

## **Přepis rozhovoru s respondentem: Eva Decroix, bývalá ministryně spravedlnosti (červen 2025 – prosinec 2025)**

(datum rozhovoru: 11. 3. 2026)

Přepis je součástí obsáhlé série rozhovorů Aspen Institute Central Europe o státní správě v rámci projektu Efektivní řízení státu.

Projekt je realizován s podporou Aliance pro moderní stát, z.s., a za spolupráce s organizacemi: Lobbio, z.s., Stát ve formě, České priority z.ú., Česko.Digital z.ú.

Na přepis se vztahují veškerá autorská práva a Aspen Institute Central Europe o.p.s. si vyhrazuje veškerá práva na jeho šíření a distribuci. Na přepisy i na samotnou analýzu je možné se odkazovat a použít citace za předpokladu řádného označení zdroje.

### **Rozhovory jsou strukturovány následujícím způsobem:**

- V úvodní části se rozhovory zabývají spíše „lifestyle“ otázkami, určenými pro propagaci projektu i pro laickou veřejnost. Rozhovor byl v této části snímán kamerovým záznamem, jehož vybrané pasáže budou dostupné na sociálních sítích.
- Následně rozhovor přechází do analytické části, která má výrazně odbornější charakter. Rozhovor byl zaznamenáván pouze na diktafon za účelem zachycení mluveného slova pro přepis.

Text rozhovoru prošel jazykovou a stylistickou úpravou.

---

## **Úvodní shrnutí:**

Rozhovor s Evou Decroix, bývalou ministryní spravedlnosti, popisuje každodenní operativu, překvapivé množství byrokracie a zdůrazňuje nutnost manažerského řízení i odvahy při prosazování vizí navzdory mediálnímu tlaku. V analytické části se zaměřuje na specifika převzetí stávajícího aparátu před volbami a kritizuje zastaralé metody elektronické komunikace či neexistenci projektového řízení. Při popisu vztahu s úřednickým aparátem

akcentuje hledání shody, vzájemné naslouchání a respekt k odbornosti namísto čistě direktivního přístupu. V širším kontextu pak Decroix otevírá systémové problémy státní správy, jako je negativní vnímání úředníků podněcované samotnými politiky. Upozorňuje na nekonkurenceschopnost státu při odměňování vysoce kvalifikovaných expertů a nutnost zavedení motivační variabilní složky platu namísto strnulého tabulkového systému a principu zasloužilosti. V závěru se věnuje roli státního tajemníka, upozorňuje na limity chybějící meziresortní spolupráce a apeluje na inspiraci z Francie spočívající v proklientském přístupu, při kterém by stát upustil od svého vrchnostenského postavení vůči občanům.

## Lifestyle část

**Redakce:** *Co podle Vás lidé o práci ministryně nevědí, ale měli by to vědět? Existují schovaná tajemství ohledně práce ministryně?*

**Respondent:** Ohromná spousta papírování. Já si myslím, že to překvapí kohokoliv, kdo přichází zvenčí. Já třeba ze soukromé sféry, z advokacie. Jsou ty štosy papírů, které každý den podepisujete. Zapomíná se na to, že ministr není jenom politik. Současně je to někdo, kdo řídí ministerstvo. Souvisí s tím mnoho manažerského rozhodování a papírování.

**Redakce:** *Co jste na té práci měla nejraději? Co Vás nejvíce bavilo?*

**Respondent:** Určitě zejména posouvání jednotlivých agend, protože právě to je krásná práce ministra. Na rozdíl například od práce v Poslanecké sněmovně, kde jde do velké míry o týmovou spolupráci, má ministr možnost uchopit jednotlivá témata a skutečně je posunout dál. Někdy se jedná o rozsáhlé legislativní návrhy. Na Ministerstvu spravedlnosti mě ale těšily i konkrétní lidské příběhy, které se dařilo posouvat kupředu, ať už prostřednictvím stížností pro porušení zákona, nebo přímo osobním jednáním s účastníky složitých soudních sporů.

**Redakce:** *Co jste naopak neměla ráda? Je to papírování, které jste zmínila, případně nějaké další věci?*

**Respondent:** Já si myslím, že asi nejvíce negativní aspekt práce ministra je mediální tlak. Ne proto, že bych si myslela, že ministr nemá být kontrolován médii a veřejností. Určitě by

měl být, ale často se nyní pohybujeme ve světě, který je velmi zkratkovitý. V oblasti spravedlnosti nemáme vždy prostor vysvětlit složité právní otázky nebo legislativní návrhy. Titulková politika, v níž rozhoduje pouze jednoduchý titulek, minimálně spravedlnosti rozhodně nesvědčí.

