějí se potkat všechny významné vlivové organizace, konkrétní lidé, do toho utváříte svůj tým... Takže ten začátek bývá obrovsky těžký. A do toho vás začnou bombardovat novináři, protože najednou vy jste ministr, takže se pro ně stáváte lovnou zvěří."

## Přicházel/a jste do úřadu již s definovanými prioritami, nějakou vizí, nebo se formulovaly až posléze, "za pochodu"?

Ano – a dokonce ji dodnes najdete na webu moderniskolstvi.cz. My jsme ji dávali dohromady asi dva roky předem s Mikulášem Bekem. Měl jsem jasně stanoveno, která opatření jsou prioritní – původně jich bylo asi 15, pak jsme je dále zprioritizovali na nějakých sedm – ať to byla změna obsahu vzdělávání, revize rámcových vzdělávacích programů, změna maturitní zkoušky, digitalizace úřadu, respektive digitalizace školství, která prostě nefunguje, změna struktury učebních oborů, vysokoškolského zákona, doktorandské studium.

Tehdy tou úplně první vizí byl zákon o pedagogických pracovnících, který vlastně propadl sněmovnou v tom minulém volebním období, museli jsme začít znovu...

Takže ano, měl jsem jasně utříděné cíle – co chci, kam to chci směřovat, kam dotáhnout. A tím, že jsem byl členem vyjednávacího týmu STANu, tak jsem je dostal nejprve do koaliční smlouvy a pak do programového prohlášení vlády. Takže jsem měl ty věci připravené. Určitě to nebylo tak, že bych přišel a něco plácl a čekal, co budu dělat – to opravdu ne. Připravoval jsem se na to asi dva roky.

Navíc jsem předtím byl radní pro školství Zlínského kraje, takže o tuto zkušenost byla ta moje průprava bohatší – že jsem znal pohled zřizovatelů, věděl jsem, jak to vypadalo na kraji se středními školami, znal jsem pohled ředitelů středních škol, protože jsem byl zřizovatelem 99 škol Zlínského kraje...

## Do jaké míry se vám podařilo naplnit priority, se kterými jste do úřadu přišel/přišla? Vybavíte si jedu, dvě priority, které se ve vašem funkčním období podařilo zrealizovat? A jaké byly z vašeho pohledu klíčové faktory, které napomohly tomu, že se plnění priorit dařilo?

Jak už jsem zmínil, tou hlavní prioritou na začátku byla změna obsahu vzdělávání a vyjednání v koalici toho, jak bude vypadat budoucí maturita. Protože jestliže chcete změnit obsah vzdělávání, tak musíte změnit systém zkoušek. U maturity bych začal, poté bylo cílem zrušit přijímací zkoušky Cermatu v současné podobě a přejít v rámci digitalizace k testování v uzlových bodech, protože u testování v uzlových bodech můžete zjistit ten "produkt""vzdělávání, ten posun – zatímco cermatovské přijímací zkoušky vám neříkají vůbec nic.

A přestože mluvíme pouze o půlroce, tak hned to první, co bylo splněno, je, že jsem si v rámci zrychleného legislativního řízení prosadil jednu věc, takový "lex covid", což byl opravdu můj nápad a ministerstvo se poprvé postavilo na zadní, nicméně politickou silou jsem na tom trval. To bylo první týden v lednu, a šlo o to, aby ředitelé mohli udělit týden ředitelského volna v případě ohrožení, respektive 10 dnů ředitelského volna v případě ohrožení školy, což tehdy ředitelům výrazně zjednodušilo situaci v té covidové vlně.

A pak okamžitě po napadení Ukrajiny se jednalo o "lex Ukrajina 1." Hned 25. února jsem seděl v Bruselu a okamžitě jsme s Evropskou unií řešili pomoc ukrajinským studentům a žákům, respektive uprchlíkům, kteří přijdou do českých škol. To bylo velmi těžké prosadit. Protože některé strany koalice – a záměrně je nebudu jmenovat – chtěly vytvořit ukrajinské třídy a ukrajinské školy, de facto ghetta. A my jsme se měsíc hádali, než jsem si prosadil, že žádné ghetta nebudou, že tito žáci budou začleněni do normálních českých tříd, což považuji z hlediska budoucnosti za zásadní.

To byl za mě druhý velký úspěch – protože dostat v září do škol 100 000 nebo 120 000 ukrajinských dětí, aniž by se to školství zásadnějším způsobem dotklo, navíc když na to

nemáte žádné peníze... To bylo pro mě překvapení, že mi na to vláda nechtěla dát ani korunu. Takže to považuji za nejzásadnější věc a největší úspěch.

Příčiny: Když se vrátím například k tomu začlenění Ukrajinců do českých škol – upřímně řečeno, tam se domnívám, že klíčový vliv měla ta moje politická síla. Ministerstvo financí na to nechtělo dát peníze – a těžko se ministru financí vysvětlovalo, že v momentě, kdy Ministerstvo školství v únoru rozepíše peníze mezi jednotlivé školy, tak ty peníze podle zákona o rozpočtové odpovědnosti Ministerstvo školství prostě nemá na účtě, respektive nesmí je používat – i kdyby je ještě chvilku na účtě mělo. Ministr financí si myslel, že je to tak, jak třeba v sociálu, že peníze na důchody v listopadu má Ministerstvo práce a sociálních věcí celý rok na účtě a může je používat. A ustoupil až v momentě, kdy jsem si domluvil s ministrem průmyslu a obchodu Síkelou, že mi půjčí tři miliardy z podpory obnovitelných zdrojů energie, které se mají vyplácet v listopadu, abych mohl začlenit ukrajinské žáky do škol. Teprve tehdy se ledy pohnuly, to byla klíčová věc.

## Vybavíte si naopak nějaké věci, které se nepodařilo realizovat? A jaké byly příčiny toho, že se realizace některé z priorit nezdařila?

Rozjeli jsme reformu rámcových vzdělávacích programů – a tam byl problém, že příslušný panel se nemohl dohodnout. Já jsem ty věci měl rozhodnout, ale bylo to dobře rozjeté, že to v září prostě bude. Bohužel můj nástupce v reformě pak nepokračoval, což mě mrzelo a snažil jsem se ho k tomu nějak dotlačit, dokonce jsem mu navrhl, že mu půjdu dělat poradce, což se i stalo.

Ale ještě jedna další věc, která se podařila, byla koaliční dohoda nad maturitou, nad tím, jak bude vypadat. To, že se koaliční partneři shodli, také nebylo málo – nicméně zase, ani v tomto se od té doby nepokročilo, což mě strašně mrzí.

A zásadní problém pak byl Cermat. Ti mě začali vydírat o 70 milionů hned druhý den v mé funkci. Tam podařilo některé věci posunout vlastně až potom, "produktem" toho je až teď nový ředitel Cermatu Miroslav Krejčí, nicméně tehdy ty změny započaly, protože já jsem odvolal tehdejší paní ředitelku, která byla opravdu naprosto marná.

Příčiny: Malá politická odvaha všech aktérů – ministrem počínaje, přes zmiňovaný panel, po vlastně všechny aktéry. Protože ať děláte jakoukoli změnu v oblasti vzdělávání, vždycky se objeví něco, co někomu bude vadit.

Když to trochu přeženu a zjednoduším – zrušíte-li biflování Archimedova zákona zpaměti, skupině fyzikářů to bude vadit a začnou křičet. Já jsem si to vyzkoušel s druhým povinně-volitelným cizím jazykem – ať si o tom myslíte cokoli, jedná se o legitimní věc k diskusi. A ta věc musí nějak dopadnout. Buď jedno, nebo druhé se stane. Ale ať uděláte jedno, nebo druhé, vždycky někoho naštvete. A tady prostě chybí odvaha ty věci udělat."

## Čemu jste ve své roli musel/a věnovat nejvíce času?

Nejvíc 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. Oni se s vámi nechtějí setkat jen tak, aby si přišli vypít kafe.

## Jakým způsobem jste získával/a informace o věcech, které se děly, o agendách a podobně? Měl/a jste nastavený nějaký systém dejme tomu pravidelných reportů? Jaké byly vaše informační kanály?

Musíte dělat obojí – mít pravidelné porady i získávat informace od nejbližších spolupracovníků. Kromě toho jsem chodil po ministerstvu. To mě strašně bavilo, protože to bylo jako v seriálu Jistě, pane ministře – "ministr se volně pohybuje po ministerstvu??" Vždy, když jsem se šel takto projít a s někým jsem se zastavil a bavil se s ním, tak to byl strašný problém – že se bavíte s úředníky, že se můžete dozvědět něco, co třeba nemáte vědět a podobně.

Pak byly samozřejmě pravidelné porady, ale to je takové vzájemné počáteční "oťukávání", kdy ti, co to ministerstvo skutečně řídí, to úřednictvo v pozadí, vlastně neví, co od vás má čekat a zjišťují, jaká je vaše politická síla. Proto jsem o ní na začátku mluvil – to, že jste odborník, neznamená, že vás tam nepřeválcují hned první den. Ta politická síla je velmi důležitá, oni musí vědět, že když bude zle, tak vy si na vládě cokoli prosadíte.

A samozřejmě když jsem chtěl nějaké informace, tak jsem si okamžitě poslal pro náměstka, od nějž jsem je zjistil – to je asi nejefektivnější způsob. Prostě – přijď za 20 minut a shrň mi, jak je to s těmi maturitami, kam jsme se posunuli, jsou nějaké komplikace... Nebo jak jsme na tom teď s operačním programem Jan Amos Komenský, kde se nacházíme, co musíme udělat – a daný náměstek vám to shrne. Samozřejmě když s ním máte korektní vztah, je to jednodušší, než když se jedná o člověka, se kterým takový vztah nemáte.

Porada vedení ministerstva byla každý týden, to je naprosto elementární. Kromě toho jsme měli poradu mého nejužšího týmu – to znamená státní tajemník, Robert Plaga jako bývalý ministr a můj náměstek, druhý náměstek a ředitel kabinetu. To bylo pět lidí, kteří ode mě měli za úkol hlídat těch sedm bodů, které jsem měl jako priority a chtěl je plnit. Takže jsme se také scházeli každý týden a probírali, kam jsme se v tom plnění posunuli. Do toho začaly samozřejmě vyplývat provozní problémy, začala válka na Ukrajině...

Informačně fungovaly právě ty porady, na kterých jsme věci probírali. Možná máte na mysli něco, čemu se obecně na ministerstvu říká "čtení pro zaostalé" – to znamená, když máte ten dlouhý materiál, tak potřebujete, aby vám jej někdo shrnul na jednu stránku, z níž vy rychle pochytíte to podstatné. Tam to spíš funguje tak, že se na nějaké věci ptají novináři, takže toto "čtení pro zaostalé" vám připravuje tiskový odbor – tak, aby vy jste na základě toho mohl o dané věci mluvit v médiích nebo třeba při interpelacích ve sněmovně.

## Jakým způsobem jste si formoval/a svůj tým? Do jaké míry se jednalo o lidi, kteří už na úřadě byli, a kolik jste si do úřadu přivedl/a sám/sama?

## Jací byli ti klíčoví lidé (a jak jste si je vybíral/a)?

Většinu lidí jsem zdědil. Tam víceméně žádnou jinou možnost nemáte. Já jsem si přivedl všeho všudy tři lidi na celé ministerstvo s osmi nebo devíti sty úředníky. A to byl vedoucí politického kabinetu, jeden náměstek a vedoucí tiskového odboru. To byli mí tři lidé. On vám totiž služební zákon žádnou jinou možnost nedává. Co vám umožňuje teď ten nový je přivést si politické náměstky, jenže ty vám tam stejně většinou nanutí koaliční partneři – takže vy s nimi musíte souhlasit, ale většinou se jedná o někoho, kdo pracuje spíše pro koaličního partnera než pro vás.

## Měl/a jste v personální oblasti nastavené nějaké mechanismy zpětné vazby? V případě, že jstebyl/a s výkonem nebo výstupem některého spolupracovníka, měl/a jste k dispozici nějaké nástroje, které by vám umožnily sjednat nápravu?

"Moc jich nemáte. Můžete daného člověka prostě vyhodit nebo přeřadit na jinou práci. Můžete náměstka odvolat. To jsem také v tom Cermatu udělal – jeho ředitelku jsem odvolal. Dovolil jsem si to nicméně udělat až v okamžiku, kdy vlastně už nehrozilo, že budou narušeny maturity nebo přijímací zkoušky, takže jsem musel čekat vlastně až do dubna, kdy už všechno bylo vytištěné. Až pak jsem ji mohl odvolat, protože kdybych to udělal třeba v únoru, tak vůbec nevím, jestli by ty maturity nebo přijímačky proběhly nebo co by tam nastalo za problém. V této situaci to už prostě nešlo po dobrém ani nějakou motivací, prostě nijak. To byla opravdu hrůza.

Já jsem pak podal i trestní oznámení na některé věci, ale to už je jiná věc.

Ale co se týká samotných náměstků, tak oni když viděli, že to myslím vážně, tak to na mě zkusili, ale pak poslechli. Já nejsem ten, kdo chce někoho vyhazovat, spíš jsem vždycky šel cestou motivace, odměn a podobně, ale i za to vás pak stejně sejmou novináři, že rozdáváte příliš velké odměny.

Ale reálná možnost řízení je značně omezená. Vy nemáte čas, nemůžete ty lidi nějak moc ovlivnit, kromě toho, že je vyhodíte nebo jim dáte odměnu – a obojí je problematické a svých lidí tam moc nemáte. Ti tři, které jsem tam měl já, mi poskytovali nějaký reálný pohled na to, jak to ministerstvo asi funguje nebo co dělat, na co se na co se zaměřit, jenže do toho jste neustále v trapu, protože sedíte x hodin ve sněmovně, místo toho, abyste mluvil s náměstkem nebo šel na poradu.

Nemáte možnost nic změnit, protože to může změnit jenom zákon o státní službě. Ten máme nařízený z Evropské unie, v nějaké podobě jej máme, teď se měnil a byla z toho strašná show. Ti nejlépe placení lidé ve státní správě jsou na místech, kde o nich vůbec netušíte. Ti vůbec nejsou viditelní. Poměr cena–výkon je slušný, ale když se si nějaká politická strana nebo nějaký známý jiného známého dosadí člověka na místo ve státní správě, které prostě nevyčnívá tak, že byste o něm četl v novinách, ale zároveň rozhoduje celkem důležité věci, vytváří podklady, analýzy proto, aby se někdo nějak rozhodl, vy nemáte šanci jej vyměnit. A takových míst ve

státní správě i na Ministerstvu školství je spousta. Ale oni si to umí odůvodnit a vy jako ministr – a už vůbec ne za ten čas, co tam jste – moc nemáte šanci to změnit, protože vy se k tomuto úředníkovi skrz povinnosti, které máte, vůbec ani nedostanete.

Státní správa má tento systém, kdy musí na každého úředníka být každý rok vypracováno hodnocení. To hodnocení samozřejmě nepíšete vy – vy dáváte státním tajemníkům pokyn, sdělíte jim, jak jste spokojen vy s těmi svými náměstky, jak je hodnotíte. Existuje vnitřní systém, jakým nadřízený hodnotí své podřízené, v celé té větvi, až k poslednímu úředníkovi.

Jenže to nefunguje tak, že byste měl možnost do toho hodnocení napsat nějakou realitu. Když už napíšete větu, že toto a toto například dělá daný úředník pomalu, tak to vyvolá strašnou bouři. Už to je bráno jako vzkaz, že mu usilujete o místo, že s ním nejste spokojen. Přitom se jedná o pouhé konstatování faktu – že něco dělá pomalu, no tak to dělá pomalu, tak snad začne být rychlejší. Proč bych ho měl kvůli tomu vyhazovat? Jenže oni to tak berou. To ministerstvo je, s prominutím, strašná drbárna. Tam se tvoří vnitřní politika a hrají se tam politické hry mnohem víc než třeba ve vládě."

## Jak fungovala komunikace a spolupráce s Úřadem vlády?

Za mě hrůza. Opozice samozřejmě okamžitě začala útočit na počty lidí na Úřadě vlády i na jeho rozpočet. Takže Úřad vlády byl vyděšený k smrti z toho, že by někde utratil o milion víc za něco, co třeba by nicméně bylo rozumné. A v důsledku toho dohadování věcí s nimi nebylo úplně efektivní. Za mě Úřad vlády prostě nefungoval úplně tak, jak by měl, a do značné míry to byla vina právě úsporných opatření, které se tam tam snažili dělat ze všech sil a za každou cenu.

Už jen některé dohady o tom, co bude, nebo nebude zařazeno na jednání vlády – v tomto to moji lidé, tedy hlavně ředitel kanceláře ministra, neměli vůbec lehké. Jeho výkony jsem občas obdivoval, když s tímto úřadem něco domlouval.

Uvedu vám jeden příklad. Protože jsem byl ministr školství, mládeže a tělovýchovy, spadala pode mě i Národní sportovní agentura, která – a to bylo nedořešené právě s Úřadem vlády – tak trochu spadala pod premiéra. A podle zákona, který připravil Andrej Babiš, byl její šéf vlastně neodvolatelný. Tam se utrácelo nějakých plus mínus 10 miliard, z nichž 6 miliard končilo bůh ví kde, naprosto netransparentně. Takže první věc, kterou jsem chtěl v oblasti sportu udělat, byla změna zákona o Národní sportovní agentuře, tak, aby se tam nastavily nějaké mantinely a podmínky. A třeba na schůzku s premiérem jsem čekal čtyři týdny – přitom jsme věděli, že když se ten zákon nepodaří schválit v roce 2022, tak celý další rok 2023 budeme mít agenturu, kde řádově miliardy padají do černé díry. Miliardy, které chybí ve školství jinde. A najděte si, kdy byl zákon o podpoře sportu schválen. Myslím, že to bylo asi za rok a půl. Přitom se to dalo napravit jednoduchou novelou. To byl asi můj největší šok, že tyto věci, které jsou zcela evidentní a které ta vláda prostě může udělat během pár měsíců, trvaly roky. Úplně zbytečně.

## Měl/a jste nějaký ověřený způsob, když jste se snažil/a něco prosadit, jak se všemi zainteresovanými aktéry (ministerstvo, odborní poradci, Úřad

## vlády, jiná ministerstva, koaliční partneři atd.) komunikovat, jak je vtáhnout do procesu, když jste se snažil/a něco prosadit? Dalo by se něco systémově zlepšit?

V tom frmolu, ve kterém já jsem byl, tak jsem se chtěl obecně na začátku potkat s těmi nejdůležitějšími. Vysvětlit jim každému poctivě, co chci, a zjistit, jestli se s nimi v tomto shoduji, nebo ne. Alespoň v těch elementárních věcech.

Uvedu příklad. Když jsem chtěl změnu maturity, setkal jsem se se všemi, kteří do toho mají co mluvit. Snažil jsem se zjistit, zda třeba asociace gymnázií stojí za mnou, nebo jak to vidí konference rektorů, co si o tom myslí KDU-ČSL jako koaliční partner, co moji náměstci na ministerstvu a podobně. A z toho zjistíte, jestli s tím jste schopen pohnout, nebo ne, a v jakém čase.

No a já jsem zjistil, že s maturitami pohnout schopen jsem, že to bude trvat asi dva roky a šel jsem do toho – a že už se v těch změnách pak nepokračovalo, to už není můj boj.

## Jak to za vás v úřadu fungovalo, když vznikne krizová situace? Kdo postup koordinuje, jak se vše komunikuje, řídí, jak to celé probíhá? Pokud můžete, uveďte prosím nějaký příklad krize, které jste na ministerstvu řešili.

Byla to samozřejmě mimořádná zasedání vlády, porady kabinetu, ale zároveň existoval tým z různých ministerstev, kde se ty věci řešily.

I v souvislosti s covidem. Tam to došlo až tak daleko, že jsem si prosadil nějaké rozhodnutí vlády k lyžařským kurzům, vláda to odhlasovala – a hygienické stanice pak postupovaly jinak v Praze, jinak v Ostravě, jinak v Plzni. Takže jsem celou sobotu seděl a přijímal stížnosti, které přišly na ministerstvo, a obvolával dotyčné krajské hygienické stanice. Tam vždycky seděla nějaká služba a vždycky jsem je k smrti vyděsil. Dobrý den, Petr Gazdík, ministr školství, vy jste rozhodla, že 3. třída gymnázia v Náchodě nepojede na lyžařský kurz. Prosím, na základě čeho? Protože usnesení vlády číslo xy říká, že... Paní se rozklepala a třída na lyžařský výcvik jela. Ale to je samozřejmě mikromanagement, který ministr dělat nemá.

V případě covidu krizový tým ale fungoval velmi dobře. Tím, že do toho byla zapojena armáda, plukovník Šnajdárek ten tým velice spojoval. Vlastně to byl můj "dream" v digitalizaci, protože to, čeho oni byli schopni dosáhnout, bylo skvělé. Že si někdo udělal ve škole test, když byl pozitivní, učitel to zapsal do Bakalářů, automaticky se to propsalo na hygienu. Automaticky se vygenerovala žádanka do nemocnice na PCR test, automaticky došla SMS rodičům – to byla za mě ta digitalizace, kterou bych si strašně přál, aby fungovala mezi řediteli a obecně ve školství. Protože vy jako ministr nemáte skoro žádná data, to jsou jenom nějaké evropské projekty, jednostranně zaměřené, ale tady neexistuje nějaký systém sledování klíčových dat. Často uvádím v médiích jeden příklad: Když chcete jako ministr zjistit, kolik fyzikářů půjde za pět let do důchodu, tak to nezjistíte. Máte poslat školám dotazník – které ty ředitele fakt štvou. Logicky.

## Jak jste vnímal/a kvalitu podkladů pro rozhodnutí, které jste dostával/a? A jaký byl mechanismus získávání informací?

Ta byla poměrně vysoká, opravdu dobrá. Oni ti úředníci zase dělají tu svou práci dobře. To, co je problém, je, že vy se musíte umět zeptat. To znamená, musíte přesně říct, co chcete. Nemůžu se ptát od Šumavy k Tatrám. Když se ptám od Šumavy k Tatrám, tak dostanu materiál od Šumavy k Tatrám

To ministerstvo má sekce, z nichž každá se věnuje nějaké oblasti – a příslušný náměstek ode mě dostával úkoly a připravoval podklady, které jsem si vyžádal. Většinou to bylo tak, že vám ti úředníci vysvětlují, proč to, co vy chce, nejde. A vždycky vám řeknou třeba 80 % té informace, 20 % se pak dozvíte někde bokem. Oni jsou prostě "vycvičení" na ministry, ministr školství je spotřební zboží, ti se střídají poměrně často, takže tu skutečnou moc má státní tajemník a ten ministerský tým náměstků, tedy odborných náměstků, kteří to tehdy de facto řídili a snažili se čelit nějakým vašim požadavkům.

Už jsem uváděl příklad toho prvního zákona, kdy jsem v lednu řekl, že chci do tří dnů zákon, který umožní ředitelům škol vyhlásit ředitelské volno v případě covidové epidemie ve škole, když počet nemocných žáků překročí určitou hranici. Tak oni mi tenkrát vysvětlili, proč to nejde. A vy si prostě musíte prosadit, že to půjde. Že to myslíte vážně. A když dotyčnému řeknete, dobře, sice tady máme právní oddělení, ale já si nechám zpracovat analýzu nějakou advokátní kanceláří. Načež oni řeknou, na to nemáme peníze, ani korunu – a když si za tím stojíte, tak vás třeba ještě udají nějakému novináři, že plýtváte státními prostředky. A to, že vlastně zachraňujete životy, nikoho nezajímá, protože v médiích to stejně vyjde jinak.

Takže je to vlastně boj. A teď je otázka, jestli daný ministr ten boj chce vést, jestli ho umí vyhrát nebo aspoň remízovat, jestli si tu autoritu vybuduje, nebo ne. A já jsem se rozhodl bojovat. Začalo to hned Cermatem jako Ministerstvem školství zřízenou organizací – tam mě zavolali hned druhý den, že potřebují koupit novou tiskárnu a balicí linku za 70 milionů, takovou, která tiskne a balí maturitní nebo přijímací testy bez lidského oka. Takže jsem se na ně šel podívat a viděl jsem, že jsou to dvě tiskárny a balicí linka v hodnotě asi tak dva, tři miliony korun, když to přeženu, ne 70, a řekl jsem jim, že jim žádných 70 milionů nedám. Načež oni mě začali vydírat a říkat mi, ty testy také mohou uniknout, pana ministře, a to pak budete mít těžké, když budete muset hnát třeba 100 000 dětí znovu přijímacím zkouškám.

Takže oni vám nosí podepsat nějaké věci, které se snaží koupit, prosadit, a vy musíte bojovat. Třeba ten Cermat se to snažil utáhnout na tzv. JŘBU, jednací řízení bez uveřejnění. To znamená, abyste s nimi v tom jel, aby vám už nic jiného nezbylo, protože vy samozřejmě nechcete, aby někdo musel opakovat přijímací zkoušky, nebo byl veřejný skandál s maturitami.

Proto říkám, že důležitá je ta politická síla – ne to, jaký jste odborník. To, že budete hodný, schopný učitel, vám bude k ničemu, když vás pak Cermat na tomto dostane, protože vy politicky nebudete schopen se tomu postavit a nebudete schopen zařídit si podporu na vládě a že vás sejmou koaliční partneři, když se něco takového stane. Právě v tom je síla ministra.

### Pokud byste měl/a možnost dát budoucímu ministrovi/ministryni na základě vašich zkušeností nějaká doporučení či rady, jaké by to byly?

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 nástěnku, a každý den se ptát, co jsem dnes udělal pro to, aby se to pohnulo? Oni z toho i ti úředníci pochopí, že to myslíte vážně, že to není jen o tom, že na začátku něco vykřiknete, pak se půl roku nic neděje a pak si na to zase vzpomenete. Takže soustavná práce na konkrétních věcech, které chcete dosáhnout. Bez toho tam nechoďte.

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 budou vám říkat, proč ty věci nejdou, proč je lepší se na to vykašlat.

A třetí věc je, určitě mějte politickou sílu. Musíte mít znalost lidí ve vládě a sílu ve své vlastní politické straně – a musíte umět přesvědčit ty klíčové lidi, kteří figurují v tom rozhodovacím procesu, ať už je to vláda, poslanci apod., o tom, že to, co myslíte, myslíte vážně, opravdu to chcete, a proč to chcete. Pokud se vám toto daří, pak budete úspěšný ministr.

# Martin Stropnický

### Jak probíhalo předávání ministerské/premiérské funkce? Jak jste byl/a do funkce uveden/a, v jaké podobě vám byly předány informace?

Tady to musím vzít případ od případu. Na Ministerstvu zahraničí jsem ten pocit znalosti měl naprostý, neboť jsem už do té doby byl třikrát velvyslancem. Navíc jsem tam strávil úřednická léta, takže dohromady to dalo 18 let života. Ministerstvo zahraničí pro mě nebyl žádný iniciační problém.

Ministerstvo obrany pro mě naopak ze začátku bylo totálním minovým polem. Dělal jsem proto maximum, abych si co nejdříve vytvořil tým čtyř, pěti důvěryhodných lidí, kteří mi byli nápomocni tam, kde já jsem měl mezery. Ocitl jsem se na výbušné půdě, kde snad každý – a nejvíc bývalá ministryně Parkanová – byl v podstatě jednou nohou v totálním maléru. Nezaslouženě i zaslouženě. Tam jste nevěděl, kdo vám podstrčí nějaký toxický papír, v němž půjde o stovky milionů nebo dokonce o miliardy. Byl to logicky obrovský stres. Jako svůj hlavní úkol jsem vnímal (vedle navýšení rozpočtu, protože to ministerstvo bylo celá léta nesmírně podfinancované) nemít jediný investiční skandál.

To samozřejmě brzdilo určité procesy, zejména nákupy. Dnes se leccos nakupuje napřímo. Dobře – je válka na Ukrajině. Ale vzduchem létají desítky miliard. To by za mě nikdy nešlo. Ne proto, že já bych to brzdil, ale protože by mi to ve sněmovně nepovolili, na vládě by mi to zatrhli, novináři by si na tom smlsli.

No a kde jsem – paradoxně – o chodu daného úřadu věděl poměrně málo, bylo Ministerstvo kultury. Tam jsem ovšem měl dvě velké výhody: zaprvé, že to ministerstvo nebylo příliš velké, a zadruhé, že i tam jsem naštěstí narazil na pár špičkových úředníků. Na pár? Doslova. Byli dva.

## Jaká je podle vás primární role ministra, resp. premiéra? Jde spíše o politického "vyslance", manažera jemu svěřeného ministerstva, nebo odborníka na problematiku daného resortu?

Vezmu to trošku oklikou a znovu zmíním ty vzdělávací instituce, které bychom tu měli mít. Špičkové školy totiž mají vychovávat lidi, kteří jsou široce vzdělaní, manažersky schopní a připraveni a ochotni se velmi rychle učit. Když bude lékař ministrem zdravotnictví, tak to může být fajn – ale může to také být totální průšvih. Když bude ministrem obrany bývalý generál, to samé. Fakt, že zná všechny zkratky, má přehled o všech existujících druzích samopalů – to vůbec nic neznamená. S tím, rozšířeným "lidovým" pohledem na to, že ministrem by měl být odborník v dané problematice, nesouzním. Že by ministr zdravotnictví měl být špičkový chirurg? Nebo ministr obrany by měl umět skvěle střílet? Ministr kultury má vysochat sochu? To je podle mě trochu popletená představa. Mír je, jak známo, vždycky lepší vyjednat než vystřílet. Ministr obrany se má účastnit ministerských zasedání NATO, EU a podobně, kde sedí sedmadvacet nebo osmadvacet ministrů u jednoho stolu – a tam se to má řešit. Tam je třeba být schopen aktivně prezentovat naši pozici a hájit naše zájmy.

Čím by v každém případě měl ministr (nebo politik obecně) disponovat, je schopnost učit se. Třeba i v pětačtyřiceti, padesáti letech. Plus se musí umět obklopit lidmi, kteří mu dorovnají určitou mezeru v nějaké velmi specifické znalosti.

## Přicházel/a jste do úřadu již s definovanými prioritami, nějakou vizí, nebo se formulovaly až posléze, "za pochodu"?

Určitě. Na obraně šlo hlavně o rozpočet. My jsme tam začínali s rozpočtem nějakých zhruba pětatřicet miliard ročně – a skončili jsme na téměř šedesáti. V situaci, kdy nebyla válka. V takové konstelaci přesvědčit vládu jako celek, že váš resort má dostat víc peněz, když je současně třeba navýšit důchody, platy lékařům, stavět dálnice... Všechno možné je priorita, zejména to, po čem lidé volají. Spousta Čechů říká, na co je vůbec nějaká armáda, vždyť je to celé nesmysl, to jsou vyhozené peníze. A vy víte, že nejsou, protože slabý stát je vysloveně lákadlo. To je jako když hodíte těsto do řeky a ryby začnou kroužit. Vyloženě vábíte rozpínavé státy, aby po vás šly. A on se, bohužel, vždycky nějaký takový stát najde.

(...)

Plán byl jasný: skoncovat s neblahou pověstí resortu způsobenou akvizičními skandály, zajistit finance a pořizovat armádě za férovou cenu moderní vybavení. Ale úkolů bylo daleko víc. Tohle je jen ta horní vrstva. Ještě k rozpočtu: šlo i o to aspoň se přiblížit dvěma procentům HDP, ke kterým jsme se zavázali v NATO a nikdy je nesplnili. V době, kdy jsem na ministerstvo přišel, to bylo kolem jednoho procenta. Docílili jsme toho, že všechny strany včetně komunistů podepsaly deklaraci, že do roku (myslím 2025) to bude 1,4 %. Kdybych měl parafrázovat

Armstronga, byl to “malý krůček pro člověka”, nicméně pro nás to byl “velký krok pro celé lidstvo.” On to byl opravdu úspěch především v tom, že komunisté vůbec připustili, že je něco takového potřeba.

A otázka akvizic? Mým cílem byl takový stav, kdybychomm neměli jedinou zakázku, která by byla předmětem jakéhokoli vyšetřování, která by byla nějakým způsobem pochybná.

## Do jaké míry se vám podařilo naplnit priority, se kterými jste do úřadu přišel/přišla? Vybavíte si jedu, dvě priority, které se ve vašem funkčním období podařilo zrealizovat? A jaké byly z vašeho pohledu klíčové faktory, které napomohly tomu, že se plnění priorit dařilo?

Jestli se něco povedlo? Tak třeba přesvědčit rozhodující síly a lidi ve vládě, že s tím rozpočtem je prostě potřeba pohnout. A on rostl zhruba o 8 % ročně, což není vůbec málo. Samozřejmě, že spousta siláků a kritiků bude říkat, že to je málo – a já bych je chtěl vidět, jak by toho za stavu, který jsem popsal, kdy není žádný konflikt za dveřmi, docílili. Moje nástupkyně, paní Šlechtová, se poněkud absurdně snažila najít na mém působení nějaká pochybení (přitom oba jsme byli ve funkci za ANO..!). Už její nástupnická řeč byla o tom, že okamžitě prověří všechny zakázky. Nevěřil jsem svým uším. Záhy se ukázalo, že její pochyby a investigativní ambice nemají žádný reálný základ.

Nárůst finančních prostředků a fakt, že nám nikdo nemohl říct, vy jste tady prohospodařili x milionů, jsou nezpochybnitelnými úspěchy. My jsme první rok ušetřili na provozních nákladech, na běžných položkách typu papír nebo elektřina, 110 milionů. To je věc, kterou nedostanete do novin, i kdybyste se rozkrájel. Na mě byli nasazeni minimálně dva novináři, jeden z nich si tyká se současnou ministryní, a ti vysloveně číhali na mou chybu a neustále "vsugerovávali" v dikci svých článků, že dělám to či ono špatně. To není stýskání, to je realita.

Abychom se nepohybovali v prostředí nějaké mýdlové opery – pomohlo především to, že někteří politici zjistili, o jak rozsáhlý a zajímavý elektorát se jedná. Elektorát, který "jde" za armádou. Ona dohromady armáda nijak velká není – jedná se o nějakých 25 000 lidí –, ale ti vojáci mají všichni rodiny, příbuzné, vojenská posádka je vždy regionálně významná věc. A je tu nemálo občanských zaměstnanců. Města a obce posádky chtějí, protože pro ně jsou zdrojem příjmů. Politik nemusí být lumen, aby si uvědomil, že to je zajímavý volební potenciál.

## Vybavíte si naopak nějaké věci, které se nepodařilo realizovat? A jaké byly příčiny toho, že se realizace některé z priorit nezdařila?

Kdybych měl mluvit o tom, co jsem myslel, že půjde lépe, tak to jsou právě ony nákupy. Modernizace armády.

(...)

Ale je fakt, že různé nákupy začaly drhnout. Ve finální fázi se často našel někdo, kdo do projektu "hodil vidle.

(...)

Uvedu ještě jeden konkrétní příklad. Premiér Sobotka měl takovou hrůzu z toho, že bychom se mohli dostat do nějakého akvizičního průšvihu, že založil ještě jedno schvalovací místo. To byla jakási rada při vládě, kdy každý resort delegoval jednoho člověka a všechny zakázky Ministerstva obrany ještě musela předtím, než šly do vlády, schválit tato rada, v níž bylo zhruba 18 lidí. Přičemž odborník z Ministerstva kultury (patrně odborník na tanky...) měl samozřejmě stejný hlas jako odborník z Ministerstva obrany. Tam stačil jeden hlas proti a zakázka byla s prominutím v háji. Podobné to bylo ve Sněmovně. Na příslušném výboru jedni říkali, tohle ne, my máme raději Black Hawky. A na mou otázku proč, konkrétní odpověď neměli. Oni ty "své oblíbené" vrtulníky prostě viděli nejspíš v nějakém filmu.

Do akvizic výrazně vstupují také volby. Krajské volby, senátní, evropské a hlavně ty parlamentní. Tři měsíce před volbami už nebyla šance protlačit vládou jakýkoli akviziční projekt. Prý aby se neřeklo, že vláda protlačuje pochybný nákup. Opatrnost v politice chápu, ustrašenost ne.

## Čemu jste ve své roli musel/a věnovat nejvíce času?

Největším břemenem je finanční odpovědnost. Jde o desítky miliard. A pokud nejste hazardér, šíbr nebo hochštapler, občas vás to budí ze spaní. Na Obranu jsem šel s tím, že prostě dokážu, že v tomhle resortu je možné nekrást. Tahle moje ambice byla patrně největší.

## Jakým způsobem jste získával/a informace o věcech, které se děly, o agendách a podobně? Měl/a jste nastavený nějaký systém dejme tomu pravidelných reportů? Jaké byly vaše informační kanály?

Přeskočím na resort zahraničí. Tam jsem měl každé ráno v devět poradu, na níž byli přítomni všichni vrchní ředitelé a všichni náměstci, což znamená dohromady cirka 12 lidí.

Na obraně jednou týdně probíhaly porady před zasedáním vlády. Jiné byly porady ohledně konkrétních akvizic – řekl bych minimálně jednou týdně. Tam se řešilo, co koupit, jak koupit, od koho koupit, proč koupit a za kolik. Časté byly také porady nad dlouhodobými tématy: plán rozvoje armády, novelizace řady zákonů, situace v podnicích, jichž je Ministerstvo zřizovatelem, apod. No a pak porady "ad hoc." Těch bylo opravdu hodně. Protože "ad hoc" bylo neustále. Nešlo sáhnout do šuplíku a aplikovat nějaký úžasný korporátní systém vypracovaný nad stolem někde na druhém konci světa. Muselo se rozhodovat a jednat tady a teď.

Porada nebyla dlouhá. Důležitá je energie. Máte něco důležitého, jak jste daleko s tím či oním, co je rozpracované, atd. Někdy pak zůstali někteří i po poradě a probrali jsme určitou věc víc do detailu. Díky tomuto systému jsem měl každý den slušný přehled.

Kromě toho jsem musel přečíst hromady zpráv z ambasád. Samozřejmě záleží, jak kvalitní máte kabinet ministra. Já měl ve vedení kabinetu velmi dobrého, mladého člověka, který mi z těchto zpráv připravil resumé, takže z půl metru papíru bylo 10 centimetrů. Ty jsem přečetl. Denně. Anebo taky 30 cm nebo 50.

(...)

Den před zasedáním vlády byla proto porada na ministerstvu a jeli jsme jeden materiál po druhém. Byli tam právníci, byli tam lidé, kteří danému tématu rozuměli. Zvládli jsme to třeba za tři hodiny.

(...)

Dostával jsem třeba – a to byl pouze opravdu úzký segment – odkazy na nějaké podstatné rozhovory s jinými politiky. Další běžná věc je výběr z šifer, které ambasády píší vedle otevřených telegramů – i ty se ke mně dostávaly každý den. Někdy se jedná i o banality, jindy jsou to podstatné věci. Jste vlastně permanentně "zpravodajsky online".

(...)

Pravidelné porady, 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. Samozřejmě, musí se jednat o nějaký naléhavý problém. Vy se s ním pak sejdete hned, jak je možné. Jste například v Lidicích na každoroční tryzně. Ta skončí v 11, pak je společenský oběd, z toho se ale vy už můžete omluvit. Náměstkovi zavoláte, ať přijede na ministerstvo do vaší kanceláře ve 13:00. Je neděle. Oběd s rodinou? Příště. Možná...

## Jakým způsobem jste si formoval/a svůj tým? Do jaké míry se jednalo o lidi, kteří už na úřadě byli, a kolik jste si do úřadu přivedl/a sám/sama? Jací byli ti klíčoví lidé (a jak jste si je vybíral/a)?

Přivedl jsem si opravdu jen pár lidí. Jedním z nich a můj klíčový spolupracovník byl člověk, kterého jsem znal z diplomacie a se kterým jsme spolu působili čtyři roky v zahraničí na ambasádě v Římě. Skvělý diplomat, ekonom a pracant, Tomáš Kuchta. Snažil jsem se ale maximálně využít kvalitní pracovníky, kteří na resortu byli. Měl jsem na ně reference od lidí, kterým se dalo věřit. Na každém ministerstvu totiž najdete kvalitní lidi. Leckdy jsou někde “v podpalubí”, ale jsou tam. Často mimo nejvyšší patra personální hierarchie. Byli jsme koaliční vládou a tak jsem také “nafasoval” dva politické náměstky. Pár lidí mi doporučilo také hnutí ANO. Jednoho z nich jsem do týmu přizval.

(...)