**Redakce:** *Co Vám přišlo nejnáročnější?*

**Respondent:** Určitě čelit všemu souběžně, udržet si vlastní já a zachovat si to, proč tam člověk přišel. To znamená plnit svou vlastní vizi budoucnosti daného resortu a být schopen to sloučit nejen s ohromnou administrativou, ale taktéž potřebou vysvětlovat věci veřejnosti. Mě to baví, baví mě komunikace s lidmi, ale ne vždy se to daří. Minimálně třeba v mém případě, který byl velmi specifický v rámci bitcoinové kauzy, vysvětlovat a čelit útokům v průběhu celodenní agendy. Samozřejmě potom všichni ministři, jako ostatně většina z nás i v jiných profesích, každodenně stojí před dilematem, jakým způsobem práci dělat na maximum a současně si zachovat i soukromý a rodinný život.

**Redakce:** *Jaké klíčové vlastnosti podle Vás musí mít dobrý ministr nebo dobrá ministryně?*

**Respondent:** Jsem přesvědčená, že klíčová je odvaha. V rámci celého kolosu státní správy – a není to myšleno jako kritika – musí mít ministr dostatek odvahy prosazovat své vize, s nimiž do funkce přišel, a posouvat je dál, i když jim třeba ostatní nejsou úplně nakloněni. Samozřejmě s odvahou potom souvisí i určitý druh leadershipu k tomu, aby se státní správa posouvala kupředu, protože bez toho se potom točíme jen v úřednickém kolečku.

**Redakce:** *Co jste se třeba Vy osobně musela naučit, abyste tu roli zvládla? Byť chápu, že Váš čas na přípravu byl dost omezený, bylo něco, co jste si musela osvojit, aby to fungovalo?*

**Respondent:** Určitě, protože jsem přicházela ze soukromé sféry. Bylo proto nutné se naučit fungování Ministerstva spravedlnosti i Poslanecké sněmovny – například jednací řád, který je odlišný třeba od občanského soudního řádu. Stejně tak je třeba se seznámit s fungováním státní správy obecně, pokud do ní člověk vstupuje zvenčí.

**Redakce:** *Kdo je první člověk, za kterým jste se přišla poradit, když jste si nevěděla rady při rozhodování nebo v procesních záležitostech?*

**Respondent:** V oblasti spravedlnosti mám ohromné štěstí, že jsem se v právní komunitě už delší dobu pohybovala. Velmi si toho vážím, protože jsem mohla vzít telefon a konzultovat jednotlivé kauzy s různými odborníky. Někteří z nich působili na ministerstvu, jiní mají ke spravedlnosti blízko. To si myslím, že je důležité, protože ministr by měl mít vlastní vizi, ale zároveň by tato vize neměla být dogma. Je potřeba mít možnost se na někoho obrátit a zkonzultovat jednotlivé kroky.

**Redakce:** *Litovala jste někdy toho, že jste se ujala funkce ministryně?*

**Respondent:** Já takhle nefunguji. V okamžiku, kdy se pro něco rozhodnu, tak jdu čelem dopředu. Naopak, pokud bych to měla hodnotit zpětně, jsem přesvědčená, že mi to dalo více, než vzalo.

**Redakce:** *Teď zpětně, jakou radu byste dala sama sobě v den nástupu do funkce?*

**Respondent:** Stát si za svým, protože v politické kariéře i v roli ministra, člověk čelí mnoha tlakům a radám. My tomu říkáme v ústavním právu test přiměřenosti. V rámci toho testu by si ministr měl být schopen stát za svým při koaličních jednáních. Jestli se mi někdy něco nevyplatilo, tak když jsem přistoupila na vizi, se kterou jsem nebyla úplně v souladu.

## **Analytická část**

**Redakce:** *Mohla byste nám popsat, kdo tvořil Váš tým na ministerstvu a kdo byli Vaši nejbližší spolupracovníci? Kým jste se obklopovala?*

**Respondent:** Vzhledem k okolnostem mého nástupu nebylo možné vytvořit si celý tým. To by v daném okamžiku x měsíců před volbami nebylo úplně realizovatelné. Já jsem tedy přebírala tým, který na ministerstvu z větší části fungoval. Také mě doplňovali dva, tři analytici, poradci zvenčí a nenahraditelnou oporou v daném okamžiku byli externí právníci.

**Redakce:** *Jak jste komunikovala s vrchními řediteli a státním tajemníkem? Měli jste pravidelné porady, nebo jak probíhal Váš kontakt s těmito zaměstnanci?*

**Respondent:** Základní komunikace probíhá formou pravidelných porad. Mé fungování bylo letní. To znamená, bylo nutné zohlednit odlišný letní režim v rámci státní správy. Jinak je to samozřejmě tak, že všichni ředitelé mě kontaktovali v okamžiku, kdy bylo něco potřeba. Pak už na to navazuje standardní, běžná administrativní komunikace.

**Redakce:** *Je to systém, který na ministerstvu fungoval už před Vaším nástupem a Vy jste ho následně převzala?*

**Respondent:** Nepřebírala jsem nic. Nevím, jak to fungovalo přede mnou. Nastavila jsem systém porad a zároveň jsem zavedla, že v případě jakékoliv urgentní záležitosti má být ministr okamžitě informován.

**Redakce:** *Máte pocit, že jste měla pro výkon agendy k dispozici dostatečný počet lidí a že Váš tým byl adekvátně velký?*

**Respondent:** Není to o velikosti, ale o kvalitě. Určitě bych tým složila jinak, pokud bych byla na ministerstvu čtyři roky. Takovou možnost jsem však v daném okamžiku neměla.

**Redakce:** *Jak probíhala komunikace s náměstkyněmi?*

**Respondent:** Náměstci jsou součástí vedení stejně jako vrchní ředitelé. Takže komunikace probíhá na bázi porad, ať už individuálních nebo porad vedení.

**Redakce:** *Dokázala byste popsat výhody i nevýhody toho systému, co by se třeba dalo udělat jinak v rámci jeho fungování?*

**Respondent:** Jestli by se něco dalo dělat v rámci fungování jinak, je to určitě efektivnější způsob elektronické komunikace. Co mně na ministerstvu velmi chybělo, bylo projektové řízení.

**Redakce:** *Ještě k fungování Vašeho týmu v praxi – mohla byste prosím více přiblížit, jak často jste se scházeli a prostřednictvím jakých platforem jste komunikovali?*

**Respondent:** Minimálně správa ministerstva či digitální technologie využívané Ministerstvem spravedlnosti nebyly příliš nakloněné online platformám. Souvisí to s tím, že mně určitě chyběl software, který by umožňoval sdílení dat, online komunikaci, sdílené dokumenty nebo videokonference. Většinou jsme fungovali poměrně standardně a klasickým způsobem. To znamená na bázi porad, které byly svolávány předem formou emailů.

**Redakce:** *Když jste nastoupila na ministerstvo, jak jste formovala Váš vztah s úřednickým aparátem? Jak jste k nim přistoupila, probíhala tam nějaká komunikace?*

**Respondent:** Já nevím, jestli na toto existuje určitá šablona. Z mé strany to však byl obyčejný lidský přístup, jako když přijdete do jakéhokoliv jiného kolektivu.

**Redakce:** *Občas dochází k třenicím mezi úřednickým aparátem a politickým vedením. Obavála jste se někdy, že by k něčemu takovému mohlo dojít během Vašeho působení ve funkci?*

**Respondent:** Nedošlo. Řešili jsme pouze jeden personální konflikt, kdy jsem nesouhlasila s tím, že nebyl dostatečně řešen. Jeden z úředníků se podle mého názoru dopouštěl jednání, které bych označila jako šikanu či bossing, tedy způsobu chování, který jsem neakceptovala. V tomto ohledu má ministr poměrně omezené kompetence, protože jde o oblast v gesci státního tajemníka. I proto bych řekla, že to byl jeden z momentů, kdy jsem nesouhlasila s tím, jak úřednická sféra k celé věci přistupovala.

**Redakce:** *Kde je podle Vás u úloh, které zaměstnanci ministerstva plní, hranice mezi tím, co dělá kabinet, politické vedení a úřednictvo? Jak jste měli hranici nastavenou?*

**Respondent:** Ta hranice podle mě vyplývá z autority leadershipu, ale také schopnosti ministra naslouchat a domlouvat se s odborným aparátem. Pokud hovoříme o úřednickém aparátu, zní to za mě trochu hanlivě. Bavme se především o tom, že na ministerstvu sedí lidé, kteří rozumí své dané agendě. Takže pokud mohu nesouhlasit s jejich přístupem k jednotlivým agendám, jde především o hledání vzájemného porozumění. Oni jsou odborníci,

já naopak mohu posuzovat, jak je dané řešení prosaditelné či politicky únosné. Za mě je to především o hledání shody a vzájemném naslouchání.