Ti lidé byli vybráni už s jasnou představou, jakou agendu mají pokrývat. Čili vybíral jsem lidi na konkrétní agendy. Ministerstvo obrany má čtyři velké státní podniky, které zaměstnávají několik tisíc lidí. Musel jsem hledat a najít někoho, kdo se perfektně orientuje v podnikové sféře. A pak zase někoho, kdo se skvěle vyzná v oblasti akvizic. Vybral jsem si za náměstka i jednoho seniorního generála. Bezprecedentní krok, který někteří v armádě měli problém zkousnout. Armáda je totiž dost konzervativní a reformám či novinkám odolná instituce. Chtěl

jsem tím krokem mimo jiné i oslabit ty hlasy, které tvrdily, že Stropnický, ten herec, o armádě nic neví. Takhle jsem měl po boku zkušeného generála a za pár týdnů bylo ticho.

Ze šéfky právního odboru udělal náměstkyni, protože mi to přišlo úplně zásadní. Což je opět něco, co můj nástupce zrušil, a myslím si, že to je velká chyba. Právníci jsou pro nejen pro resort obrany klíčoví.

Další systémová věc byla, že každý z akvizičních projektů – a to, k mému překvapení vůbec před mým příchodem nebylo zvykem – měl svého projektového manažera. Ten byl garantem dané zakázky, k němu se sbíhaly všechny informace a on mi měl potom referovat, jak zakázka probíhá. A když byla ukročena nějaká fáze dotčené akvizice, svolala se větší porada, kde tento garant informoval všechny ostatní.

## Měl/a jste v personální oblasti nastavené nějaké mechanismy zpětné vazby? V případě, že jstebyl/a s výkonem nebo výstupem některého spolupracovníka, měl/a jste k dispozici nějaké nástroje, které by vám umožnily sjednat nápravu?

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. Takové opatření je i signálem pro ostatní.

Zpětná vazba:

Podle závažnosti dané věci. Když se jednalo o nějakou drobnost toho typu, že na poradě vedení někdo zíral do displeje mobilu, tak jsem prostě řekl, ať si mobil vypne. Divil byste se, jaký úžas jsem tím u některých vyvolal. Nicméně příště se to opakovalo. “Říkám, vezměte si to ven a až si to přečtete, tak se vraťte.” Ten chlap se ještě cítil ublíženě. “Tak víte co, už se nevracejte,” To bylo veřejné, před nějakými 12 lidmi. Zafungovalo to. Ale zakladatel mého fan klubu se z něj pochopitelně nestal. Nemůžete ale být se všemi kamarád. To je cesta do pekel. Na druhou stranu čím jsem byl starší a zkušenější, tím víc jsem si uvědomoval, jak důležitý je lidský přístup. Nejde o to, někoho zdeptat. Tím výkon nezvýšíte. Obecně: za chybu se nemá popravovat. Chybu je třeba napravit. Slušný a pracovitý člověk se tou chybou už sám trápí dostatečně. A lempl? S tím je dobré neztrácet čas. Je nenapravitelný.

## Měl/a jste nějaký ověřený způsob, když jste se snažil/a něco prosadit, jak se všemi zainteresovanými aktéry (ministerstvo, odborní poradci, Úřad vlády, jiná ministerstva, koaliční partneři atd.) komunikovat, jak je vtáhnout do procesu, když jste se snažil/a něco prosadit? Dalo by se něco systémově zlepšit?

Všechny ty způsoby, které jste zmiňoval ("Šel jste nejdřív za premiérem, přičemž pokud ten na danou věc kývl, pak už to šlo jednodušeji? Nebo bylo nejdřív potřeba vybudovat silný "case" na půdě ministerstva, pak danou věc prezentovat straně – a až posléze se s tím šlo na vládu?"), jsou možné. To znamená ve straně, to znamená na resortu, to znamená třeba i u koaličního partnera, někdy i v opozici. Ale platí, že místem číslo jedna je strana. Aby vy jste přesvědčil předsedu strany, jejímž jste členem, že to, co navrhujete, by mělo být stanoviskem strany jako celku. A tím také těch pěti "vašich" ministrů. A také poslanců za vaši stranu.

Uvedu trochu atypický příklad: upozorňoval jsem na jednu, poněkud zvláštní (...), nominaci na velvyslance. Nebyl to kariérní diplomat, byla to politická nominace. Jako svou kvalifikací ten adept mimo jiné uvedl, že angličtině se začně učit, a že rozumí polsky. Mohu vás ujistit, že přitom o Polsko vůbec nešlo. No tak jsem na vládě požádal o slovo a bez konzultace se svou stranou jsem řekl, že jsem prostě proti a proč. Jistě, tím si přátele v politice nezískáte.

## Jak to za vás v úřadu fungovalo, když vznikne krizová situace? Kdo postup koordinuje, jak se vše komunikuje, řídí, jak to celé probíhá? Pokud můžete, uveďte prosím nějaký příklad krize, které jste na ministerstvu řešili.

Takových bylo nemalé množství. Jedna krizová situace nastala například ve chvíli, kdy za mnou přišel člověk a řekl, končí nám smlouva na ostrahu muničních skladů. Ona smlouva byla na několik miliard – a byla v podstatě nevypověditelná. Co jste měl dělat? Přesoutěžit onu ostrahu? To trvá. Nechat muničáky několik měsíců v nejistotě, aby na titulních stránkách napsali, že nejsou zabezpečené a tři vesnice budou vyhozeny do povětří? Nebo pokračovat v nevýhodné smlouvě za miliardy a "mít klid"? A kdo tu věc, sakra, takhle zanedbal?!? Na rozhodnutí máte čas v řádu hodin.

Lidsky nejnáročnější a nejbolavější krize nastala, když jsem byl na první dovolené. Odjel jsem na jeden zapomenutý ostrůvek u chorvatského pobřeží, druhý den ráno jsem vstával, bylo nádherně, vzal jsem si plavky, že se půjdu vykoupat. Byl jsem tam sám, rodina měla přijet až za tři dny. V tom mi zvoní telefon. Vážný hlas mi sděluje, že máme čtyři mrtvé vojáky v Afghánistánu. A že v šest hodin večer je tisková konference na Ministerstvu obrany. Šok byl ještě umocněný tím, že později zemřel jeden další voják. Pro armádu šlo o největší ztrátu na životech během jediného dne od konce druhé světový války. Bylo ale nutné za každou cenu racionálně jednat. Jak se dostat do Prahy? Začala bouřka, průtrž mračen. Pojede trajekt? A stihnu autem dojet do Záhřebu? A jak potom do Prahy? Naštěstí byl k dispozici malý speciál a ze Záhřebu jsem mohl do Prahy letět. Musím stihnout tiskovou konferenci v 18:00! Nebo si chci zítra přečíst v bulváru, že když naši vojáci umírají, ministr se válí u moře? Za deset minut šest jsem byl na ministerstvu...

Celá ta situace se posléze pochopitelně prověřovala jak v Praze, tak přímo v Bagramu. Na to jsou přesné postupy a předpisy. Nebylo nutné je měnit. Ministerstvo samotné nemohlo postupovat nějak jinak. Co ale ministerstvo dělat mohlo, bylo snažit se maximálně pomoci pozůstalým. Lidskost je někdy důležitější než logistika. Když byly z Afganistánu dopraveny rakve, na letišti v Kbelích byl i prezident. Ale především tam byly rodiny obětí. Manželky,

rodiče, sourozenci… Byl jsem s nimi, mluvil jsem s nimi, cítil jsem s nimi. Nesmí to ná vás být vidět, ale máte pocit bezmoci. Můžete dělat vlastně hrozně málo.

## Jak jste vnímal/a kvalitu podkladů pro rozhodnutí, které jste dostával/a? A jaký byl mechanismus získávání informací?

Úroveň zpráv je velmi rozdílná. Je daná především například kvalitou konkrétního velvyslance. Informace píše často jemu podřízený diplomat, ale konečné slovo má vždy velvyslanec. On výstup svou parafou legitimizuje a přebírá za obsah odpovědnost. Ministrovi se někdy dostane do ruky plytký kus papíru, jindy je zpráva zajímavá. Až 70 % spadá do té první kategorie.

(…)

Domnívám se, že téměř každý ministr je do značné míry závislý na nejbližším okolí, na pár klíčových spolupracovnících, u kterých má možnost ovlivnit jejich složení. A to, že jsem se na ty zhruba tři, čtyři lidi opravdu mohl spolehnout, pro mě bylo zásadní.

(…)

Byly zakázky, které byly odargumentované věrohodně, vyčerpávajícím a konsenzuálním způsobem, a pak byly zakázky, které byly konfliktní a nejednoznačné. Někdy jsem byl vybaven dostatečným podkladovým materiálem pro správné rozhodnutí, jindy tomu tak nebylo. A byly i případy, kdy jste intuitivně mohl cítit, že za tím něco je.

(…)

Vytvořil jsem malý tým (dva tři lidi) mající mou důvěru. Vymezil jsem určitý čas – ne velký, tak týden nebo dva – k vyhledání faktických argumentů dokládajících, že zakázka je nebo není v pořádku. Pokud se pochybení potvrdilo, následovala výměna manažera projektu a rozjezd zakázky znova, od nuly. Ministr obrany má výhodu v tom, že když jde do tuhého, může zadat Vojenské policii, aby věc prošetřila. A ve zvlášť citlivých nebo sporných případech může zaúkolovat i Vojenské zpravodajství.

## Pokud byste měl/a možnost dát budoucímu ministrovi/ministryni na základě vašich zkušeností nějaká doporučení či rady, jaké by to byly?

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. A možná, že kdybych si podobnou zkušeností neprošel, měl bych pocit, že mi v životě něco uniklo.

Pojďme to vylehčit. Jedno americké rčení říká: Nebyl pro showbusines dost pohledný, tak se dal na politiku.

# Jiří Rusnok

## Jak probíhalo předávání ministerské/premiérské funkce? Jak jste byl/a do funkce uveden/a, v jaké podobě vám byly předány informace?

Ono je to vždy do jisté míry něčím specifické. Tedy u mě určitě, protože já jsem byl vždycky vlastně náhradník, "parašutista," krizový manažer. Takže nástup neprobíhal podle běžných postupů. Ale ta moje příprava spočívala v tom, že já jsem, jak už jsem zmiňoval, už jako absolvent vysoké školy a po vojenské službě, která tehdy byla ještě povinná, pracoval ve Státní plánovací komisi. Vystudoval jsem národohospodářské plánování, jak se ten obor tehdy jmenoval, takže jsem dělal opravdu to, co jsem vystudoval, a od píky se jako referent učil, jak se spravuje stát v ekonomické oblasti. Pak jsme se změnili na federální Ministerstvo strategického plánování, poté jsem byl krátce na federálním Ministerstvu práce a sociálních věcí, načež jsem ze státní služby odešel a pracoval jsem jako expert pro Odborovou centrálu, ještě za Richarda Falbera a za bývalých šéfů odborů.

Bylo to skutečně jako seskok padákem. Samozřejmě jsem něco o Ministerstvu financí tušil, protože jsem s ním do určité míry kooperoval už na Ministerstvu práce a sociálních věcí, a měl jsem povědomí v obecné rovině ještě z doby, kdy jsem byl ve státní správě. Žádné předávání ale v podstatě neproběhlo. Protože on ten odchod Pavla Mertlíka nebyl samozřejmě nějak přátelský, plánovaný, bylo to celé trochu hr. Detaily už si opravdu nepamatuji, ale možná jsme si prostě sedli, dali si kafe a on mi ve zkratce řekl, tady je toto a toto.

Informace o tom, v jakém stavu jsou třeba detailnější projekty, jsem rozhodně neměl. Samozřejmě o velkých projektech, typu například dokončení privatizace Komerční banky, jsem nějaký přehled měl. A pochopitelně jsem do určité míry znal rytmus toho, jak se připravuje státní rozpočet.

To byla doba, kdy jsme se teprve připravovali na vstup do Evropské unie, čili všude probíhala legislativní smršť, přepracovávaly se různé zákony. Člověk tyto věci znal nějak obecně z té vládní agendy – ale do detailu ne.

Na MPO to už bylo jednodušší. Poté, co se po volbách 2002 změnil premiér a změnila se struktura vlády – ta následující byla sice dál vedená ČSSD, ale už nebyla jednobarevná, ale koaliční – mi Vladimír Špidla nabízel, abych pokračoval na Ministerstvu financí, nicméně nějak jsme se zcela neshodli programově, protože já jsem především odmítal jeho představy o dramatickém zvýšení schodku. Načež on mi pak jako alternativu nabídl, jestli nechci jít na Ministerstvo průmyslu. Tak jsem si řekl, proč ne, mě baví poznávat nové věci, takže jsem s tím souhlasil. No a tam už proběhlo vcelku víceméně normální předání, od odcházejícího ministra Miroslava Grégra, tedy člověka, který tam samozřejmě zanechal výraznou stopu a ta agenda

byla vlastně svým způsobem mnohem přehlednější, než byly finance. Oproti resortu průmyslu, kde jde víceméně o energetiku a pár věcí kolem, byly finance pytel blech. Takže to pro mě, v té době už člověka, který tu státní správu vcelku znal, nebylo tak složité.

Samozřejmě musel jsem se s tím resortem podrobněji seznámit, to je jasné, šel jsem do nového prostředí, mezi nové lidi a tak dále, ale ten přechod byl poměrně organický, protože jednak vláda se nezměnila zcela, řada lidí ve Špidlově vládě pokračovala z minulé Zemanovy vlády, a jednak nedošlo k nějakým zásadním programovým změnám, spíš se měnily vnější okolnosti. Například to, že na začátku, hned po nástupu nové vlády v létě roku 2002, byly ty obrovské povodně, takže moje první seznámení s průmyslovými podniky bylo takové, že jsem jezdil lodičkou po Spolaně Neratovice a prohlíželi jsme si, kam až sahá voda. To samé pak v Lovosicích a vlastně všude, kde byly záplavy. Takže v začátcích se řešily spíš tyto akutní problémy.

A pak jsme se zabývali zejm. energetickou koncepcí, která, myslím, se nám tehdy docela podařila. To už je bohužel ale všechno dávno pokryté prachem a doba se dost změnila.

Nicméně, abych to shrnul, resort průmyslu byl z mého pohledu mnohem jednodušší, protože se člověk mohl soustředit na několik málo velkých, zásadních projektů, a ty prostě tlačit.

## Jaká je podle vás primární role ministra, resp. premiéra? Jde spíše o politického "vyslance", manažera jemu svěřeného ministerstva, nebo odborníka na problematiku daného resortu?

Tak člen vlády je především člen toho nejvyššího orgánu výkonné moci v dané zemi. Vláda u nás rozhoduje ve sboru, jako kolektivní orgán. Čili když se stanete ministrem zemědělství, tak jste sice ministr pověřený řízením Ministerstva zemědělství (což máte uvedeno i na dekretu), ale primárně jste člen vlády. Protože ve vládě se rozhoduje hlasováním – a vy budete hlasovat nejen o tom, jestli se mají zvýšit či snížit dotace do zemědělství, ale budete hlasovat i o tom, jestli se má kulturní politika vyvíjet tak nebo onak, jestli se má školství vyvíjet tak nebo onak, jestli důchodový systém se má změnit nebo nezměnit.

A troufnu si říct, že to je věc, kterou si možná 80 % lidí, kteří do té funkce jdou, vůbec neuvědomuje. Že když se stávám ministrem, třeba životního prostředí, budu také spolurozhodovat o celé řadě jiných věcí, od obrany až po kulturu, které v daný moment dotyčná vláda řeší.

Čili z toho vyplývá, nebo s tím koreluje, to, že ministr je primárně podle mého názoru politický představitel. Ústavní činitel. A vzhledem k tomu, že je pověřen řízením nějakého resortu (ve valné většině případů), současně je i politický manažer. Protože ministerstva jsou vlastně postavena jako monokratické instituce, kde se na rozdíl od byznysu nebo od některých orgánů, které fungují kolektivně – jako třeba právě vláda nebo třeba rady některých nezávislých institucí typu centrální banky, kde se rozhoduje kolektivně –, rozhoduje autokraticky. Ministr nastoupí do funkce a je zodpovědný za řízení daného resortu, tedy nejen toho "baráku", té instituce, ale celého resortu, pod který spadá řada podřízených organizací.

Takže on současně musí být schopný manažer. Asi není třeba nikomu vysvětlovat, že nikdo nevyjde ze střední školy a nejde řídit firmu, která má několik tisíc zaměstnanců. K takovému postu se dostáváte velice pozvolna. Až poté, co prokážete nějaké schopnosti na nižších úrovních, co řídíte malý tým, pak větší a větší... A to je věc, na kterou by se mělo myslet už při nominacích. Ano, ministr má být politik, který ví, co chce, prosazuje nějaký program a nějaké hodnoty, za které kandiduje, za které je případně zvolen a je s nimi nějak ztotožněn. Je nominant nějakého politického směru. Ale pak to má být také manažer, který je schopen solidně řídit takovou, většinou poměrně velkou instituci, jakou je daný resort.

Což samozřejmě nedělá sám. Je jasné, že ministr neřídí vše do posledního pracovníka toho resortu, ale aby mohl jemu svěřenou instituci řídit a aby to fungovalo, musí být schopen řídit nějaký tým vedoucích pracovníků. Což obnáší řadu souvislostí. Musí být schopen ty lidi, které tam má, nějakým způsobem poznat, motivovat a tak dále.

Nicméně komplikace u nás, na rozdíl možná od vyspělejších zemí s dlouhodobější demokratickou tradicí, je v tom, že my nemáme tradici stability vysoké veřejné správy – i když to už po 30 letech demokracie může znít divně. Tím pádem nemáme ani odpovídající kvalitu na všech stupních veřejné správy.

Rozhodně neříkám, že je všechno špatně, to vůbec ne. Naopak, já vždycky státní správu hájím. Nicméně není to srovnatelné se situací, kdy se stanete ministrem v zemi typu Německo, Anglie, možná i Itálie. Tam je to taková rutinní záležitost. Přijdete do úřadu, je tam nějaký státní tajemník, nějací 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. A ten systém jede. Kdežto u nás systém takto vyspělý není. Protože ta ministerstva jsou v různé situaci, i personální, různé resorty prošly většími či menšími obměnami a některé se vyvinuly třeba lépe a některé hůře.

Takže u nás, k již zmíněným rolím ministra, přistupuje ještě i to, že se musí do značné míry relativně detailně zabývat tím svým resortem, ministerstvem. Ve srovnání třeba se zeměmi, které jsem uváděl, zejména velkými demokraciemi. U nás prostě nemůžete být čistě politický manažer, který plynule přestoupí z nějaké volební kampaně na ministerstvo, aniž byste měl trochu ponětí, o čem vlastně to ministerstvo je. To byste pravděpodobně neuspěl. Samozřejmě, může se nějakou shodou náhod stát, že nastoupíte zrovna na nějaké stabilizované ministerstvo s velmi dobrým personálem a nějak to do sebe zapadne a vlastně se to podaří. Ale je to spíše méně pravděpodobné. "

## Přicházel/a jste do úřadu již s definovanými prioritami, nějakou vizí, nebo se formulovaly až posléze, "za pochodu"?

U toho Ministerstva financí jsem měl spíš, jak jsem zmínil, takovou "stabilizační" roli. Dotáhnout věci, které tam byly rozběhnuté, nedopustit nějakou zásadní diskontinuitu – a bylo jasné, že po volbách se uvidí, jaké bude uspořádání a tak dále. Takže vize byla spíš jen obecná – tlačit dál na snižování schodků. A to se dařilo. Plus samozřejmě velká část agendy byla

Konsolidační agentura, kdy se prostě řešili všichni ti "pohrobci transformace" a hledali jsme cesty, jak tu aktivu nějak znovu oživit a vyčistit, ať to někde zbytečně neleží.

Takže tam na nějaké vize ani nebyl prostor, šlo opravdu spíš o operativní záležitosti a dotažení věcí, které byly rozpracované, plus o evropskou agendu – a toho bylo až až.

Na Ministerstvu průmyslu už to bylo jiné. Tam už jsem šel s nějakou vizí, plánem – mimo jiné se měla připravit nová energetická koncepce, to byl rok 2002, takže u ní byl horizont kolem roku 2030. Tehdy se totiž dost měnil energetický, zejména elektroenergetický trh. Evropa už tehdy vstupovala do jakési liberalizace, zatímco my jsme byli teprve na začátku toho procesu. Privatizovala se některá odvětví, za Zemanovy vlády se například zprivatizovalo plynárenství, probíhala takzvaná integrace ČEZu, takže se do něj zpět integrovaly některé distribuční podniky, které se předtím v době kupónové privatizace, poněkud uměle oddělily. Tím pádem jsme se hodně zabývali koncepcí české energetiky v delším horizontu, jak by měla vypadat – a hlavně jak by mělo vypadat regulatorní prostředí. To vše se tvořilo.

## Do jaké míry se vám podařilo naplnit priority, se kterými jste do úřadu přišel/přišla? Vybavíte si jedu, dvě priority, které se ve vašem funkčním období podařilo zrealizovat? A jaké byly z vašeho pohledu klíčové faktory, které napomohly tomu, že se plnění priorit dařilo?

Domnívám se, že ta mise na Ministerstvu financí proběhla v zásadě úspěšně. Za takový nejviditelnější ""úspěch"" – a já to slovo úspěch nemám moc rád, protože, jak se říká, úspěch má mnoho otců a neúspěch je sirotek – považuji to, že jsme dotáhli privatizaci Komerční banky, a to bez jakýchkoli skrupulí a skandálů. Což historie nakonec potvrdila. – byla to de facto nejlépe prodaná česká velká polostátní (nebo dříve státní) banka.

Mimochodem, Komerční banka byla bankou podobné velikosti jako Česká spořitelna, dokonce možná o něco větší (záleží na parametrech, kterými velikost měříme) a my jsme ji prodali za dvakrát tolik, než se prodala Česká spořitelna. Do poslední chvíle to byl otevřený, férový tendr. Na konci se otevíraly obálky, byli dva zájemci, Unicredit a Societé Géneral, a Francouzi tehdy dali o něco málo víc, takže banku získali oni.

Povedlo se připravit návrh státního rozpočtu na rok 2002, který potom byl i schválen bez nějakých větších složitostí – což nebylo úplně jednoduché, protože to bylo v době opoziční smlouvy a vláda neměla většinu v parlamentu. A opoziční smlouva nezaručovala schválení konkrétních zákonů ani státního rozpočtu, ale jen to, že druhá strana nebude podávat návrhy o hlasování o nedůvěře vládě. Ale nemusela hlasovat pro naše návrhy – a taky ne vždy hlasovala.

Ten rozpočet se nicméně zlepšoval, dařilo se v něm rozpouštět ztráty Konsolidační agentury, které se do rozpočtu převáděly – a i přes ty jsme deficit snižovali, ten poslední rok byl ve výši nižších desítek miliard, nevím už přesně, nějakých 10, 15, 20 miliard. Z dnešního pohledu úsměvná čísla, nicméně tehdy se o tom samozřejmě vedla velká diskuze.

Příčiny úspěchu:

Myslím, že se povedly, protože na ně byl směrován velký fokus z mojí strany a ze strany vedení ministerstva. Zásadní podle mě bylo, že se mi podařilo získat na mou stranu právě klíčové lidi Ministerstva financí.

(...)

A samozřejmě, a to je v této roli klíčové, vy musíte získat a udržet si spolupráci, přízeň a podporu premiéra. Ministr financí nemůže fungovat bez podpory premiéra. A tu se mi dařilo nějakým způsobem si získat a udržovat ji. Byť s Milošem Zemanem to nebylo nikdy jednoduché, ale v té době ještě byl kooperativní, racionální a i jeho zájmem bylo, aby se situace stabilizovala, zůstala stabilní – a strana to posléze mohla prezentovat tak, že dokáže vládnout a řešit ty složité problémy, které řešit musela.

Takže i díky souběhu těchto faktorů se ty věci, které jsem zmínil, podařily. Nicméně já opravdu vždy kladu velký důraz právě na spolupráci s tím aparátem, s lidmi kolem vás.

## Vybavíte si naopak nějaké věci, které se nepodařilo realizovat? A jaké byly příčiny toho, že se realizace některé z priorit nezdařila?

Bezpochyby takové věci byly. Pokusím se vzpomenout si na nějaký konkrétní příklad, nicméně obecně – v takových případech je jasné, že buď máte nějaký konflikt ve vládě, kdy její určitá část, v horším případě ještě do jisté míry třeba podpořená premiérem, prosazuje nějaké jiné řešení. A vy, když nezískáte většinu, tak tu věc prostě neprosadíte.

Příklad, který mě teď napadl, není přímo nějakým mým tehdejším cílem, ale pamatuji si, že jsem vedl v jednu dobu poměrně ostré debaty s tehdejším ministrem vnitra, budiž mu země lehká, Stanislavem Grossem. On tehdy velmi tlačil na pilu ve snaze zvýšit financování policie, zejm. platy policistů. V této oblasti se ovšem vždy zkonzumuje tzv. účelně v podstatě jakékoliv množství peněz, které je k dispozici. Je to téměř jako ve zdravotnictví, a já jsem vždycky říkal, podívej se, tady máme mezinárodní srovnání, máme největší počet příslušníků policie na hlavu, nejvíce kriminalistů... Já vím, že ta mezinárodní srovnání mají vždy nějaké nedostatky, ne vše je úplně srovnatelné, ale v těchto věcech jsem tak trochu bojoval, chtěl jsem být šetrnější než někteří moji resortní kolegové – například právě na vnitru, nebo třeba podobně to bylo s ministerstvem zemědělství.

## Čemu jste ve své roli musel/a věnovat nejvíce času?

To je velmi klíčová věc – a nikterak jednoduchá. Protože vy jako ministr nejste zcela pánem svého času. Musíte trávit přiměřené množství času věcmi, z nichž se de facto není možné omluvit. Musíte chodit na vládu, do parlamentu. Jistě – do parlamentu se dá chodit řekněme přiměřeně vašemu angažmá, které tam zrovna máte, nemusíte v něm sedět 24 hodin denně, ale je to hodně velký žrout času. No a k tomu samozřejmě musíte věnovat přiměřený čas řízení daného resortu, v nějaké ultimátně nutné minimální míře musíte dohlížet na to, že tam věci běží, jak mají.

## Jakým způsobem jste získával/a informace o věcech, které se děly, o agendách a podobně? Měl/a jste nastavený nějaký systém dejme tomu pravidelných reportů? Jaké byly vaše informační kanály?

Tím naprostým základem, který se mi vždy osvědčil, byly pravidelné týdenní porady vedení ministerstva, kdy jsem si od klíčových pracovníků vyslechl, jak v jejich agendách běží ty, které projekty, agendy, které mají na starost. Protože už tohle vede k určité disciplíně celého toho ""baráku""; není prostě možné – a takové případy tu samozřejmě byly a jsou –, že se tam ministr neukáže několik týdnů. To je absolutně špatně a takovým způsobem není možné řídit ani krejčovskou dílnu. Takže jistě – můžete být samozřejmě někde na výjezdu v zahraničí, kraji a podobně, to je všechno hezké, ale musíte řídit i ten aparát. A na to si musíte vyhradit určitý čas. Takže dejme tomu jednou za týden máte poradu, která funguje i jako příprava na vládu, takže můžete touto formou rychle získat podklady svého ministerstva. Nestačí mít je pouze na papíře, to je samozřejmost, ale vy potřebujete ty věci také "nasát", abyste měl představu: Aha, o tento bod se nebudu vůbec zajímat, tenhle bod mě naopak zajímá, jaké máme stanovisko, proč ho máme právě takové... A v tom se právě potřebujete efektivně zorientovat, abyste byl co nejlépe připraven. A v této věci je funkce ministra financí právě specifická. Ministři některých jiných resortů mohou svým způsobem třeba 80 % agendy ignorovat. Což samozřejmě není dobře, ale často to tak je. Ale jako ministr financí můžete ignorovat velmi málo, protože každý druhý bod je o penězích.

Pak se samozřejmě nevyhnete mediálním záležitostem, komunikaci. Protože když nebude veřejnost vědět, čím se zabýváte, co jste udělali a proč, tak zřejmě nebudete mít její podporu.

Tím pádem vaším úkolem je balancovat všechny klíčové agendy, veškeré tyto role, které ministerská pozice přináší, a zároveň se žádnou z nich nesmíte nechat zahltit. Protože jednou z věcí, které podle mě celá řada lidí v podobných funkcích nezvládá, je to, že se některou z těch agend právě zahltit nechají. Například sedí od rána do večera v parlamentu, přičemž se domnívají, že tím mají vyhráno, protože se tam všemi znají a mají vše předjednáno. Jenže ono to tak nefunguje.

Obrazně řečeno, vy prostě žonglujete s několika míčky – a není možné pochytat všechny. Respektive čas od času některý z těch míčků spadne, což znamená, že vy musíte delegovat a rozhodovat se, kterému z těch míčků momentálně dáte větší váhu, ale ony se můžou v čase měnit. Takže budete-li mít něco důležitého ve sněmovně, potřebujete získávat podporu tam a trávit tam víc času, budete třeba chodit do hospodářského či rozpočtového výboru opakovaně. A v momentě, kdy to tam zvládnete, zase se můžete víc soustředit třeba na nějaký projekt na ministerstvu, u nějž tušíte, že je zásadní a že pokud dopadne špatně, bude to mít velmi negativní dopad na spoustu dalších věcí.

Samozřejmě nemůžete mít všechno v ideálním objemu a čase. Vždy musíte prioritizovat. Ale není možné se dostat do stavu, kdy si řeknete, já se teď vůbec nebudu starat o to, co se odehrává ministerstvu, oni si to ti úředníci nějak vyřeší sami. Tak to možná funguje právě v Německu či v Anglii, kde jsou ti vysocí ministerští úředníci zavedení, vy si s sebou přivedete

jednu dvě klíčové osoby a pak fungujete čistě jako politický vrcholový manažer – u nás bohužel ne.

(...)

Pravidelné porady byly nicméně pochopitelně jen základ. Kromě nich probíhaly samozřejmě další porady, zejména když byly rozpracovány nějaké zásadní projekty typu privatizace apod., tak jste jich měl výrazně víc, protože pochopitelně se chcete a potřebujete orientovat i v těch dalších agendách. Takže informace získáváte právě od lidí na těchto poradách. Den ministra se v podstatě neskládá z ničeho jiného než z toho, že má neustále nějaké schůzky. Tedy aspoň já jsem se vždy snažil být maximálně otevřený a přijímat různé lidi, nejen ty, u kterých jsem věděl, co mi zhruba řeknou, ale i ty, o kterých jsem věděl, že třeba budou kritičtí. Včetně zástupců opozice. Pak samozřejmě reprezentanty byznysové sféry, odborů, akademické sféry. Protože jsem věděl, že to je absolutně klíčové – nenechat se uzavřít do nějaké informační bubliny, což samozřejmě v ministerském angažmá hrozí. Protože primárně jste obklopen nějakou omezenou skupinou lidí, která může mít tendence informace k vám jdoucí nějakým způsobem filtrovat nebo trochu usměrňovat. Čili toto považuji za důležité – zachovat si otevřený přístup k lidem a podnětům ze všech stran. Snažil jsem se vždy hodně komunikovat se všemi stakeholdery, v závislosti na tom, o jaký resort se jednalo. Ale většinou to byl právě byznys nebo ti sociální partneři – svazy průmyslu, různé asociace a tak dále.

(...)

Jednak se neustále vytvářejí různé odborné analýzy. Pochopitelně v závislosti na tom, v jakém oboru se pohybujete, čtete odborný tisk – i to je důležité. A vždycky jsem ještě měl kolem sebe – většinou velmi malou – skupinu nějakých poradců, lidí, u kterých jsem věděl, že jsou lepší než já z hlediska nějaké znalosti, odbornosti. Tito měli samozřejmě i víc času na to, se do tématu ponořit víc, a také mi poskytovali zpětnou vazbu, přicházeli s různými informacemi, které nějakým způsobem získali nebo je někde syntetizovali z dalších podkladů. Takže i s těmi jsem měl pravidelná setkávání.

(...)

Na Ministerstvu financí máte třeba nějaký standardizovaný report plnění státního rozpočtu – víte každý den, každý týden, jak se rozpočet plní. Pak máte vhled do nějakých hlavních makroekonomických údajů, které se k vám dostávají.

Na Ministerstvu průmyslu je to obdobné, ale tam vás pochopitelně víc zajímají zase některé specifičtější údaje o vývoji hospodářství, ale je to spíš taková makro-statistika. Protože jste prostě makro-manažer.

## Jakým způsobem jste si formoval/a svůj tým? Do jaké míry se jednalo o lidi, kteří už na úřadě byli, a kolik jste si do úřadu přivedl/a sám/sama? Jací byli ti klíčoví lidé (a jak jste si je vybíral/a)?

V našich podmínkách úspěch daného ministra skutečně stojí a padá s tím, jaký má za sebou ten nejbližší, spolupracující a spolu-řídící tým. U nás to tak prostě je, protože tady ta ministerstva mají velmi různou kvalitu – a někdy i velmi mizernou. A ministr sám, kdyby byl sebegeniálnější, to prostě nemůže zvládnout. Protože na to nemá kapacitu, on má spoustu dalších rolí, o nichž už jsme mluvili. Takže chcete-li v této misi uspět, potřebujete mít kolem sebe několik "tahounů", tedy těch klíčových lidí, kteří to ministerstvo de facto řídí čili jsou v roli nějakých dejme tomu náměstků, státních tajemníků, respektive – jak se jim nyní říká (ono se to stále mění) – vrchních ředitelů. Prostě v podstatě tu úroveň B mínus 1, kde potřebujete mít nějakých pět až 10 lidí, záleží na velikosti ministerstva, kteří jsou velice kvalitní, znají ten resort, jsou k té práci loajální, odborně zdatní.

(...)

V naprosté většině případů jsem využíval lidí, kteří tam byli. Já jsem si s sebou žádné lidi nebral, to nebylo mým zvykem, naopak jsem využíval ty lidi, co tam byli. Čili na Ministerstvu financí to byli ti náměstci, Janota, Volf a další – ti klíčoví lidé by se vždy dali spočítat na prstech jedné ruky. Pak už je to samozřejmě na nich, jak si to uvnitř ministerstva oni řídí.

Takže že bych si jako ministr financí někoho s sebou vyloženě přivedl, to si nevybavuji. Samozřejmě, byli to nějací dva, tři poradci, kteří byli ale většinou na ad hoc nebo externí bázi, nějaký částečný úvazek. A jinak jsem vesměs celý aparát převzal.

A na Ministerstvu průmyslu to bylo podobné. I když tam jsem poté nabral člověka na tu energetickou část, když jsme měli připravit zmíněnou koncepci, protože jsem nabyl dojmu, že by to mohl posunout. Byl to člověk, který měl za sebou byznysovou zkušenost, sice ne přímo v energetice, ale z blízkých oblastí. Jednalo se o projektanta, člověka, který vedl větší projektovou kancelář. A na to jsem mimochodem taky vždycky velice dbal, když jsem si s sebou lidi někam bral. Primární je důvěra k nim, důvěra v to, že jsou to lidé, kterým věříte, že vás nenechají na holičkách, že pod vámi nebudou kopat jámu – a pak samozřejmě museli být odborně zdatní a musela za nimi být nějaká již vykonaná práce, nějaký výsledek. Nemusí se jednat o něco exemplárního, ale víte, že se ukázali v nějaké praktické roli jako úspěšní manažeři.

## Měl/a jste v personální oblasti nastavené nějaké mechanismy zpětné vazby? V případě, že jstebyl/a s výkonem nebo výstupem některého spolupracovníka, měl/a jste k dispozici nějaké nástroje, které by vám umožnily sjednat nápravu?

Upřímně musím přiznat, že za mé éry tam žádné sofistikované metody hodnocení nastaveny nebyly. Mluvíme tady o době před více než 20 lety. Já jsem k tomu přistupoval tak, že jsem si pravidelně hlídal určité výstupy, které samozřejmě procházely nějakým testem, určitou verifikací interního řízení, kdy dotyčný buď obstál, nebo neobstál... Poté následovalo i nějaké vnější řízení, když se jednalo třeba o věci do vlády – opět, buď ten výstup obstál, nebo neobstál. Mně vždycky hodně záleželo na tom, jak jsou danou věc lidé schopni obhájit v

nějaké debatě, takže na poradách vedení muselo například zaznít, navrhujeme to a to a navrhujeme to proto a proto. Takže nejen, že něco "hodíte" na papír – a děj se vůle boží...

Nejednalo se tedy o nějaké sofistikované metody hodnocení – spíš běžné, logické postupy, kdy jste s těmi lidmi byl víceméně v kontaktu na denní bázi, viděl jste, co produkují, a viděl jste, jestli to obstojí, nebo ne – jednak ve vašich očích, ale zejména pak v očích těch, kteří s danou věcí přicházeli do nějaké další interakce. A o to více, pokud se jednalo o nějakou interakci vnější – jestli to uměli obhájit právě třeba v připomínkovém řízení, v parlamentních výborech a tak dále.

(Když se něco nedařilo...) V první řadě jsem se pochopitelně snažil hledat příčiny. Někdy věci neztroskotaly na tom, že by ti lidé, kteří na ní pracovali, byli špatní nebo něco špatně vymysleli, ale protože ta věc samotná byla prostě kontroverzní – třeba šla proti zájmům jiných stakeholderů. Takže jsem se nejdřív snažil zanalyzovat, v čem je problém. A jak jsem říkal, vzhledem k tomu, že já jsem na těch ministerstvech byl krátce, můj přístup nebyl takový, že bych v tom relativně krátkém čase dělal nějaké personální změny a říkal, ty na to nemáš, ty to nezvládáš a podobně. Můj přístup byl takový, že jsem si ty schopnější ""přitáhl"" víc k sobě, možná je víc zatížil – a ty méně schopné prostě trochu upozadíte. Ale samozřejmě, kdyby člověk měl tu perspektivu delší, tak bych asi v některých případech přemýšlel o určitých větších změnách.

## Jak fungovala komunikace a spolupráce s Úřadem vlády?

Těžko říct. Ono se to dost měnilo v čase, za každého premiéra se ten Úřad vlády chová jinak, nějak se to třeba posouvá. Za Zemana tam byl obrovský aparát poradců, kdy v podstatě každý resort tam měl svého poradce na danou oblast, a ten připravoval premiérovi stanoviska k podkladům, které z daného resortu přicházely. Takže každý resort měl na úřadě svého partnera, jakéhosi "account managera" – a to, myslím, fungovalo celkem dobře.

A pak samozřejmě záleželo taky do značné míry na situaci – a ta se měnila. Byly třeba doby, což bylo právě v Zemanově vládě, kdy se Zeman snažil hodně věci delegovat na své místopředsedy. My jsme měli, myslím, tři: Špidla byl místopředseda vlády a staral se o nějakou část těch resortů. Ekonomické resorty ke konci padly na Grégra (zpočátku tam tedy byl někdo jiný) a pak tam byl myslím někdo, kdo koordinoval zahraničí, obranu, bezpečnost, vnitro a podobně. A ti pro něj fungovali jako takoví koordinátoři pro jednotlivé oblasti a vlastně byli trochu i jakýmisi garanty toho, že když někdo z "jejich" oblasti cokoli předkládá, už je to projednané a podobně.

Za Špidly už to bylo trochu jiné, protože pochopitelně když se jedná o koaliční vládu, její charakter je jiný. V ní jsou místopředsedové vlády podle koaličního zastoupení, aby každá strana koalice měla nějakého místopředsedu vlády.

Takže to, co bylo třeba za Špidly – tedy že on byl současně i jakýmsi pověřeným zástupcem třeba zdravotnictví pro to předsednictvo vlády –, to asi v dnešní vládě není možné, když místopředseda vlády za zdravotnictví a místopředseda vlády za oblast práce a sociálních věcí je také místopředseda vlády. Čili ono to vždy záleží na tom, jak je daná vláda strukturovaná. Já

osobně si myslím, že pro naše podmínky je lepší, když je těch ministrů méně a těch místopředsedů také méně. Že je lepší, když ti místopředsedové samozřejmě určení jsou – jeden, maximálně dva, převážně proto, že vždy je potřeba mít nějakého zástupce, když je premiér na cestách, případně je nemocen a podobně – v takových situacích by tu měl být člověk, který bude vládu řídit.

A pak velmi záleží opravdu na daném premiérovi, jestli si vyhradí čas – a já vím, že to je strašně těžké. Nicméně na Úřadu vlády je spousta koordinačních orgánů, různých rad, které by měly sloužit jako koordinační v mnoha oblastech. A ty by měl podle mého názoru v zásadě řídit právě premiér, nebo minimálně by je měl velmi podrobně sledovat. Přímo řídit je mohou nějací jeho pověření tajemníci nebo ministři, ale on by je měl právě podrobně sledovat.