**Redakce:** *To znamená, že když přišly určité podněty od odborníků, tak jste byla třeba ochotna i změnit své stanovisko nebo názor?*

**Respondent:** Určitě. Jednotlivé agendy se následně řešily s příslušnými vrchními řediteli. Řešili jsme i několik akutních problémů, kdy bylo na jedné straně předloženo řešení ze strany příslušného odboru, ale hledali jsme společné řešení, které je přijatelné jak pro ministra, jenž to ve finále musí podepsat, tak i z odborného hlediska. Myslím si, že by to nikdy nemělo být černobílé. Není správné, aby odborný aparát něco navrhl a ministr neměl možnost do toho zasáhnout. Zároveň by ale ministr neměl do rozhodování vnášet pouze politické hledisko, protože právě proto tam ti lidé sedí, jsou to odborníci v daných oblastech.

**Redakce:** *Jaké mechanismy řízení považujete za klíčové pro to, aby ministerstvo fungovalo efektivně?*

**Respondent:** Mně tam určitě chybělo projektové řízení. Aby bylo jasně viditelné, kdo má jaký úkol, kdy má být splněn a jestli byl splněn nebo ne. Aktuální fungování, minimálně v rámci mého daného působení, toto neumožňovalo. Na ministra to tedy klade poměrně velké nároky, aby neustále kontroloval, zda se věci posouvají. Mně rozhodně nevyhovoval způsob takzvané spisovny a považovala jsem ho za zastaralý, neefektivní a velmi složitý. Například v tom ohledu, že informace přicházející emailem bylo nutné do systému kopírovat a ještě je nějakým způsobem rozdělovat. Myslím si, že je to způsob, který je v rámci dnešního fungování neefektivní. Co je podle mě také neefektivní, i když tomu z hlediska kybernetické bezpečnosti rozumím, je omezená propojenost různých zařízení, která dnes běžně používáme. Pokud tato zařízení nejsou kompatibilní se softwarem ministerstva, může to bránit nejen ministrově, ale i dalším pracovníkům v efektivním výkonu práce. V důsledku toho se pak práce často zužuje jen na základní režim „od–do“.

**Redakce:** *Když zmiňujete projektové řízení, co by se muselo stát, aby něco takového mohlo fungovat na ministerstvech?*

**Respondent:** Bylo by potřeba změnit software. S tím ale vždy souvisí i změna přístupu, protože při zavádění digitálních nástrojů je nutné do určité míry změnit i mindset lidí, což je

pochopitelné. Na Ministerstvu spravedlnosti, které má poměrně mladý a vzhledem k povaze agendy i vysoce kvalifikovaný tým, bych se toho ale příliš neobávala.

**Redakce:** *Jak byste popsala úlohu ministra či ministryně spravedlnosti ve vztahu ke státní administrativě? Jaké má nástroje k tomu, aby kultivoval státní administrativu?*

**Respondent:** Na ministerstvu musím říct, že tento úkol za mě převzala část zaměstnanců, kteří se zapojili do různých projektů akademie zaměřené na kultivaci státní správy. Byla jsem s tím oslovena a tuto iniciativu jsem velmi podporovala. Tito zaměstnanci jsou součástí akademie – teď si bohužel nevzpomenu na její přesný název. Dokonce sami zaměstnanci vytvořili platformu na LinkedIn-u, která pomáhá kultivovat, ale taktéž otevírá témata jako je home office, mateřská nebo dětské hřiště na dvoře ministerstva. Tady si myslím, že role ministra může být buď iniciační, pokud něco takového na ministerstvu nefunguje, nebo naopak má být motivující. Aby v okamžiku, kdy k těmto krokům přistoupí sami úředníci, zaměstnanci, je v tom ministr podporoval. Jako jeden z kroků, který určitě pomáhá, mohu zmínit dětskou skupinu, která funguje na Ministerstvu spravedlnosti. Potom má ministr ještě rozhodovací roli. A to když se bavíme o různých benefitech, může jít o určité motivační a incentivní nabídky pro jednotlivé úředníky či o vzdělávací možnosti. Ministr pak samozřejmě rozhoduje dle toho, co mu umožňuje rezort a co dovoluje rozpočet. V tomto ohledu je jeho rozhodovací role klíčová.

**Redakce:** *Ráda bych se zeptala i na kontinuitu provozu ministerstva. Existují podle Vás nástroje, které by ji posílily?*

**Respondent:** My takové nástroje nyní máme, ale kritizujeme je. Kontinuita fungování ministerstva spočívá v odborném aparátu, který respektujeme, o jehož názor se opíráme. Samozřejmě žijeme v době, kdy politika převažuje nad odborností. Já jsem dlouhodobě tvrdila, že minimálně na mém rezortu, Ministerstvu spravedlnosti mají prim odborníci. Ukazuje se, že ani to není dostatečné, a já tak stále mám výrazné pochybnosti o plánované změně služebního zákona, protože se obávám, že by mohlo snadněji docházet k narušení kontinuity. Rozumím tomu, že každý ministr chce mít rozhodovací pravomoci a možnost ovlivňovat chod ministerstva. Pak si však musíme být jisti, že vybíráme takové ministry a že z voleb přicházejí odborníci s dostatečnou osobní integritou, kteří jsou schopni přirozeně sami od sebe respektovat odbornost. Nemělo by jít pouze o politický populismus.

**Redakce:** *Vím, že už jste některé věci zmiňovala, ale co považujete v současné době za největší problémy státní správy? Co jsou její největší bolesti?*

**Respondent:** Já bych to vzala ze širšího kontextu. Nejspíš největším problémem — který se následně promítá i do nižších pater — je obecně negativní nastavení veřejnosti vůči státní správě, které se dále posiluje. Státní správu vnímáme spíše jako úředníky, kteří nic nedělají, jsou k ničemu, nás stojí moc peněz. Pravidelně přichází každý druhý politik s tím, že musíme státní správu osekávat, čímž znovu dostáváme do podvědomí veřejnosti pocit, že ti lidé jsou tam zbyteční. S tím souvisí druhý aspekt. V okamžiku, kdy je takové obecné a politické nastavení veřejnosti, se velmi složitě získávají prostředky na to, abychom dokázali kvalitně odměňovat odborníky na jednotlivých resortech. Na to navazuje třetí aspekt, a tím je určitá strnulost státní správy, kterou však významně ovlivňují i samotní politici. Jde o nastavení agend tak, aby odpovídaly současným potřebám a zároveň nezahlcovaly úředníky činnostmi, které stát neposouvají, ale přesto zaměstnávají velké množství lidí. Tuto situaci pak často vyčítáme právě těmto pracovníkům, ačkoli odpovědnost neleží na nich, ale na těch, kdo agendy nastavují. Úředníci by se přitom často raději věnovali smysluplnější práci nebo ji vykonávali efektivněji.

**Redakce:** *Jak těmto problémům předcházet? Uvědomuji si, že v politické rovině to může být složité, ale jak jim účinně zabránit?*

**Respondent:** Odpověď je vždy stejná. Je k tomu potřeba mít politickou odvalu. Politická odvaha spočívá mimo jiné v tom, že je někdy nutné otevřeně pojmenovat i věci, které veřejnost nechce slyšet, a následně si za nimi stát a srozumitelně je vysvětlovat.

**Redakce:** *Proč se podle Vás právě úředníci stávají terčem útoků ze strany některých politiků? Co za tím stojí?*

**Respondent:** Dlouhodobě víme, že stát není schopen financovat své současné fungování a veškeré mandatorní výdaje. Zároveň je zřejmé, že některé agendy státní správy působí neefektivně. Pokud tyto dvě skutečnosti spojíme, nabízí se jednoduchý závěr: úspory se hledají právě ve státní správě. Souhlasím, ale otázkou zůstává, jakým způsobem chceme šetřit. Domnívám se, že řešením není ani propouštění úředníků, ani nenavyšování jejich platů. Podle mě je správná cesta zaměřit se na to, jaké agendy od státu skutečně očekáváme, které činnosti musí stát nezbytně vykonávat a jakým způsobem je má vykonávat, případně

zda jsou všechny opravdu nutné. Já použiji příklad z justice. Je skutečně nutné, aby o osvobození od soudních poplatků rozhodovala soudní úřednice? Potřebujeme, aby zapisovatelky vykonávaly takové množství agend, nebo lze část z nich převést do digitální podoby? Cílem by mělo být, aby lidé, kteří ve státní správě pracují, nebyli zahlceni činnostmi, které lze řešit efektivněji, ale aby se mohli věnovat smysluplnější práci.

**Redakce:** *Zeptala bych se ještě na roli státního tajemníka či státní tajemnice. Jakou roli podle Vás má hrát státní tajemník ve fungování a rozvoji úřadu po personální stránce?*

**Respondent:** Já ho vnímám ze soukromé terminologie asi jako vrchního HR-istu. To podle mě do značné míry vystihuje obsah jeho práce. Jde samozřejmě o odpovědnost za to, aby celý zaměstnanecký tým fungoval – jak z hlediska výběru zaměstnanců, tak každodenního řízení – a aby následně resort plnil jak požadavky státní správy, tak politická zadání. Součástí této role je i schopnost řešit konkrétní problémy a nastavovat motivační i finanční aspekty.