V naší historii a praxi se v různých dobách vracely platformy typu porada ekonomických ministrů, za různých vlád, a podle mě to mělo své opodstatnění. Protože tam si prostě ti ekonomičtí ministři probrali nějaké hlavní věci a jeden z nich byl pověřen pak danou věc nějakým způsobem prezentovat premiérovi nebo vládě. Čili těch možností nějaké koordinace je strašně moc, ale já sám na ni žádný geniální systém nemám. 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. Ale že klíčová je v tomto právě role premiéra, jeho schopnosti tyto věci nastavit a vykonávat.

## Měl/a jste nějaký ověřený způsob, když jste se snažil/a něco prosadit, jak se všemi zainteresovanými aktéry (ministerstvo, odborní poradci, Úřad vlády, jiná ministerstva, koaliční partneři atd.) komunikovat, jak je vtáhnout do procesu, když jste se snažil/a něco prosadit? Dalo by se něco systémově zlepšit?

Není to jednoduché, protože věci jsou dynamické, ale samozřejmě je velmi zásadní, aby, pokud to jen trochu jde, ten ministr měl dobrou pozici v rámci strany. Plus samozřejmě primárně dobrý vztah s premiérem.

Ono je to vždy evidentní – silnější osobnost v dané straně je vždycky mnohem víc schopná dotáhnout nějaké projekty, protože nakonec pro ně získá podporu premiéra, a tím pádem většinou i celé vlády. Na rozdíl od osoby, která je ve vládě, řekněme, jen tak nějak trpěná, případně se v ní ocitla díky nedostatku jiných, lepších kandidátů. Samozřejmě pravděpodobnost, že budete tou silnější osobností, se zvyšuje, přicházíte-li s návrhy, které má daná strana mezi svými prioritami. Když jsou v souladu s tím, co se od strany očekává, co očekává její vedení. Ne že najednou vytáhnete z klobouku nějakého králíka, o kterém v životě neslyšeli – tam je samozřejmě šance na získání podpory pro daný projekt výrazně nižší.

(...)

To je hodně široká otázka. Za mých časů – a v tom specifickém, krátkém období – jsem nějak musel hlavně sám rozlišit, co má šanci vlastně uspět. Byly věci, které byly jasné a musely se dělat, protože vyplývaly z nějakých zákonů. Máte rozpočet, ten prostě sestavit musíte, dobíhaly privatizační projekty a podobně. Tam tedy celkem nebylo o čem přemýšlet, šlo už jen o jakési doladění, jakým způsobem to uchopit.

A co se týče těch ostatních věcí – tam prostě musí člověk mít schopnost odhadnout pravděpodobnou reakci okolí. Jestli když s něčím přijdete, tak narazíte, nebo naopak daná věc bude přivítána... Což více či méně, jak v tom člověk žije, tuší. Vy jste neustále na různých sezeních v rámci vlády – a za Zemanovy vlády to bylo jednoduché v tom, že strana rovná se vláda, vláda rovná se strana. Takže tam do toho strana nějak nemluvila – a neměla schopnost ani odvahu moc do něčeho mluvit. Co řekl Zeman, to plus mínus platilo. Samozřejmě jsme se o různé věci hádali, ale to bylo spíš jen na té vládní úrovni. A podle toho vy tedy cítíte, co se dá, nebo nedá.

V některých věcech – když jsem věděl, že to nebude jednoduché, ale věděl jsem, že ty věci jsou důležité, potřebné – jsem se samozřejmě snažil premiéra a další klíčové členy vlády na to připravit. Nějak je s tou věcí seznamovat a postupně je dostávat na svou stranu, aby to potom nesmetli ze stolu. Čili nesmíte ty lidi překvapovat, to je podle mě špatná metoda. Je potřeba jim prostě dát možnost se s daným tématem nějak ztotožnit, a byť o něm třeba původně takto neuvažovali, nakonec třeba zjistí, že se takto musí řešit, protože když to neuděláme, ty škody budou ještě větší.

(...)

Pokud byly nějaké citlivější věci, u kterých hrozilo složité přijetí, tak jsem se to samozřejmě snažil nějak předem s premiérem diskutovat. Což nicméně nebylo úplně jednoduché – a naštěstí za tu krátkou dobu zase tolik takových věcí nebylo."

## Jak to za vás v úřadu fungovalo, když vznikne krizová situace? Kdo postup koordinuje, jak se vše komunikuje, řídí, jak to celé probíhá? Pokud můžete, uveďte prosím nějaký příklad krize, které jste na ministerstvu řešili.

Každý resort má v podobných situacích samozřejmě trochu jinou roli. Já jsem vedl resort, který přímo angažovaný ve zvládání živelné pohromy až tak moc nebyl. My jsme potom spíš řešili dlouhodobější důsledky – jestli postiženým podnikům nějakým způsobem pomoci a případně jak a tak dále. Podobně pak na Ministerstvu financí nebo když jsem byl premiér – to jsme museli aktivovat nějaké zdroje, například když vám v nějaké vesnici popadají mosty, voda strhne cesty a podobně, takže vy musíte "vyškrábnout" nějaké peníze z vládní rozpočtové rezervy, aby se ten most mohl alespoň provizorně opravit. A následně pak připravit nějaké projekty sanace těch cest nebo zničené infrastruktury. Takže my jsme vlastně nehasili ty akutní požáry – o to se starají resorty, pod které spadá třeba integrovaný záchranný systém nebo armáda, takže vnitro, zdravotnictví a podobně. A to si myslím, že u nás funguje docela dobře. Že tyto složky jsou celkem profesionálně vedeny a s akutními věcmi si umí poradit. U

nás je spíš problém, když se má zasahovat nějak systémově, s nějakým odstupem. A hlavně – což se nejlépe ukázalo za covidu – když se má něco řešit meziresortně. Kdy určitý resort nějakou věc pouze zanalyzuje a jiný resort to má zorganizovat. Například určitou věc odněkud dovézt a zaplatit a někam přeposlat – v podobných případech to, řekl bych, občas drhne.

Ale co se týče IZS, který spadá pod vnitro a do jisté míry pod zdravotnictví – oni jsou zvyklí spolupracovat, že tam si myslím, že to funguje opravdu dobře.

(...)

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. Pamatuji si jeden velice dobrý příklad ze Švédska, kde jsme se kdysi učili, jak některé věci mohou fungovat lépe. Proběhly pak nějaké pokusy, ještě na Ministerstvu průmyslu jsme se s Václavem Petříčkem snažili něco z těch věcí uvést do praxe, ale samozřejmě to bylo nedokonalé a pak už jsem to nemohl ani dotahovat. Tam to funguje tak, že se každý týden scházejí státní tajemníci všech resortů, všech členů vlády, a ti vlastně předjednávají celou vládní agendu.

Sejdou se, mají určeného člověka, který jednání řídí – buď státní tajemník premiéra, nebo někdo jiný – v našich reáliích by to mohl být například náměstek ministra financí. Určí se osoba, které řeknete, vláda zasedá dejme tomu ve středu, takže vy se sejdete v pondělí. Ideální samozřejmě je, když se to děje s nějakým časovým předstihem. Takže vy se sejdete v pondělí, kdy doladíte poslední věci, které jdou na vládu a v nichž by případně mohl být nějaký rozpor. O tom následně informujete své ministry a samozřejmě premiéra, nicméně současně už budete věcně jednat i o tom, jak vypadá připomínkové řízení materiálů, které půjdou na vládu třeba za 14 dní. Jestli se v nich objevuje nějaký rozpor nebo neobjevuje, případně jak by se určitý rozpor dal řešit.

## Jak jste vnímal/a kvalitu podkladů pro rozhodnutí, které jste dostával/a? A jaký byl mechanismus získávání informací?

Já myslím, že informací je dost. Tedy že jich ministři, když chtějí, mají dost. Takže v množství informací si myslím, že zásadní problém není. Nicméně samozřejmě je pak otázka, jak se s těmi informacemi pracuje.

(...)

(Co se týče kvality:) To opravdu záleží – někdy ano, někdy ne. Těch situací je milion a některá situace trpí větší mírou nejistoty, některá menší a vždycky prakticky nějaká míra nejistoty v tom rozhodování existuje. Nikdy nebudete úplně přesně vědět, co všechno se vlastně děje, a zejména, co se může stát. A často ani netušíte, jak ty nástroje, které máte k dispozici, zafungují.

A já jsem vyškolený plánovač, takže já vím, že ideální podoba je iluze, která prostě v reálu nemůže existovat. Že by se dal naplánovat život společnosti. Protože ta se skládá z milionu

interakcí těžko vypočitatelných jedinců a skupin. A není to jen součet těch jedinců, ale vstupuje do toho ještě nějaká nová kvalita společnosti jako celku.

(...)

Ano, jejich kvalita byla hodně dána tím, kdo materiály připravoval. Prostě ony rozdíly v kvalitě jednotlivých resortů existují – a jsou velké.

Samozřejmě, bylo to také dáno obecnou komplikovanosti dané materie, dané agendy – některé věci jsou jednodušší na jakési zmapování a exaktní popis, zatímco některé méně.

Ale obecně bych řekl, že vláda má dost podkladů pro rozhodování, respektive je schopna si je obstarat. Samozřejmě, jak jsem říkal, nikdy to nebude dokonalé, ale že byste se jako člen vlády pohyboval, obrazně řečeno, v nějaké tmě, to si myslím, že ne. Ty informace se každopádně dají sehnat, jsou k dispozici v dostatečném množství a ty aparáty jsou schopny je shromáždit a nějak utřídit. Otázka je, nakolik jsou schopni je třeba syntetizovat a transformovat je do takové podoby, která je potřeba. To už je vždycky složitější.

Problém je tedy spíš podle mě právě v tom, nakolik jsou daní ministři obklopeni lidmi, kteří by jim určitou věc připravili do té co nejefektivněji stravitelné podoby, aby opravdu dostávali ty esenciální věci, které potřebují sami nastudovat a o kterých se bude rozhodovat.

A to už do jisté míry souvisí s konkrétní osobou daného ministra. Někdo je šikovnější, jiný méně.

## Pokud byste měl/a možnost dát budoucímu ministrovi/ministryni na základě vašich zkušeností nějaká doporučení či rady, jaké by to byly?

No nevím, zda si mohu dovolit takto někoho mentorovat. Ale myslím, že to tu vlastně už padlo. Domnívám se, že klíčové je mít kolem sebe několik málo – protože víc jich ani shromáždit nelze – superkvalitních 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. Toho se nesmíte bát – právě naopak, pokud to jen trochu jde, tak musíte maximálně pokusit takové lidi k sobě získat. Ať už z okruhu těch, kteří na tom ministerstvu už jsou, a ty třeba i posunout nahoru, když o nich víte, nebo získat někoho z venčí, případně i na doporučení. To je základ. Není možné tu roli zvládnout sám, nikdo nejsme geniální a nemáme takovou kapacitu, protože se jedná o velmi náročnou manažerskou práci.

Už jsme se o tom bavili – když vám někdo řekne, běž řídit fabriku nebo společnost, která má tisíc nebo dokonce několik tisíc lidí, tak přece nikdo normální neřekne, jasně, to je v pohodě, tam si zítra sednu a pojede to. A čím víc schopných spolupracovníků kolem sebe máte – aspoň v tom nejužším klíčovém týmu, který potom významně ovlivní celou strukturu – tím větší máte šanci uspět. A on to samozřejmě není job na osm hodin denně. Do toho člověk jde s tím, že to bude od rána do večera. Ano, je to na dobu určitou, tak se to dá asi vydržet. A je třeba snažit se neustále balancovat všechny ty tři, čtyři klíčové priority, o kterých jsme se bavili. Nejde zase říct, já tohle vypustím, tím se nebudu vůbec zabývat, to bude za mě dělat

někdo jiný. Ano, mohu delegovat, co jde, zejména mám-li ty dobré lidi, ale stejně to musím nějakým způsobem alespoň čas od času monitorovat.

Jinak samozřejmě bych asi měl něco vědět o tom resortu, který jdu řídit. To je u nás důležité. V Anglii můžete skutečně řídit jeden den zdravotnictví, druhý den obranu, a asi to nikdo nepozná. Nicméně u nás je to trošku složitější.

Neříkám, že to ti lidé nemohou zvládnout. Koneckonců, já si na druhou stranu nemyslím, že ministr zdravotnictví má být lékař. Myslím si, že to je spíše špatně. Ano, ať se obklopí lékaři, ať má náměstka – jednoho nebo dva – na ty lékařské věci, ale jinak je to management jako jakýkoli jiný. Stejně jako nemusí ministr průmyslu nutně být třeba geniální ekonom, může to být klidně strojař, který řídil dobře nějakou fabriku.

Takže to je asi další věc. Nějaký balanc v tom neustálém "žonglování" – kterého nedosáhnete, aniž byste prioritizoval a přiměřeně delegoval věci, přičemž nesmíte zapomínat na to, že o všem musíte mít nějaký dostatečně silný přehled. Protože nakonec to padá na vás, protože ona je to opravdu monokratická struktura a ministr odpovídá za všechno, o všem jakoby rozhoduje sám.

# Adam Vojtěch

## Jak probíhalo předávání ministerské/premiérské funkce? Jak jste byl/a do funkce uveden/a, v jaké podobě vám byly předány informace?

Pro mě ta situace byla možná trochu jednodušší v tom směru, že jsem předtím pracoval na Ministerstvu financí, kde jsem se věnoval agendě zdravotnictví a byl jsem v poměrně čilé interakci s úřadem Ministerstva zdravotnictví a s tamními lidmi, takže jsem věděl, co ministerstvo dělá a čím se zabývá. Takže to pro mě nebyla zcela „tabula rasa“, že bych vůbec neměl představu, co se na úřadu děje. V tomto směru asi možná oproti jiným kolegům, kteří nastoupili do svých úřadů, to bylo trochu jednodušší. Ale samozřejmě je to vždycky o detailech, které, když člověk přijde do úřadu a usedne do kanceláře, až pak teprve zjišťuje. Ale funguje nějaký základní postup, kdy předchozí ministr a vedení ministerstva připraví předávací protokol, kdy každá sekce (tehdy to byli náměstci, dnes jsou to vrchní ředitelé) připraví svazek dokumentů obsahujících informace o tom, na čem daná sekce pracuje, jaké jsou rozpracované zákony a podobně. Toto je něco, co jsem i já obdržel v rámci převzetí úřadu ministerstva – nazval bych to formálním předáním agendy, byť samozřejmě skutečně je to potom tak, že na základě interakce právě s úředníky, s náměstky, vedením ministerstva se pak člověk seznamuje s detaily.

Za mě osobně to bylo takto dostačující. Myslím si, že v konečném důsledku je to o zkušenosti a o týdnech následujících po převzetí funkce. Mluví se o tzv. "sto dnech hájení," tedy o období, kdy se člověk seznamuje s úřadem v praxi. Takže si moc nedokážu představit, jak detailněji, nad rámec tohoto základního předání protokolů a základních informací, by mohl být úřad nějak

detailněji předán. Možná by pomohlo, kdyby tam byli oba ministři nějakou dobu současně, ale to je podle mě nereálné. V některých funkcích to takto funguje, že se předávají úkoly společně, možná i v byznysu to někdy tak funguje. Ale zde je situace dána volbami. Přijde nová vláda, je jmenován nový ministr, starý ministr odchází, rezignuje. Myslím si, že není možné to udělat jinak a za mě to bylo prostě dostatečné.

## Jaká je podle vás primární role ministra, resp. premiéra? Jde spíše o politického "vyslance", manažera jemu svěřeného ministerstva, nebo odborníka na problematiku daného resortu?

To je zajímavá otázka, protože každý se na roli ministra dívá jiným způsobem. Stále jsou debaty o tom, že ministr zdravotnictví má být lékař a ministr školství má být učitel a podobně. Já tento názor úplně nezastávám, a to nejen na základě mé zkušenosti, že nejsem profesí lékař a zastával jsem pozici ministra zdravotnictví. Podle mě je pozice ministra především manažerská. Nesporně by měl mít daný člověk nějaký přehled v agendě; na druhou stranu si ale nemyslím, že ministr má být za každou cenu profesionál v daném oboru – lékař, učitel nebo třeba zemědělec. Dle mého to nutné není. Ministr je podle mě nějaký správce toho úřadu, manažer, který má pod sebou odborný aparát, s nímž spolupracuje.

Navíc – samozřejmě ministr je politik. To tak prostě je, byť u nás není dáno, oproti některým jiným zemím, že ministr musí být jmenován z řad poslanců nebo že musí být zvolen. U nás je ten systém nastaven tak, že toto není nutné. V mém případě to tak sice bylo, protože jsem byl zvolen do Poslanecké sněmovny. Možná je politická role trochu odlišná, pokud daný člověk je zároveň ve sněmovně, a když ve sněmovně není. Nicméně tak či tak je součástí vlády, která má nastavený program.

## Přicházel/a jste do úřadu již s definovanými prioritami, nějakou vizí, nebo se formulovaly až posléze, "za pochodu"?

Samozřejmě existoval program, jehož navíc já už byl spolutvůrcem – ať už se jednalo o volební program v oblasti zdravotnictví, nebo o programové prohlášení vlády. 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.

Samozřejmě jdete s nějakou představou, která je rámcově daná. Ale v praxi, když jste na ministerstvu, přicházejí další podněty z terénu a od různých stakeholderů. V tomto směru bych řekl, že se jedná o kombinaci programového prohlášení, ale zároveň také řešení problémů, které vyvstávají a dostávají se do systémové úrovně, protože řešíte oblast vzdělávání, zdravotnictví, dostupnosti péče a podobně. Myslím si, že je to vlastně kombinace plánování a operativního řešení problémů, které přicházejí, včetně složitých krizí. Nemluvíme jen o covidu; za mého působení byly například epidemie spalniček v určitých regionech. To jsou věci, které člověk musí řešit na operativní úrovni.

## Do jaké míry se vám podařilo naplnit priority, se kterými jste do úřadu přišel/přišla? Vybavíte si jednu, dvě priority, které se ve vašem funkčním

## období podařilo zrealizovat? A jaké byly z vašeho pohledu klíčové faktory, které napomohly tomu, že se plnění priorit dařilo?

Myslím si, že řada věcí se nám podařila naplnit. Jsem v zásadě spokojený s tím, co jsme v tomto období dokázali. Vydal jsem k tomu i souhrn, který je dostupný na internetu a dokumentuje veškeré úspěchy. Nicméně si myslím, že vždycky je možné udělat ještě více. To je prostě také fakt. V průběhu klidnějších období jsme se věnovali i jiným záležitostem. Zejména v té druhé fázi bych řekl, že na začátku nebyl vůbec žádný prostor. Pak už toho prostoru bylo více. Takže není to tak, že bychom se dva roky věnovali výhradně covidu. Udělali jsme i změny zákonů v jiných oblastech.

Na druhou stranu je třeba si uvědomit, že zdravotnictví je takový ten pomyslný parník – změny trvají nějaký čas, než se projeví. Takže u spousty věcí, na kterých se začíná pracovat, je výsledek viditelný až za několik let, když ministr třeba v úřadu už ani není. Ať se jedná o otázku investic, nebo např. – zcela konkrétní příklad – navýšení počtu studentů na lékařských fakultách, které se podařilo prosadit a zafinancovat. Ale ti studenti vyjdou z fakult až za 6 let a stanou se doktory za dalších deset let, kdy už dělají specializaci a tak dále. Takže zasadíte nějaký základ, když jste ministr, ale výsledek pak už v roli ministra nevidíte.

Samozřejmě, hodnotit všechny ty věci je velmi složité, protože některé změny mají okamžitý efekt, zatímco jiné trvají déle. Typicky například spuštění elektronického receptu. To si myslím, že bylo úspěšným projektem, přestože na začátku k němu byl poměrně výrazný odpor, ale podařilo se ho překonat. Myslím si, že dnes už všichni tento projekt hodnotí pozitivně, což je vidět na okamžitých výsledcích. Avšak u řady systémových věcí je doběh zkrátka několikaletý. Osobně si myslím, že jsme v rámci našich možností udělali hodně, a jsem spokojený. K tomu přispělo naše nasazení a věnování se agendě, ale také spolupráce s kolegy.

Ministr je jeden člověk – nenapíše si zákony sám, není samozřejmě schopen celou agendu obsáhnout sám, musí se spolehnout na své kolegy a náměstky, třeba i na tzv. politické náměstky, kteří jsou vlastně jediní, které si ministr sám může přivést s sebou na úřad. Což je – za mě osobně – dobrá věc, že má ministr možnost vůbec někoho si na úřad přivést. Samozřejmě můžeme se bavit o tom, jak to funguje, že na jednu stranu chceme, aby státní správa byla pevná, aby nebyla ovlivněna politickými změnami apod., což je zcela legitimní snaha.