**Redakce:** *Vidíte do budoucna prostor pro posílení role státního tajemníka i v souvislosti s odchodem některých úředníků ze státní správy?*

**Respondent:** Kdybych vám teď odpověděla, musím říct, že by to byla odpověď vytažená z rukávu. Osobně jsem se dosud detailně nezamýšlela nad tím, který aspekt role státního tajemníka by měl být posílen.

**Redakce:** *Jenom to vztáhnou k tomu, že když se připravoval původní služební zákon, uvažovalo se například o tom, že by státní tajemníci mohli koordinovat práci vrchních ředitelů a zároveň fungovat jako jakýsi sparing partner ministra. Dávalo by Vám něco takového smysl i na základě vašich zkušeností z ministerstva?*

**Respondent:** Neříkám ano ani ne. Dokážu si to představit. Zároveň je ale fér říci, že ministr by měl mít už při svém nástupu – podobně jako si vybírá náměstky – i možnost promyslet, kdo má být jeho státním tajemníkem. Tím se ale dostáváme na citlivou hranici mezi řízením ministerstva a zajištěním kontinuity státní správy. Pokud má být státní tajemník skutečně tím, kdo propojuje státní správu s proměnlivou politickou rovinou a zároveň garantuje kontinuitu, pak si takové pojetí dokážu představit.

**Redakce:** *Je podle Vás současný legislativní rámec dostatečnou ochranou pro úředníky i ve smyslu osobní odpovědnosti úředníků za efektivitu jejich výkonu?*

**Respondent:** Jsou tam dva aspekty. Jeden je legislativní rámec, o kterém jsem ochotná diskutovat. Spíše mě znepokojuje kontext, ve kterém o tom diskutujeme. Pokud mluvíme o efektivitě státní správy, jsem ochotná připustit, že bychom měli být schopni flexibilněji přistupovat jak k náboru, tak k obměně zaměstnanců, protože doba je rychlejší a státní správa tomu musí odpovídat. Pokud ale chceme být skutečně efektivnější, měli bychom tomu přizpůsobit i systém odměňování, který je ve státní správě stále velmi tabulkový a strnulý. Často nemotivuje k lepším výkonům a zároveň dostatečně nezohledňuje rozdíly v kvalitě práce jednotlivců. V důsledku toho pak mohou ti nejlepší ze státní správy odcházet.

**Redakce:** *Když už jsme u odměňování, vidíte konkrétní cesty, jak rámec přenastavit? Jaké by mělo být řešení?*

**Respondent:** Za mě by měl být systém nastaven tak, že bude obsahovat pevnou složku a zároveň významnou variabilní složku. Ta by samozřejmě měla být jasně kritérii definovaná, aby se předešlo jakékoli svévoli a nebyla závislá na politickém rozhodování. Tato kritéria by měla být nastavena tak, aby motivovala ty, kteří chtějí ve státní správě odvádět více práce, posouvat ji dál a plnit stanovené úkoly. Jejich přínos by se měl následně promítat i do finančního ohodnocení a dalších benefitů.

**Redakce:** *Je stát schopen při náboru zaměstnanců konkurovat soukromé sféře?*

**Respondent:** Jsou dva pohledy. Záleží, na které úrovni to je. Rozumím podnikatelům, jelikož jsem z Vysočiny, pro které může být náročné obsazovat střední pozice, protože v těchto úrovních – a obzvláště v regionech – je stát silným konkurentem. Na vyšších pozicích však stát konkurenceschopný není, protože nedokáže adekvátně ocenit odbornost, což je pro něj velmi špatná vizitka. Bez vysoce kvalifikovaných lidí přitom nelze státní správu posouvat dál. Jeden takový člověk může často znamenat větší přínos než několik pracovníků na nižších či středních pozicích. Určitě bych proto přemýšlela nad tím, jak státní správu odlehčit od agend, které lze sjednotit, digitalizovat nebo zjednodušit. V některých oblastech, například v právu a justici, se ukazuje, že stát v tomto směru výrazně zaostává. Právníci mají v dnešním komplexním prostředí široké možnosti uplatnění, a získat opravdu kvalifikovaného a zkušeného právníka do státní správy je velmi obtížné. Ti lidé dělají právně zajímavou, vysoce

kvalifikovanou práci. Vykonávají ji však především proto, že jsou srdcaři. Rozhodně to však neodpovídá tomu, čeho by byli schopni dosáhnout na soukromém trhu.

**Redakce:** *Jaké kroky by mohly vést k efektivnějšímu náboru mladých nebo talentovaných lidí s praxí? Co udělat pro to, aby chtěli ve státní správě pracovat?*

**Respondent:** Žila jsem nějakou dobu ve Francii, kde je být funkcionářem vysoce kvalifikovaná a společensky uznávaná role. Jde o status, který si člověk nese po celý život. Pokud máte v CV zkušenost ze státní správy, může vám to zásadním způsobem pomoci. Je to otázka kreditu, který této práci společnost přisuzuje. V našem prostředí tento kredit státní správa bohužel nemá. Historicky, už od dob Rakouska-Uherska, máme tendenci vše úřednické spíše shazovat. Kariéra ve státní správě může být sice zajímavou zkušeností, ale jen málokdo ji vnímá jako něco, co člověka profesně výrazně posune. Druhá věc souvisí jak s kreditem, tak se samotným obsahem práce. Pokud chceme přilákat schopné, talentované, mladé a ambiciózní lidi, ale následně je zatížíme velkým množstvím nesmyslné agendy, dříve či později odejdou. Tuto zkušenost mi opakovaně potvrzují i kolegové právníci. I ti, kteří chtěli pracovat na ministerstvu, protože je to odborně zajímavé. Vzpomínám si například na kolegu, který měl vášeň pro vlaky a chtěl pracovat v oblasti dopravy, ale velmi rychle zjistil, že by v takovém prostředí zakrnel. Státní správa totiž často funguje na principu zasloužilosti spíše než odbornosti a skutečných schopností, což omezuje možnost profesního růstu. I když tedy přijmete mladé a schopné lidi, v určitém bodě narazí na strop a zasloužilost nezlomí, přestože budou velice šikovní. A právě v tu chvíli ti nejkvalitnější odcházejí dál.

**Redakce:** *Je ministr někdo, kdo tohle může změnit?*

**Respondent:** Myslím, že ministr to může změnit jen omezeně, protože má pevně daný rozpočet, a může to ovlivnit spíše svým přístupem. V minulosti jsme viděli příklady, kdy byli někteří ministři schopni najímat odborníky a vystupovat z tabulkových omezení. Prospělo by nám však, kdyby se to neřešilo jen na základě jednotlivých případů, ale aby byla přijata systémová opatření. Bavíme se sice ze zkušenosti ministerstva, ale domnívám se, že tyto závěry platí i pro úroveň krajů a obcí

**Redakce:** *Myslíte, že je šance, aby panovala alespoň základní politická shoda na tom, že by se to mělo systémově řešit?*

**Respondent:** Já jsem přesvědčená, že ať se zeptáte jakéhokoliv politika z jakékoliv strany, všichni vám potvrdí, že by politická shoda byla skvělá. To už jsem zažila i v průběhu celého jednoho volebního období, ale zatím to vypadá, že je politické spektrum natolik rozdělené, že se nedaří dosahovat širších politických shod, případně jen velmi krátkodobě a na základě kompromisních řešení. Tomu možná odpovídá i náš volební systém, který někdy skládá dohromady obtížně slučitelné. Tím je i odvaha k tomu, lidově řečeno „sáhnout hlouběji“ a provést skutečnou reformu, tedy neomezovat se jen na povrchové úpravy, výrazně omezená.

**Redakce:** *Pomohlo by, kdyby se politici inspirovali v zahraničí?*

**Respondent:** Zatím se díváme do zahraničí, ale do Maďarska, což ve mně vyvolává určité obavy, zda je to pro nás skutečně přínosné. Nemusíme přitom vymýšlet něco zcela nového. Problémy, kterým čelíme ve státní správě i v dalších oblastech, řeší v různé míře celá Evropa i jiné státy. Sdílení dobré praxe je proto velmi užitečné. Zároveň ale nic nelze převzít jedna ku jedné, protože každý stát má svá specifika, u nás například vnímání úřednictva od období Rakouska-Uherska. Přesto jsou samotná řešení v zásadě často velmi podobná.

**Redakce:** *Co jste se naučila o fungování státu během Vašeho působení v Poslanecké sněmovně nebo na ministerské pozici?*

**Respondent:** Teď nebudu úplně optimistická. Přicházela jsem do politiky s hlubokou vírou v demokracii a sílu systému. Musím říci, že jak poslanecká, tak o to více ministerská zkušenost ve mně tuto víru spíše oslabil. Dosud mě překvapuje míra amatérismu i vliv osobních charakterů v jednotlivých funkcích, které se následně mohou promítat do celkového výsledku. Obecně to vede k poznání, že demokracie je mnohem křehčí, než bych si i jako právník dříve připustila.