(...)

Začnu těmi pozitivními příklady. Nesporně eRecept si myslím, že se dá označit za úspěch a že to je všeobecně hodnoceno jako úspěšný projekt. Je třeba férově říci, že se na něm pracovalo už před mým nástupem, ale nám se podařilo ho reálně dotáhnout do praxe a spustit. Dnes je funkční a jsou na něj navázány další funkcionality. Takže toto se domnívám, že je úspěšný projekt v oblasti elektronizace státní správy a zdravotnictví obecně.

Za úspěšnou hodnotím třeba i reformu psychiatrické péče, kterou jsme nastartovali poměrně výrazně. O této reformě se mluvilo už od devadesátých let, což potvrzuje, že některé změny potřebují dlouhý čas, aby se projevily. Nám se podařilo otevřít centra duševního zdraví po celé

republice – dnes jich je 30. Nicméně ani my jsme nebyli schopni tento projekt definitivně dotáhnout do konce. Jedná se prostě jednu z těch (častých) reforem, které jsou na 10, 12, 15 let. Takže je samozřejmě nutné v ní dále pokračovat. Ale myslím si, že ten základ jsme nastartovali dobře. A určitě bychom našli další pozitivní příklady, třeba novelu o dostupnosti léčiv na vzácná onemocnění. Nicméně já se nechci nějak vychvalovat, protože hodnocení by mělo přijít od jiných.

(...)

Příčiny: Určitě se jedná o kombinaci faktorů. Podle mě to nikdy není jen jeden faktor, který o úspěchu rozhoduje. Nesporně je to o lidech, kteří na daném projektu pracují – to vnímám jako zásadní. A to ve všech oblastech – bezpochyby i v soukromé sféře, v byznysu. Jsou pracovitější lidé, kteří mají tzv. tah na branku, nápady a tak dále. A pak jsou lidé, kteří prostě takoví nejsou. A když narazíte na člověka, který tyto kvality má, potom má projekt mnohem větší šanci na úspěch.

A určitě to často byly projekty, o kterých se vedla nějaká diskuse ještě předtím, takže byly již do jisté míry prodiskutovány. Byla na nich shoda, viz případ e-receptu. Na začátku proti němu byl obrovský odpor, který se podařilo prolomit.

A svou roli samozřejmě hraje i to, zda se konkrétní problematiku nebo změnu podaří prosadit u klíčových stakeholderů, kteří se ve zdravotnictví vyskytují a kteří, jak už jsme zmínili, jsou velmi silní – komory, zástupci poskytovatelů apod. A právě další věc, o které se domnívám, že se podařila poměrně dobře, je to, že jsem vytvořil na ministerstvu tzv. radu poskytovatelů, která zahrnuje veškeré segmenty ve zdravotnictví, od nemocnic přes praktické lékaře apod., nějakých 14–15 segmentů, jejichž zástupci se na pravidelné bázi potkávali a věci, které jsme řešili, se tam společně otevíraly a diskutovaly. Takže toto také považuji za úspěch – poprvé se u jednoho stolu sešli všichni poskytovatelé, kteří tak získávali informace o tom, co ministerstvo dělá, takže to pak snáze mohli podpořit.

Potom do případného úspěchu či neúspěchu v realizaci nějakého projektu samozřejmě vstupuje také otázka peněz. To je právě třeba příklad reformy psychiatrické péče, kde se podařilo vyjednat poměrně výrazné prostředky z fondů Evropské unie, která reformu psychiatrické péče považovala v rámci České republiky za jednu ze svých priorit. Bez těchto prostředků by se reformu nastartovat nepodařilo. Takže i to je jeden z faktorů – bez finanční podpory se často žádné změny uskutečnit prostě nedají.

Další věc je kontinuita. Ta je klíčová pro úspěšnost jakéhokoli projektu, protože ministr je ve funkci, když se zadaří, 4 roky. Což se většinou ministru zdravotnictví nedaří, naopak, jak víme, židle ministra zdravotnictví je jednou z nejméně stabilních ve vládě. A v každém případě platí, že pokud existuje nějaká kontinuita – z ministra na ministra, z ministerstva na ministerstvo – pak je šance, že daný projekt uspěje, výrazně vyšší. Takže tohle jsou asi ty základní faktory."

## Vybavíte si naopak nějaké věci, které se nepodařilo realizovat? A jaké byly příčiny toho, že se realizace některé z priorit nezdařila?

Jednou z věcí, které se nepodařilo výrazně posunout, je otázka primární péče v oblasti pediatrie, tedy dětských lékařů. Skutečností je, že objektivně je jejich nedostatek poměrně zásadní. Jedná se o nejstarší odbornost u nás – praktičtí lékaři pro děti a dorost. Bohužel se nepodařilo dosáhnout zásadního posunu, který by vedl ke zlepšení této situace. Ačkoliv se částečně podařilo dosáhnout nějakých výsledků, například poskytováním dotací na vznik nových praxí, což někteří lékaři využili, situace u dětských lékařů se oproti praktickým lékařům pro dospělé výrazně nezlepšila. U dospělých praktických lékařů se podařilo nastartovat přísun nových lékařů, ale u dětských lékařů tomu tak není. Za hlavní důvod považuji to, že samotní stakeholdeři často jdou proti sobě. Byl jsem tím překvapený a je to problém nejen v této oblasti, ale i v mnoha dalších. A v tomto případě to třeba byli zástupci pediatrů, kteří pracují na klinikách a v nemocnicích, proti zástupcům pediatrů v terénu. Mezi nimi panuje obrovský nesoulad v tom, jak vlastně se má pediatrie rozvíjet. A přestože jsme svolali přibližně pět jednání, kdy jsme zástupce těchto skupin posadili ke stolu, nikdy nebyli schopni najít shodu. A toto je myslím jen nejflagrantnější příklad toho, co se děje často, kdy zástupci různých skupin, kteří by měli mít zájem věci posunout, jdou ve svých zájmech natolik proti sobě, že nejsou schopni se shodnout na řešení. Zcela upřímně, ministerstvo si pak v takové situaci nedovolí předložit nějaký návrh, protože je jasné, že ta animozita je tak obrovská, že návrh by byl okamžitě torpédován jednou nebo druhou stranou.

V tomto případě, v oblasti pediatrie, to bylo skutečně doslova na nože, ale podobných příkladů je více. Například v oblasti vzdělávání lékařů, kde existuje mnoho různých odborných společností a zástupců segmentů, jsou názory často tak polarizované a odlišné, že najít konsensus je téměř nemožné. Ministerstvo je mediálně kritizováno, ale problém často není na něm, protože ministerstvo nemá ani odborné kapacity, ani úředníky, kteří by byli schopni určit, jak má vzdělávání lékařů vypadat. Zkrátka není na to vůbec připraveno, resp. nemá na to ani lidi. Ministerstvo má vycházet z názorů odborných společností, ale ty jsou často tak polarizované, že není možné dosáhnout konsenzu. I to je jeden z důvodů, proč se některé věci neposouvají tak, jak by si všichni přáli, protože je blokují samotní stakeholdeři tím, že nejsou schopni se na nich dohodnout. Ministerstvo samo nemá kapacity, ani odborné, aby věc prosadilo. Toto je jeden z příkladů, kde mě mrzí, že jsme se nebyli schopni posunout.

(...)

Ve zdravotnictví je role stakeholderů naprosto klíčová. Nevím, jak je to v jiných resortech, mám pocit, že v jiných resortech jejich role nemusí být tak zásadní, ale ve zdravotnictví je naprosto klíčová.

Já jsem se k řešení podobných situací snažil přispět právě radou poskytovatelů, kdy jsem k jednomu stolu sezval zástupce poskytovatelů, kteří mají různé zájmy – například nemocnice oproti třeba praktickým lékařům. Máme také různé komory a najít konsensus na tom, kam má české zdravotnictví směřovat v různých oblastech, je často velmi složité. Ministerstvo pak, jak už jsem zmínil, samo nemá odvahu přijít s nějakým návrhem, pokud není předem vydiskutován a pokud na něm není shoda."

## Čemu jste ve své roli musel/a věnovat nejvíce času?

Zcela upřímně, přál bych si, aby ministr měl více prostoru právě pro tu koncepční práci. Ale v realitě to tak bohužel není.

Asi ten poměr nedokážu vyjádřit procentuálně, ale řekl bych, že spíše převažuje řešení operativních otázek než věnování se koncepční práci. A říkám bohužel. Já bych si přál, aby byl větší prostor pro tu koncepční, systémovou práci. V praxi to tak však není, což je dáno řadou důvodů, možná i specifičností resortu zdravotnictví, který je protkán různými problémy a složitými vztahy mezi stakeholdery. Navíc je zde permanentní mediální tlak na řešení různých otázek, kterými se ministr musí zabývat, což mu bere prostor pro věnování se koncepčním věcem. Tak to bohužel bylo. A když mluvíme o specifickém období covidu, tak to bylo úplně odlišné. V zásadě jsem devadesát pět procent, možná někdy sto procent svého času věnoval operativním problémům a jejich řešení, takže na koncepční práci nezbyl čas vůbec.

Pokud se ale bavíme o obdobích mimo covid, i tehdy často převažovaly operativní otázky a aktuální problémy, které je potřeba řešit na základě podnětů médií, stakeholderů a podobně, nad koncepční prací.

(...)

Teď se nechci dotknout kolegů z jiných resortů, ale domnívám se, že existují resorty, které jsou více pod tlakem, a resorty, které jsou méně pod tlakem. Zdravotnictví je podle mě jedním z těch nejvíce mediálně sledovaných. Existují novináři, kteří se systematicky věnují zdravotnictví, což není běžné, že by každé médium mělo svého novináře, který se věnuje čistě oblasti toho resortu. U nás každé médium má svého novináře pro zdravotnictví, někdy i dva, což znamená, že denně dostáváte spoustu otázek. Práce s médii a odpovídání na jejich dotazy je každodenní náplní práce ministra zdravotnictví – i před covidem, samozřejmě za covidu to pak nabralo ještě zcela jiné obrátky. V období covidu se tento tlak ještě zvýšil a byl jsem prakticky 24/7 pod tlakem médií a odpovídal na jejich dotazy. I v klidnější době je to velká část práce ministra zdravotnictví, v podstatě každý den přichází nějaká otázka nebo požadavek na interview.

A další věc je, že pokud je ministr zároveň poslanec, tráví obrovské množství času ve sněmovně. Tento čas je velmi dlouhý a snižuje prostor pro práci na ministerstvu. Nyní je to ještě horší než dříve, ale samozřejmě i z nás byly ty schůze nesmírně dlouhé a časově náročné, často trávíte dlouhé dny a někdy i noci ve sněmovně. Tady by mohl pomoci tzv. klouzavý mandát, což znamená, že pokud je ministr zvolen poslancem, dočasně by ho v poslanecké roli nahradil náhradník. Já osobně tento koncept podporuji, protože by umožnil ministrům věnovat více času své ministerské práci, včetně právě té koncepční práce.

Samozřejmě pokud ministr není poslanec, nemusí toto řešit, ale většina ministrů poslanci jsou. K tomu se přidávají týdenní jednání vlády, ale ty samy o sobě nejsou tak zásadním problémem, právě proto, že probíhají většinou jen jednou týdně.

A specifická pro ministra zdravotnictví je práce se stakeholdery. Opakuji, že detailně neznám situaci u jiných kolegů, ale zdravotnictví má velmi silné odbory a profesní komory, což v jiných resortech není běžné. Těchto stakeholderů je obrovské množství a práce s nimi je přínosná a

důležitá, ale zabírá opravdu hodně času. To jsou hlavní oblasti, které jako ministr zdravotnictví považuji za nejnáročnější.

(...)

Prostor pro koncepční práci tam nicméně také je. Ostatně, také jsme provedli nějaké změny zákonů, zavedli poměrně výrazné novely a tak dále. Takže ten prostor bezpochyby existuje. Samozřejmě je to nesporně práce, která je nesmírně časově náročná, pokud se jí věnujete naplno. Pokud chcete mít čas na koncepční práci, je to obrovsky náročné a není to pro každého – vstávat každý den v pět ráno a přicházet domů o půlnoci, což byl můj standardní časový rámec práce, včetně častých víkendů. Takže je to otázka časové dotace. Ale každý týden probíhá porada vedení ministerstva, kde se ministr schází s náměstky, resp. s řediteli odborů – a tam se samozřejmě řeší operativní otázky, ale pak také ty systémové. Řeší se materiály, se kterými přicházejí jednotliví odborní náměstci, dnes vrchní ředitelé, kteří pracují na systémových otázkách, novelách zákonů a tak dále. A já jsem se snažil se tím zabývat, konzultovat s nimi, dávat nějaké zadání. Takže určitě tam prostor pro systémovou práci je. Ale opakuji – byl bych raději, kdyby toho prostoru bylo mnohem víc. Veškerá ta operativa, o které jsme hovořili už několikrát, je skutečně často velmi vysilující.

## Jakým způsobem jste získával/a informace o věcech, které se děly, o agendách a podobně? Měl/a jste nastavený nějaký systém dejme tomu pravidelných reportů? Jaké byly vaše informační kanály?

Základem je právě porada s vedením ministerstva na týdenní bázi. Každý z náměstků nebo ředitelů odborů přichází s materiály, které se projednávají a případně schvalují či posouvají dál. To je tedy ten základní kanál informací.

Dále probíhají interakce na osobní bázi, pokud je potřeba něco konkrétního řešit. Já osobně jsem se snažil do jednání maximálně zapojit i úředníky na nižších pozicích, nejen náměstky, ale také ředitele odborů a někdy i vedoucí oddělení. A to se myslím poměrně osvědčilo, protože, a teď se nijak nechci dotknout náměstků, ale je jasné, že jsou to také lidé, kteří mají pod sebou často velké sekce, nemají detailní přehled vždycky takový, jaký by byl potřeba. Nižší úředníci často pracují přímo na konkrétních novelách zákonů a mají tak bližší vhled.

Tato přímá komunikace s nižšími úředníky byla velmi prospěšná, protože tito lidé mají často konkrétní znalosti a dovednosti potřebné pro řešení detailních problémů. Taková ad hoc jednání probíhala vždy, když byla potřeba, a fungovala poměrně dobře.

(...)

Za covidu to bylo dost odlišné, protože tam to skutečně bylo na dennodenní bázi. Každé ráno jsem dostával informace o počtu nakažených, hospitalizovaných apod. V době mimo covid takový každodenní reporting neprobíhal vždy, a ani často nebyl potřeba. Upřímně řečeno, ani bych neměl prostor se mu každý den věnovat. A opět se vracím k tomu, o čem jsme hovořili. Na Ministerstvu zdravotnictví se jedná o agendu, která je velmi obsáhlá. Proto pro mě hrála klíčovou roli pozice ředitele nebo vedoucího kabinetu, kteří tyto záležitosti často řeší a

poskytují mi výstupy. Takže žádný každodenní reporting nebyl běžný, spíše se řešily věci na ad hoc bázi, podle aktuální potřeby.

Pak také ministr dostává k podpisu různé dokumenty, spisy atd. Součástí spisů je vždy nějaké shrnutí na jedné nebo dvou stranách, protože víc samozřejmě není ani možné v daných podmínkách zkonzumovat. Takže z tohoto pohledu vlastně ano, v zásadě na denní bázi jsem dostával spisy k podpisu, k posunutí do připomínkového řízení, zákony a další. Což vám poskytuje přehled o tom, co se v tom „baráku" děje, na čem se pracuje, jaké dokumenty jdou do oběhu. A v tom ministr ten přehled určitě má.

## Jakým způsobem jste si formoval/a svůj tým? Do jaké míry se jednalo o lidi, kteří už na úřadě byli, a kolik jste si do úřadu přivedl/a sám/sama? Jací byli ti klíčoví lidé (a jak jste si je vybíral/a)?

Přirozeně byli nejbližšími spolupracovníky lidé, se kterými jsem byl nejvíce v kontaktu. Jednoznačně to byl šéf kabinetu. Dále jsem často komunikoval s šéfem tiskového oddělení a tiskovou mluvčí, protože v dnešní době nepřetržitého mediálního zájmu jsou tito lidé klíčoví. Ministr s nimi tráví téměř nejvíce času. Možná by měl víc času trávit s odbornými náměstky, ale v realitě to tak často není. Pak to byli nesporně náměstci, ať už ti političtí, nebo odborní, kteří se podíleli na řešení konkrétních agend. V některých oblastech jsem komunikoval právě i s lidmi na nižší úrovni, například s ředitelem odboru přímo řízených organizací, protože pod ministerstvo spadá přes 60 různých organizací, včetně fakultních nemocnic. To přinášelo mnoho operativních záležitostí, které bylo třeba řešit, a proto jsem s ním byl často v kontaktu. Toto tak běžné není, aby každé ministerstvo mělo pod sebou tak obrovské organizace a ministr toto musel řešit. Takže ředitel tohoto odboru byl také jedním z těch klíčových lidí. Kromě toho jsem měl několik poradců, kteří se mnou přišli na ministerstvo, ale to nebyl velký tým. Většinou jsem spolupracoval s lidmi, kteří na ministerstvu již pracovali.

(...)

Ne, ty jsem si mohl přivést sám. Respektive pokud se bavíme o kabinetu, tam máme možnost si přivést své lidi, hlavně tedy šéfa kabinetu, případně tiskové mluvčí. V případě politických náměstků, jak říkám, za mého působení, kdy bylo platné tehdejší znění služebního zákona, mohli být maximálně tři. Dnes myslím, že ten počet není omezený a může jich být více. Tito lidé, stejně jako někteří poradci, jsou ti, které si ministr může přivést sám. Všichni ostatní už na ministerstvu působili před mým příchodem.

## Měl/a jste v personální oblasti nastavené nějaké mechanismy zpětné vazby? V případě, že jste byl/a s výkonem nebo výstupem některého spolupracovníka, měl/a jste k dispozici nějaké nástroje, které by vám umožnily sjednat nápravu?

Samozřejmě ministr se může ocitnout v situaci (a i já jsem takovou zažil), kdy má kolegy, kteří fungují lépe, a některé, kteří fungují hůře – a v zásadě s tím nemůže nic dělat. Což je pak poznat i na agendě, i na jejích výstupech. A takovou situaci pak není prakticky možné řešit

nějak radikálně. Existují různé pohledy na to, jak by tento systém měl fungovat, a já myslím, že je dobré, když je to vyvážené. A mám pocit, že se toto vyvážení posunulo k lepšímu, protože tím, jak jsou nyní vrchní ředitelé a k tomu pak existují političtí náměstci – a těch může být nyní i více, za nás to byli myslím maximálně dva, což umožňuje ministrovi mít více vlastních lidí – to nastavení přispívá k tomu, že se věci více posouvají vpřed.

(...)

Snažil jsem se nastavit nějaký systém hodnocení, ať už co se týče ministerstva, nebo jím přímo řízených organizací, kterých – jak jsem zmiňoval – je přes 60, včetně „kolosů" typu FN Motol. U těchto organizací je ta situace snazší, protože jejich zaměstnanci nespadají pod služební zákon. Jsou to manažeři, ředitelé fakultních nemocnic. Tam si ministr může nastavit prakticky jakýkoli mechanismus hodnocení, který uzná za vhodný, a má možnost je jmenovat, odvolávat a dávat jim odměny atd. Tam je to tedy trošku jednodušší, a proto jsme se u snažili skutečně nastavit systém KPI, které budou reflektovat ekonomickou kondici dané organizace a další věcí. U úředníků je to komplikovanější, protože spadají pod zákon o státní službě a nikoli pod ministra, ale pod státního tajemníka. Toho jsem, mimochodem, zapomněl zmínit – státní tajemník je jednou z důležitých osob a partnerů, se kterými je standardně každý ministr v kontaktu.

A je to člověk, který má na starost státní službu a úředníky, takže je tím, s kým je třeba tyto věci řešit, včetně např. odměn apod. Což ministra do jisté míry limituje. Já když jsem na ministerstvo přišel, komunikace se státním tajemníkem byla velmi obtížná. Po jeho výměně to fungovalo lépe, což bylo i medializováno, že ta předchozí situace nebyla optimální z řady důvodů. To je něco, na co ministr při řízení úřadu naráží – na to, kdo je ve funkci státního tajemníka a jak funguje. Protože bez něj ministr často nemá pravomoc věci řešit, na rozdíl právě třeba od těch ředitelů nemocnic. U úředníků funguje systém tak, že se podle zákona provádí pravidelné služební hodnocení, jehož periodicita se stále mění, v té době to bylo snad každé dva nebo tři roky. Ministr může zvyšovat osobní příplatky a dávat odměny ve spolupráci se státním tajemníkem, takže určitá možnost motivace tam je skrze odměny a služební hodnocení. Nicméně nastavit konkrétní cíle a systémy hodnocení je ve státní správě obtížnější.