**Redakce:** *Dokázala byste popsat silné stránky české státní správy?*

**Respondent:** Ano, protože i přesto všechno, jak ji kritizujeme, stále funguje. Když se podíváme na služby státu, které běžný občan každodenně potřebuje, stát je stále schopen je poskytovat. Nemáme zde žádná zásadní bílá místa a stále žijeme ve státě, kde pokud se někdo ocitne v nouzi a potřebuje pomoc, je stát schopen mu ji poskytnout.

**Redakce:** *Je něco, co byste z hlediska řízení ministerstva nastavila jinak, kdybyste se znovu vracela nebo měla někomu něco doporučit?*

**Respondent:** Kdybychom v soukromé sféře fungovali tak, jak funguje státní správa, nebyli bychom schopni naplnit požadavky klientů ani zajistit funkčnost organizací, protože by to bylo buď finančně neúnosné, nebo časově nepřijatelné. Druhou rovinou je meziresortní spolupráce. Řada problémů je totiž společenských a nelze je uzavřít do jednoho resortu. Pokud chybí provázanost – za což jsou politici často kritizováni – jednotlivé resorty si na nižších úrovních chrání svůj „píseček“ a přinášejí jen vlastní pohled. Formální mechanismy sice existují, například povinné předávání informací, ale často jde jen o administrativní úkony bez skutečné snahy hledat společné řešení. Můžeme to ilustrovat například v oblasti spravedlnosti a prevence kriminality mládeže, která se dotýká školství, zdravotnictví, psychiatrie, psychologie i MPSV včetně sociálních pracovníků. Podobně je to u opatrovnictví. Pokud každý resort vnímá problém jen z vlastní perspektivy, nelze dospět k funkčnímu řešení. Aktuálním příkladem jsou jednotné registry. Každé ministerstvo disponuje velkým objemem dat, ale pokud s nimi neumíme efektivně pracovat, nezjednodušíme tím ani práci úředníků, ani život občanů. Naopak dochází k duplikacím, růstu nákladů a snížení komfortu státní správy. Mně osobně v tomto ohledu chybí zkušenost, kterou jsem získala ve Francii na právních studiích – tedy pojetí, že občan je klient. To je základní princip francouzského správního práva. Bylo by přínosné, kdybychom dokázali přejít od vrchnostenského vnímání státní správy k více proklientskému přístupu. Prospělo by to jak fungování státní správy, tak vztahu občanů ke službám státu. Často jde spíše o změnu myšlení než o samotné legislativní úpravy.

**Redakce:** *Je mezirezortismus spíše otázkou nastavení myšlení, nebo vidíte i konkrétní kroky, které by ho mohly zlepšit?*

**Respondent:** Určitě obojí. Bez změny přístupu to ale nepůjde. Každou reformu je nicméně nutné uchopit prostřednictvím konkrétních kroků, které následně postupně mění i samotný mindset, způsob uvažování a komunikační mechanismy. Součástí toho by mělo být také vytváření funkčních meziresortních pracovních skupin, které budou skutečně spolupracovat, aby bylo možné posouvat jednotlivé problémy k řešení.“

**Redakce:** *Jsou nějaká doporučení nebo varování, která byste předala svým nástupcům?*

**Respondent:** Kdo jsem já, abych někomu radila?

**Redakce:** *Napadá Vás ještě něco k fungování státu, co byste chtěla doplnit?*

**Respondent:** Nikdy to nezměníme, pokud budeme pořád vycházet z principu, že stát nám škodí a je tady proto, aby nás otravoval. V dnešní době se potřebujeme o stát opírat, mluvit o funkčním státu, ne o slabém. Když nefunguje stát, nejvíce se to dotýká slabých a zranitelných, což jde proti politickým výrokům. Aby byl stát funkční a efektivní, nemá cenu do něj kopat. Není to „my versus stát“. Stát musí fungovat a k tomu je *a priori* potřebná důvěra. Možná ještě poslední: stát nemá mít v soudních řízeních nebo procesech tolik vrchnostenského postavení. Postupné rovnání práv stát versus občan by prospělo chápání státní správy i služebního zákona. Zajišťujete tím větší kontinuitu a zároveň snižujete u občanů pocit, že stát si může dovolit něco, co oni nemohou.