## Jak fungovala komunikace a spolupráce s Úřadem vlády?

Za mě byla spolupráce s Úřadem vlády dobrá. Myslím, že hodně záleží na lidech. V některých oblastech jsme dokonce dokázali agendu přesunout na úroveň Úřadu vlády, což bylo prospěšné. Nejlepším příkladem je reforma péče o duševní zdraví, kde vznikla Rada vlády pro duševní zdraví se zástupci dalších resortů, a tato spolupráce fungovala dobře. Osobně mohu říci, že spolupráce s Úřadem vlády byla bezproblémová.

## Měl/a jste nějaký ověřený způsob, když jste se snažil/a něco prosadit, jak se všemi zainteresovanými aktéry (ministerstvo, odborní poradci, Úřad vlády, jiná ministerstva, koaliční partneři atd.) komunikovat, jak je

## vtáhnout do procesu, když jste se snažil/a něco prosadit? Dalo by se něco systémově zlepšit?

Jedna věc jsou jednání s odborníky – kromě rady poskytovatelů, která zastupuje různé poskytovatele primární péče, nemocnice atd., jsem zřídil také druhou radu, která byla pro mě velmi důležitá, a to byla vědecká rada. Ta stále funguje a založil jsem ji s cílem zapojit zástupce odborné komunity do řešení otázek, jako je vzdělávání a další. To také velmi pomohlo. Dále je tu řada dalších stakeholderů, jako například ředitelé nemocnic, se kterými jsem se pravidelně setkával, nebo děkani lékařských fakult. Je to opravdu velké množství lidí a organizací, které je potřeba koordinovat. Pak je tu také politická oblast, zahrnující vládu, která rozhoduje o změnách zákonů. Pokud je nějaká otázka sporná, řeší se na koaliční radě, což je standardní mechanismus pro otevírání těchto otázek.

Obecně musím říct zcela upřímně, že jsem měl velkou svobodu v řízení resortu. Mediálně by tomu lidé asi nevěřili, ale nikdo mi do řízení resortu a systémových otázek, jako jsou návrhy zákonů, příliš nezasahoval, což bylo velmi pozitivní. Takže bych řekl, že někteří kolegové na tom byli hůře a měli ve vládě složitější pozici, než jsem měl já. V tomto směru si opravdu nemohu stěžovat.

Pak už je to nicméně jiná situace, když jdete s návrhem zákona do sněmovny. Tam to bylo často mnohem složitější. Klíčový je samozřejmě zdravotní výbor, který je pro každého ministra zdravotnictví hlavním partnerem. Upřímně řečeno, to bylo často velmi komplikované. Toto jsou ti klíčoví stakeholdeři, protože bez jejich podpory je těžké prosadit jakoukoli změnu. Ne všechny změny musí být provedeny zákonem, ale zákonné změny jsou v našem pojetí často zásadní. Vztahy se sněmovnou a výborem jsou v politické rovině klíčové, a tam byla komunikace komplikovanější.

## Jak to za vás v úřadu fungovalo, když vznikne krizová situace? Kdo postup koordinuje, jak se vše komunikuje, řídí, jak to celé probíhá? Pokud můžete, uveďte prosím nějaký příklad krize, které jste na ministerstvu řešili.

Myslím si, že covid určitě dobrý příklad je, byť to nebyla jediná krize. Někteří lidé možná už zapomněli ty, které jí předcházely – například v roce 2019 v některých regionech propukla epidemie spalniček, podobně jako nyní vidíme epidemii černého kašle. Byla to krize mnohem menšího rozsahu, ale také se musela řešit, například přeočkováním personálu atd. Takže určitě byly i jiné krize než covid. Nicméně covid byl krizí největšího světového významu.

Zcela upřímně řeknu, že ministerstvo na to nebylo vůbec připraveno – aparátem ani lidmi, kteří na ministerstvu pracují. Je jasné, že nakonec za to nese vždy odpovědnost ministr, který je hlavou a objektem kritiky, ať už mediální, nebo politické. Ale bez podpory aparátu ministr při řešení takové krizové situace moc nezmůže. A je třeba uznat, že když ministr nastoupí do úřadu, u mě to bylo na konci roku 2017, tak jeho první prioritou není příprava na pandemii nebo krizi. Prostě řešíte řadu problémů, jako je financování zdravotnictví, personální stav a podobně, a spoléháte na to, že tyhle věci jsou někde podchyceny a fungují. Pak ale zjistíte, že nejsou a

že aparát na to v zásadě vůbec nebyl připraven. Prakticky všechno jsme museli řešit od základů. Ačkoli tam teoreticky nějací lidé na krizovou situaci byli připraveni, v praxi to nefungovalo. Všechno jsme museli vybudovat od začátku, včetně systému sbírání dat, reportingu a podobně.

Ten konec byl skutečně extrémní, ale 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. A říkám to nejen proto, že jsem na tom ministerstvu v době covidu byl právě já. Myslím, že každý ministr, bez ohledu na stranu nebo vládu, by narazil na stejný problém, jaký jsem zažil já. Ta připravenost tam prostě nebyla. Museli jsme vytvořit úplně nové týmy. Doslova jsme museli ministerstvo přestavět, protože i lidi, kteří neměli nic společného s pandemií a měli na starosti jiné agendy, jsme museli přes noc přeorientovat a přeřadit, aby řešili nákupy ochranných pomůcek a dalších věcí. Úředníci byli převedeni na úplně jinou práci, než na jakou byli zvyklí. Bylo to naprosto bezprecedentní a zastavilo to veškerou jejich další práci v jiných oblastech. Ze začátku, když byla situace nejvíce vyhrocená, jsme museli vytvořit nové řídící orgány a týmy. Vše bylo děláno prakticky od nuly. Bylo by dobré se z toho do budoucna poučit.

## Jak jste vnímal/a kvalitu podkladů pro rozhodnutí, které jste dostával/a? A jaký byl mechanismus získávání informací?

Přiznám se, že si nepamatuji všechny detaily o kvalitě těchto dokumentů, ale obecně bych řekl, že byly dostatečné. Kvalita se samozřejmě lišila podle sekcí i toho, kdo dokumenty připravoval. Základní dokumenty pro porady vedení ministerstva měly různou úroveň kvality. V některých případech jsem požadoval jejich doplnění nebo přepracování, obecně bych nicméně řekl, že jejich kvalitu hodnotím pozitivně, i když – jak jsem říkal – detaily už si přesně nepamatuji.

Pokud jde o covid, situace se s časem hodně měnila. Na začátku to bylo velmi špatné, bylo málo dat, prakticky žádná, protože se teprve začínala sbírat. Postupem času se situace zlepšila a ke konci už byla data prezentována veřejně a dodnes jsou dostupná. Takže zde šlo o vývoj prakticky od bodu nula, až po období dvou let, kdy se data podařilo uspořádat. "

## Pokud byste měl/a možnost dát budoucímu ministrovi/ministryni na základě vašich zkušeností nějaká doporučení či rady, jaké by to byly?

Podle mě je zásadní zachovat kontinuitu. Přicházet do úřadu s tím, že všechno, co bylo předtím, je špatně a že začneme dělat všechno znovu a lépe, není správné. Je důležité se podívat na to, co se dělo předtím, a navázat na to. Státní správa by měla mít hlubší historickou paměť, protože lidé tam přetrvávají a pracují na projektech dlouhodobě. Zachování kontinuity v práci a projektech, které přesahují volební období, je podle mě klíčové.

# Věra Jourová

## Jak probíhalo předávání ministerské/premiérské funkce? Jak jste byl/a do funkce uveden/a, v jaké podobě vám byly předány informace?

Bude to znít namyšleně, ale já jsem měla plán naprosto jasný a realizovala jsem ho do týdne. Restrukturalizaci toho úřadu, přeskupení lidí, nové popisy práce, nová zadání pro jednotlivá ředitelství a oddělení... Tohle jsem měla připraveno, protože jsem ten dům znala.

A dá se říct, že jsem při této přípravě nového fungování ministerstva vycházela i ze znalosti chyb a nedostatků z doby, kdy jsem tam byla předtím. Takže ta zkušenost z předchozího angažmá byla velmi nápomocná k tomu, že v podstatě do týdne jsem se vypořádala se strukturou a s náplněmi práce.

Samotné předání úřadu je potřeba rozdělit na politickou úroveň a úřednickou úroveň. Na té politické úrovni vám to neuvěřitelně ovlivní fakt, jestli nastává výměna politické garnitury, ve smyslu i jisté diskontinuity, anebo jestli je to třeba jen výměna ministra během politického mandátu za stejné politické konstelace. U mě to byla diskontinuita par excellence. Já jsem přišla do vlády Bohuslava Sobotky a Andreje Babiše – takže si umíte představit, že na té politické úrovni řekněme předání agendy ministra, agendy kabinetu ministra, agendy poradců, tiskového mluvčího a podobně, tam bych řekla, že ta ochota nebyla úplně největší. Dokonce bych řekla, že to bylo doprovázeno i velice divokým mazáním informací v počítačích.

(...)

Já tady teď budu střídána, dá se říct, politicky "natvrdo", protože jsem nominantkou bývalé vlády, která je nyní v opozici, ale nemám nejmenší zájem nepředat informace. Jinými slovy, nový komisař ode mě dostane maximální informační servis, o jaký bude stát. Třeba řekne, nechte si ty rozumy, já si to udělám po svém – tak to se pak budu těšit, jak se s tím vypořádá."

## Jaká je podle vás primární role ministra, resp. premiéra? Jde spíše o politického "vyslance", manažera jemu svěřeného ministerstva, nebo odborníka na problematiku daného resortu?

Já jsem se cítila jako člověk, který na to ministerstvo jde s tím, že ví, co má dělat, protože jsem tam s přestávkou byla několik let, a měla jsem zejména potřebu to uchopit manažersky. A to za účelem zvládnutí konkrétních úkolů. To znamená, že v tom byla i politika, nějaké politické zadání. To ministerstvo sloužilo obcím, regionům, zároveň se zabývalo evropskými fondy a mělo mít i horizontální vliv na další ministerstva, protože jsme koordinovali eurofondy.

Takže politické zadání bylo zvládnout agendu evropských fondů, nastartovat zákon o cestovním ruchu, nastartovat zákon o bydlení, sociálním bydlení, udělat změny v zákoně o veřejných zakázkách a v zákoně o stavebním řízení.

To byly úkoly na pět let a s těmi jsem tam šla. S tím, že ten krátkodobý úkol, řekněme do podzimu toho samého roku, bylo odčerpat evropské peníze, které byly plánované. Tam jsme byli opravdu ve velice hluboké krizi, protože to byl poslední rok čerpání a předchozí vláda v podstatě zajistila vyčerpání jenom poloviny těch peněz.

(Odstavec zkopírován i do následující otázky, kam spíš spadá tematicky.)

(...)

A podle mě ministr je někdo, kdo musí zvládnout především procesy, které nejsou snadné. Protože proces je velmi precizně předepsán – kdo co podepisuje, lhůty a tak dále – a jemu se nesmí stát, že přes ten proces nedohlédne na výsledky v čase. A to je zase ten "driver" toho politika, protože když tam přijde úředník, nevolená osoba, která necítí tu zodpovědnost vůči mandátu, tak může cítit i menší závazek k tomu, aby se zodpovídal a aby ty výsledky prezentoval. To si myslím, že je ten jakýsi "driver", ta hybná páka a motor pro politika, když se octne na resortu.

## Přicházel/a jste do úřadu již s definovanými prioritami, nějakou vizí, nebo se formulovaly až posléze, "za pochodu"?

Takže politické zadání bylo zvládnout agendu evropských fondů, nastartovat zákon o cestovním ruchu, nastartovat zákon o bydlení, sociálním bydlení, udělat změny v zákoně o veřejných zakázkách a v zákoně o stavebním řízení.

To byly úkoly na pět let a s těmi jsem tam šla. S tím, že ten krátkodobý úkol, řekněme do podzimu toho samého roku, bylo odčerpat evropské peníze, které byly plánované. Tam jsme byli opravdu ve velice hluboké krizi, protože to byl poslední rok čerpání a předchozí vláda v podstatě zajistila vyčerpání jenom poloviny těch peněz.

Takže politické zadání, které ale muselo být vyváženo manažerským zvládnutím těch agend a expertní zkušeností. Protože když ten ministr jde do resortu bez expertní výbavy, tak si s ním ten aparát nejméně půl roku hraje na schovávanou. A to si myslím, že platí obecně, tohle je bezesporu i zkušenost, kterou má eurokomisař, když nastoupí do komise. Nicméně zpátky na ministerstvo.

Tam šlo tím pádem o každý den, zejména u těch evropských fondů, a proto moje první kroky na ministerstvu vedly ke změně struktury toho úřadu – a to tak, aby lépe umožnila dosáhnout těch cílů, o kterých jsem mluvila. Což znamenalo přeskupení agend, přeskupení lidí, posílení pozice ministerstva vůči příspěvkovým organizacím – a to je myslím u mnoha ministerstev velmi nelehký úkol pro mnoho ministrů, protože ty organizace jsou kvazi-samostatné. Protože tam čerpají rozpočet toho resortu a můžou tam být zásadní problémy, které mohou mít i trestně-právní dohry – což se například stalo v případě Czech Turismu.

(...)

Co se týče politických cílů, i v těch méně známých agendách (opět nechám bokem pohřebnictví) jsem měla naprosto jasnou vizi pro každou z těch agend. A myslím si, že jsem

cílila docela správně – ať už to bylo bydlení, ať to byly bylo stavební řízení nebo ta architektura. Myslím, že to nechtělo příliš velkou expertízu, abych mohla přijít s politickým cílem, zlepšíme ty věci v těchto a těchto aspektech. A ne že zákon o sociálním bydlení ani po deseti letech není pod střechou. Přitom je to politikum jako hrom – mladí lidé, mladí rodiče nemají absolutně šanci se vypořádat s problémem bydlení. To je téma, které pořád ještě leží na ulici – a to jsem věděla už tehdy a neměla jsem čas s tím moc udělat.

Takže takové to řekněme instinktivní a částečně narychlo načtené povědomí o věci a vymezení politických cílů, to bylo u všech agend. Ale nemohla jsem v těch neznámých, respektive méně známých agendách na začátku nahlédnout do nějakého detailu. Nicméně nebezpečí nahlédnutí do detailu je i v tom, že pak pro stromy nevidíte les. A v zásadě jste i trošku obětí toho, že vám do každého ucha někdo něco našeptává – a v podstatě chce i trošku zneužít té neznalosti ministra. A k tomu se pojí také lobbing, který si prostě musíte umět nějakým způsobem zpracovat."

## Do jaké míry se vám podařilo naplnit priority, se kterými jste do úřadu přišel/přišla? Vybavíte si jedu, dvě priority, které se ve vašem funkčním období podařilo zrealizovat? A jaké byly z vašeho pohledu klíčové faktory, které napomohly tomu, že se plnění priorit dařilo?

Já jsem jsem v komisi začínala prvního listopadu, takže jsem opravdu nedokončila ani ten rok na ministerstvu, ale dá se říct, že ten plán, který jsem měla do konce roku 2014, jsem splnila na nějakých 80 %. Pro mě naprosto zásadní bylo vyčerpat staré programové fondové období – což se podařilo. Protože já podepsala desítky miliard. A to bylo důležité, můj podpis byl důležitý k tomu, aby se projekty začaly financovat a dokončily se. Zároveň se povedlo vyjednat nový rámec – takže tam to bylo 100 %. Ta rezerva, kterou jsem měla, byla ve veřejných zakázkách, kde jsem nastartovala ten elektronický systém registrace zakázek, ale moc jsem nepokročila se zákonem o veřejných zakázkách, což jsem měla v plánu.

(...)

Co se povedlo – a musím to znovu zmínit: Pro mě byla naprostá priorita dočerpat peníze z fondů. A jednalo se skoro o polovinu té dávky na programové období. A nastartovat systém pro nové eurofondy. Já jsem tam byla v roce 2014, takže to programové období vlastně ještě mělo do roku 2016 čas – jenže všechny závazky a všechny projekty a dotace musely být podepsány v tom roce 2014. Tohle byl můj úkol – podepsat maximum. Podepsala jsem maximum a finance se vyčerpaly.

Příčina:

V tomto to bylo úplně jasné. Byl to strach z neúspěchu, který je vyčíslitelný. Já jsem měsíc po mé instalaci na MMR přišla na vládu a řekla jsem jim, pane premiére, páni vicepremiéři, kolegové, jsme v hluboké krizi. Protože když si vynesu lineárně rychlost čerpání, tak 30 % peněz necháme v Bruselu. Ten strach z toho vyčíslitelného politického selhání byl tak obrovský, že se mi nakonec podařilo nastartovat systém krizového řízení, kde jsem si

skutečně vymohla, že ty klíčové resorty, které čerpaly – tedy spíše nečerpaly – ty finance, mě vlastně poslouchaly, lépe řečeno akceptovaly to, že to řídím z MMR."

## Vybavíte si naopak nějaké věci, které se nepodařilo realizovat? A jaké byly příčiny toho, že se realizace některé z priorit nezdařila?

(Navazuje na text předchozí otázky)

Ty další se plnit v tom období splnit nedaly. Takže je to poznamenané tím časem.

(...)

Těžko se rozjížděly práce na zákoně o veřejných zakázkách, o cestovním ruchu, ten stavební zákon. Moc mě mrzelo, že se mi nepovedlo prosadit myšlenku strategického plánu investic – to měla být zásadní, i protikorupční, ale hlavně pragmatická cesta k tomu, aby se plánovaly velké investice a dělalo se na nich bez ohledu na to, kdo je ve vládě. To, že nemáme vysokorychlostní tratě a další klíčové, zejména dopravní stavby, je zapříčiněno tím, že každá nová vláda přišla s postojem, tohle jsme nevymysleli my, tak to škrtáme nebo zastavujeme. To jsou možná stamiliardové ztráty a já jsem z toho byla dlouhodobě hodně nešťastná, chtěla jsem ten strategický plán – nebo tu metodu práce na strategických investicích – zafixovat, když ne do zákona, tak do něčeho naprosto závazného. Mělo se to týkat dopravních staveb, staveb v oblasti životního prostředí, IT sektoru... A na tom IT sektoru se to zaseklo – ze známých důvodů. Tam to vždycky brzdila ta firemní stránka věci. Nebyl na tom zájem, aby se našla strategie. Takže tohle mě mrzí do dneška, že jsem neměla dostatek času dotáhnout. Protože paní ministryně, která přišla po mně, to okamžitě zastavila a pan premiér Babiš to potom do dohnal do absurdna, když objel republiku a posbíral si investice za já nevím kolik stovek miliard, které rozdrobily veřejné finance. Já jsem chtěla koncentraci veřejných financí do zásadních akcí – a nezpochybnitelnost těch akcí. Tohle, kdyby někdo udělal, tak by to bylo na státní medaili.

A hlavní bariéra prosazení strategického plánu investic? Nikdo to nechtěl. Protože ty reakce z jednotlivých investičních resortů byly, nesahejte nám do toho, my si to budeme plánovat, jak budeme chtít a potřebovat. My nepotřebujeme nějaký deštník nad sebou, který nám bude svazovat ruce v tom, kam budeme plánovat miliardy, mimo jiné z evropských peněz.

Takže nebyl na tom zájem. Čímž se dostáváme ke dvěma absolutně největším nemocem české státní správy – a to jsou osobní politické zájmy, hraní si na svém písečku – což prolíná politikou i administrativní složkou – a vyhýbání se riziku.

Takže toto bylo neprosaditelné, přestože kdyby se ekonomové méně zajímali o to, o kolik peněz Evropa přišla tím, že jsem dělala hodnotovou agendu, a spočítali, o kolik Česko přišlo tím, že nikdy nebyla vůle ten strategický investiční plán na 20 let dopředu udělat, bylo by to k dobru věci.

## Čemu jste ve své roli musel/a věnovat nejvíce času?

Jak si to zhruba vybavuji, tak asi 40 % času zabrala ta interní jednání a příprava konkrétních věcí – takže vnitřní komunikace, která ale v sobě zahrnovala to, co jsem vám popsala, i vnější komunikace, zapracování věcí, agenda cizelace a přípravy zákonů. Já jsem dost detailistka, takže tyto věci, které probíhaly uvnitř ministerstva. A počítám sem i ježdění do regionů, tiskovky – prostě vlastní agenda ministerstva.

Dalších 40 % bylo vyjednávání s ostatními resorty a tripartita. Protože pro úspěch každého ministra je důležité, aby dostal požehnání od svých kolegů. O těch věcech rozhoduje vláda kolektivně, takže samozřejmě, že to vyjednávání s ostatními resorty bylo naprosto zásadní. Ono to zdánlivě probíhá po úřednické úrovni, ale já jsem měla obrovské množství věcí, které potřebovaly politické požehnání. A týkalo se to třeba i teď v České republice hodně horkého tématu digitalizace agend, protože já jsem chtěla digitalizovat registry pro veřejné zakázky – což měl být obrovský antikorupční nástroj. Do toho se mnohým resortům nechtělo, protože by to znamenalo, že jejich IT dodavatelé by museli rozkrýt svoje systémy a přišli by o kšeft. Z tohoto tedy musím říct, že se mi do dneška trošku dělá mdlo, když si vzpomenu na tento typ debat.

Pak tam bylo vyjednávání o koordinaci evropských fondů v projektu, čerpání peněz... To byla horizontální témata, která vyžadovala zmíněnou horizontální spolupráci, s kýženým výsledkem, kdy ostatní ministři – a byla to více než polovina ministrů – řeknou, ano, Jourová, ty jsi to vymyslela dobře, my se tomu podřídíme. Ne že budeme spolupracovat – my se tomu podřídíme. Což znamenalo i pokyn ze strany premiéra Sobotky a vicepremiéra Babiše.

Takže zhruba 40 % času jsem musela věnovat téhle práci, což ale bylo to dáno charakterem těch horizontálních agend – od ostatních kolegů byste asi slyšel tu proporci jinak.

Zbývá nám tam 20 % na práci poslance – protože v Čechách zatím není klouzavý mandát, takže pokud se poslaneckého mandátu nevzdáte, tak zůstáváte poslancem. Což v mém období zahrnovalo několik klíčových věcí, které třeba nesouvisely s ministerskou agendou, ale vyžadovaly odbornou práci, kterou třeba v našem hnutí nikdo jiný nemohl – nebo neuměl – dělat. A konkrétně to byla práce na služebním zákonu. Což byla neuvěřitelná šlamastyka, velmi složité téma, probíhalo to pod tlakem Evropské unie... A občanský zákoník. Byly tam prostě věci, které mi zabraly těch zbylých 20 %

Ještě do těch druhých 40 % spadala i ta oblast bydlení, kterou si usurpovala paní Marksová na Ministerstvu sociálních věcí. A to zase znamenalo, že se s ní budu domlouvat. Dohoda nakonec zněla tak, že oni napíší ten zákon z hlediska toho, kdo potřebuje podporu bydlení, tedy ten klasický sociální aspekt, a jaké třeba dávky s tím budou spojené, jaké budou obce dostávat dotace. A já jsem se smířila s tím, že budu přes ty cihly. Přes výstavbu, přes infrastrukturu, přes investice. Do dneška jsem přesvědčená, že to tak má být. Že ten ministr má mít tolik sebereflexe, aby dokázal uznat, tohle mi resortně tak úplně nepřísluší, například speciálně ty sociální aspekty bydlení, a ať to tedy dělá jiný resort – a já to doplním tím, co je vlastní mému resortu, kde mám experty a tak dále.

A tady na tomto příkladu vám možná kdejaký ministr potvrdí, že tyto momenty, lucidní momenty sebereflexe, momenty pragmatického přístupu, jsou vám jako politikovi vyčítány. Že

se nebijete o to, abyste byl jako ministr co největší a nahromadil si co největší kompetence, navzdory zákonu. A tohle je memento dodneška, protože ten spor se nikdy nevyřešil. Po mně přišli na MMR lidé, kteří si to chtěli řešit po svém – a ten zákon dodneška neexistuje. A pro mě tohle je tristní obrázek toho, jak se ty partikulární, politické nebo osobní zájmy obracejí proti společenskému zájmu.

Nazvala bych to politickým fanatismem, možná bychom našli lepší slůvko. Politický pragmatismus pro mě je, pojďme se domluvit a společně něco vygenerovat. Na tom funguji v komisi. Mám tady za sebou spoustu prohraných i vyhraných bitev o tom, kdo co bude dělat, ale nikdy jsem se nehrnula do věcí, na které jsem neměla aparát – kromě jedné věci, ale nechci vám to komplikovat. Každopádně politický pragmatismus pro mě je i v tom, jaký výsledek předvedu. A pokud k tomu výsledku potřebuji jiný resort, jiného ministra třeba i z jiné strany, tak bych se měla dopracovat k nějaké win-win situaci."

## Jakým způsobem jste získával/a informace o věcech, které se děly, o agendách a podobně? Měl/a jste nastavený nějaký systém dejme tomu pravidelných reportů? Jaké byly vaše informační kanály?

Zásadním nástrojem byly porady ministra. Ty byly prakticky každodenní – operativní porada každé ráno, pak zhruba jednou za měsíc velká porada, na niž byli zváni i třeba poradci a ředitelé odborů. Na těch operativních poradách se scházeli moji náměstci, vrchní ředitelé, tiskové oddělení, šéf kabinetu. A u těch cca měsíčních, které byly v tom širším okruhu (tam byla nutná flexibilita, prostě když bylo potřeba), jsem dostávala zprávy, které jsem si vyžádala, nebo informace, které jsem si vyžádala.

Já jsem zásadně proti zprávám pro zprávy, takže vždycky to muselo být o něčem. A asi jsem se dívala i do zápisů z porad náměstků – kdyby mě tam něco zaujalo. Ale v zásadě se šlo po tématech. A když jsem věděla, že nějaké téma by na té poradě, ať už náměstkovské, nebo na té velké, zabralo víc než 15, 20 minut, tak jsem okamžitě svolala něco, čemu se tady v komisi říká "dedicated meeting", tedy speciální poradu, na kterou se zvali i další experti. Takže já jsem přes ty ad hoc speciální porady na konkrétní témata znala úředníky v podstatě až do řadových pásem. Ty porady byly horizontální i vertikální, které se týkaly tématu, a těch vertikál se postupem času vycizelovalo asi deset.

A jak jsem říkala, bylo to a ad hoc a nebylo to ad hoc – protože já jsem potřebovala s těmi lidmi stabilně pracovat na konkrétních úkolech, například typu zákon o cestovním ruchu nebo veřejné zakázky, a tam jsme si potom zvali experty. To pak byla velice široká plejáda lidí a organizací, které jsem do procesu vtáhla.

Nicméně vy se ptáte na interní svět toho ministerstva, tak tam to byly ty horizontální a vertikální porady – které ovšem předpokládaly, že ten ministr čte ty výstupy, že čte i jiné věci, než co mu naservírují úředníci. Ministrovi se nesmí stát, že se dostane do rezervace, v níž je krmen 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. Na tom si hodně zakládám, abych se "neuzavřela", v angličtině se tomu, myslím, říká "boxed in". A to bylo na ministerstvu

hodně důležité, protože naše agendy byly odborné a přitom se týkaly strašné spousty různých organizací, ale i jednotlivců. Když si vezmete cestovní ruch nebo veřejné zakázky – já jsem potřebovala být otevřená a přinášet podněty dovnitř. Ta hybná síla ze strany odborného aparátu vůči mně samozřejmě převažovala, ale musím říct, že jsem tu přesilovku zvládala tak, že jsem vždycky přišla jednak s tím, že jsem si perfektně načetla jak jejich věci, tak i jiné informace, a že jsem měla za sebou třeba konzultace s lidmi zvenčí."

## Jakým způsobem jste si formoval/a svůj tým? Do jaké míry se jednalo o lidi, kteří už na úřadě byli, a kolik jste si do úřadu přivedl/a sám/sama? Jací byli ti klíčoví lidé (a jak jste si je vybíral/a)?

Moji noví lidé byli dva náměstci. Když říkám moji, tak to byli v podstatě lidé, které jsem si tam instalovala s tím, že do toho nemluvila žádná politická strana, pouze ta moje – a ta mi důvěřovala. Dnes by se jim asi řeklo političtí náměstci, ale před služebním zákonem se to takhle nekvalifikovalo. A pak pro mě byli zásadní vrchní ředitelé, což byl ten profesionální aparát – a tam až snad na jednu výjimku musím říct, že to byli lidé, kteří opravdu dělali velice solidně svou práci a fungovali. Jak jsem říkala, já jsem se snažila od začátku vytvořit co nejužší vazbu na ně, i třeba osobní vzájemné pochopení. Myslím, že ta kombinace profesního a lidského přístupu se prostě vyplácí. Pak tam byli političtí nominanti za strany KDU-ČSL a ČSSD. A s tím jsem se jen velmi těžko vyrovnávala, protože to nebyli ani lidé schopní, ani lidé loajální. Ostatní byli lidi, které jsem znala už z mého předešlého angažmá mezi lety 2002 až 2006. Takže to byly úřednické stálice."

## Měl/a jste v personální oblasti nastavené nějaké mechanismy zpětné vazby? V případě, že jstebyl/a s výkonem nebo výstupem některého spolupracovníka, měl/a jste k dispozici nějaké nástroje, které by vám umožnily sjednat nápravu?

Byly tam dvě takové platformy, na 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 si k tomu nezvala nastoupenou jednotku, ale řešila jsem to s těmi lidmi většinou mezi čtyřma očima. Protože to byla první pochybení a tím, že jsem tam byla krátce, tak už nestihli udělat další. Nepamatuji si, že by tam proběhlo nějaké disciplinární řízení nebo že by někdo udělal průšvih, který by byl na vyhození.

A ta druhá cesta 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. Občas jsem někomu i sáhla na peníze ve smyslu, že se neposunul v odměnách, přestože je čekal. Ale dá se říct, že tu kombinaci komunikace a finančního hodnocení, které ale muselo být vysvětleno, jsem používala jako naprosto standardní nástroje.

(...)

Já jsem si s těmi nástroji vystačila. Bylo to před služebním zákonem, věděla jsem, že v tom stávajícím systému je ministr v podstatě omnipotentní vládce nad tím resortem v těch otázkách personálních a manažerských – tam byl obrovský prostor pro manažerská rozhodnutí v oblasti organizační a personální. A mně to vyhovovalo v tom smyslu, že lidi věděli, že toho asi nebudu zneužívat, ale že když bude někdo opakovaně dělat chyby, že nebudu absolutně mít problém se s ním rozloučit. Samozřejmě v mezích zákona, ten platil, aby byl to zákon, který vycházel ze zákoníku práce, nikoli speciální zákon.

## Jak fungovala komunikace a spolupráce s Úřadem vlády?

Tehdy byl premiérem pan Sobotka a nastalo asi čtyři až pět situací, kdy jsem potřebovala s ním projednat individuálně podporu nebo řešení nějaké věci. Ale v zásadě v momentu, kdy máte trojstrannou koalici, tak se ty politické věci řešily na koaličních jednáních.

Tolik ke komunikaci na politické úrovni. Co se týče úřednické úrovně – tam samozřejmě nějaký procesní soulad a spolupráce s úřadem vlády byly důležité, ale to obstarávala moje státní tajemnice, respektive šéfka úředníků.

## Měl/a jste nějaký ověřený způsob, když jste se snažil/a něco prosadit, jak se všemi zainteresovanými aktéry (ministerstvo, odborní poradci, Úřad vlády, jiná ministerstva, koaliční partneři atd.) komunikovat, jak je vtáhnout do procesu, když jste se snažil/a něco prosadit? Dalo by se něco systémově zlepšit?

To je zajímavá a strašně důležitá otázka, protože bez podpory se nedá prosadit nic. A já jsem na ministerstvu dělala chybu, že jsem si ty, kteří mohli zvednout palec nahoru nebo dolů, zvala do jedné místnosti na jednu chvíli v jednom prostoru. A to není efektivní metoda. Protože se vám může stát, že vám na tom jednání buďto někdo strhne ostatní k nesouladu a k nedohodě, nadnese tam argumenty, na které ti ostatní zatím nepřišli, anebo vám to tam všichni odsouhlasí a pak se jenom divíte, že ty věci drhnou. Vždyť jsme přece k tomu měli dva kulaté stoly...Takže to nefungovalo.

V momentě, kdy tam máte víc než 10 nebo 15 lidí, tak už tam fungují takové ty procesy vlastní davovým scénám – ta kolektivní dynamika ve vztahu k nějaké věci, kterou tam představujete, je prostě jiná, než když byste si sedl jednotlivě s každým jedním.

Nevím, jestli vám to k něčemu bude, ale já jsem si i z těch nezdarů a ztraceného času všemi těmi kulatými stoly, které mimochodem i pomohly zabít nebo zpomalit třeba práci na zmíněných zákonech, které čekaly v závěsu – ať už to byl ten o bydlení, nebo o veřejných zakázkách –, vzala poučení a v podstatě pro každou jednotlivou věc, kterou jsem potřebovala prosadit v komisi – typu směrnice, nařízení, nějaké rozhodnutí – jsem si na začátku se svými kolegy udělala vlivovou mapu. A nebyly v ní instituce, ale konkrétní lidé. Kteří samozřejmě zastupovali instituce. Úplně první vlivovou mapu jsem si udělala hned před mým prvním slyšením v parlamentu, kdy jsem potřebovala vědět, kdo jsou ti, kteří budou dávat palec nahoru nebo dolů pro mé jmenování. A byli to konkrétní lidé a konkrétní poslanci, kteří se měli

při tom slyšení ptát. Ale pro ty směrnice a nařízení to byly velice různorodé instituce – a to nemyslím jen parlament nebo ministry. Já jsem tam měla spoustu různých firem, bank. Dělala jsem spotřebitelskou politiku, takže i mnoho různých těch "střechových" organizací. V druhém mandátu to byly mediální organizace, a tam byli konkrétní lidé. A když to nebyli přímo šéfové, tak to byl problém, protože jsem věděla, že někdo někomu kroutí krkem. Takže jsem to potřebovala jsem to znát i do takového detailu, že pokud vím, že ten šéf o tom nerozhoduje a plně dává za pravdu svým podřízeným, no tak jsem to musela řešit přes někoho z kabinetu.

Takže personalizovat podporu pro moje věci byla naprostá zásada a klíč k úspěchu. I když je to pracné, je to strašně zdlouhavé, komunikačně nesmírně náročné. Jednou jsem potřebovala zvrátit nějakou menšinu v radě pro můj návrh a tím jazýčkem na vahách byl zrovna belgický ministr spravedlnosti. Tak jsem se k němu pozvala na snídani ten den, kdy se hlasovalo, a mezi druhým a třetím vajíčkem se mi povedlo ho přesvědčit, že sice s tím bude mít mrzení ve své straně, ale že mi to tam hodí.

A na tohle se v Čechách vůbec nehraje. Protože jsme ještě nepřišli na to, že ty instituce jsou zastupovány lidmi, kteří si zaslouží respekt, sluchu a se kterými musím pracovat. To je obrovský rozdíl, co vidím tady, co jsem se naučila tady. Teď se kdekdo diví, jak jsem si při odchodu z hnutí mohla přátelsky podat ruku s Babišem – zatímco všichni předchůdci, co odešli z hnutí ANO, práskli dveřmi. To bych já nikdy neudělala. Já se prostě potřebuji slušně dohodnout a pak to slušně a srozumitelně vysvětlit lidem – a chtělo to odpracovat si to komunikačně. Tohle je zakopaná hřivna, my to v Čechách neděláme, neumíme. A je to strašná škoda.

Ale nemám na mysli manipulaci! Jasně – kulaté stoly jsou taky možné, nebo jednání kolem stolu a ve více lidech, ale 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. Já jsem vždycky v parlamentu speciálně vyhrávala ty věci tím, že jsem hrála s otevřenými kartami. Že se vždycky vědělo, s kým mám ta jednání. A v zásadě se všichni mohli spolehnout na to, že budu seriózně a s respektem pracovat s tím, co mi ti lidé řekli. Ale řekla bych, že v české státní správě a v české politice nás nesmírně brzdí elementární nízká míra vzájemného respektu.

## Jak to za vás v úřadu fungovalo, když vznikne krizová situace? Kdo postup koordinuje, jak se vše komunikuje, řídí, jak to celé probíhá? Pokud můžete, uveďte prosím nějaký příklad krize, které jste na ministerstvu řešili.

Nic takového si nevybavuji – a to bych si nejspíš vzpomněla, kdyby něco takového nastalo. Spíš tam byly tyto věci, zmíněný hrozící kolaps fondového systému, ale nebylo to nic typu povodně a podobně.

## Jak jste vnímal/a kvalitu podkladů pro rozhodnutí, které jste dostával/a? A jaký byl mechanismus získávání informací?

Vlastně už jsme se toho dotkli. Tyto podklady připravovali experti na ministerstvu, vrchní ředitelé řekněme zodpovídali za to, že mi dodají podklady, které potřebuji pro nějaké rozhodnutí. V momentě, kdy jsem se necítila být dostatečně informačně vybavená, řekla jsem si o další. A vždycky bylo dobře, když jsem nebyla pod tlakem času, protože tohle bylo naprosto klíčové – zjistit si všechno dostupné o tom, co je důležité pro to samotné rozhodnutí. Takže to dost často šlo dvoufázově i trojfázově. A jestli si dobře pamatuji, tak jednou z těch mých modliteb k někomu nahoře byla ve smyslu, pane bože, dej mi sílu vědět, co je podstatné a co je nepodstatné. Protože toto je nemoc jakékoli byrokracie – že vám to navalí do těch x stran různých souborů, dokumentů, bez ladu a skladu, a že to, co je důležité, si z toho musíte vypíchnout sám.

Já musím říct, že jsem už na ministerstvu bývala hodně nepříjemná, když jsem vracela lidem podklady, ať mi je přepracují. Ať mi dají na jednu stranu věci, které jsou podstatné, které tvoří ten základ pro to další, co se v dokumentu dočtu.

A v české státní správě není nějak sjednocená struktura podkladů. Což si myslím, že je docela chyba. Tedy nevím, jak je to dnes, ale za mě sjednocená nebyla – takže jsem si musela vymyslet sama nějakou šablonu, aby mi zkrátka dopředu vypíchli to podstatné. I tak jsem dostávala jakýsi "pelmel", protože se to možná lidem prostě ani nechtělo dělat – "jak jsem koupil, tak jsem prodal vejš".

V komisi máme podklady standardně, teď tu zrovna na stole nic nemám, ale v zásadě na první straně je takzvané nastolení, "scene setter", takže popis situace. Pak jsou tam "key messages" – a to jsou podklady pro jednání, ne pro rozhodnutí. Pak je tam nějaká "speech" a nějaké "defensives", tedy co může přijít za dotazy. A když se v tom "scene setteru" nedočtu to podstatné, tedy na co se mám soustředit, kde je problém, nějakou historii neřešeného problému – tak řvu. Protože "key messages", "speech" a "defensives" už si vyrobím sama. Ale já potřebuji rozumět tomu problému.

(...)

Musela jsem si umět říct, co chci. Protože je to interakce. Jeden z nejdéle sloužících úředníků na MMR, jistý pan doktor Prančl, vždycky říkal, je potřeba vědět, co se chce. To byl kánon. Kánon úředník. A v tom je ale zároveň ta druhá strana: je potřeba si říct, co chci. Myslím, že Američané mají ono přísloví – "garbage in, garbage out". Nejasné zadání nemůže vyplodit nic jiného než nejasné odpovědi.

(...)

Když jsem rozhodla špatně, tak jsem si za to většinou mohla sama. Pak tam ale byla obrovská hromada individuálních rozhodnutí, která se týkala financování projektů. A tam jste v absolutně bezmocném stavu. Tam vám zkrátka nezbyde než věřit těm pod vámi, že ten návrh – třeba někomu přiklepnout dotaci půl miliardy – sedí. Že sedí výběr toho projektu, kritéria, veřejná zakázka. A to závisí na chování tisíců různých lidí. A tam ten váš podpis prostě dáváte s třesoucí se rukou a je úplně jedno, jak šikovně si poptáte podklady, protože to prostě nejde ovlivnit a nejde rozeznat."

## Pokud byste měl/a možnost dát budoucímu ministrovi/ministryni na základě vašich zkušeností nějaká doporučení či rady, jaké by to byly?

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 nechoď. 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.