

Přepis rozhovoru s respondentem: Petr Kulhánek, bývalý ministr pro místní rozvoj (říjen 2024 – prosinec 2025)

(datum rozhovoru: 1.12. 2025)

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 Petrem Kulhánkem reflektuje jeho působení v čele Ministerstva pro místní rozvoj a proces krizového řízení resortu v napjatém období spojeném s výpadkem digitalizace stavebního řízení. Kulhánek vysvětluje specifika role ministra, která spočívala v maximálním časovém nasazení, okamžité stabilizaci situace a nutnosti rychle se zorientovat v extrémně široké agendě – od regionálního rozvoje až po politiku bydlení a čerpání evropských fondů. Text analyzuje problematiku efektivní vnitřní komunikace, budování

týmové spolupráce a kultivace pracovního klimatu, přičemž respondent upozorňuje na rizika plynoucí z resortní roztržičnosti a nedostatečného sdílení informací mezi jednotlivými sekcemi úřadu. V analytické části se respondent věnuje systémovým nedostatkům, jako je izolovanost agend a nevyhovující tabulkový systém platů ve státní správě. Rozhovor dále rozebírá potřebu reformy odměňování, která by umožnila zaplatit a udržet kvalitní odborníky, k čemuž je podle něj nezbytná silná politická odvaha. Závěrem Kulhánek zdůrazňuje nutnost zachování kontinuity při střídání politických reprezentací a důležitost plynulého předávání agend nástupcům. Upozorňuje na klíčovou roli státního tajemníka jako aktivního lídra a na to, že úspěch úřadu stojí primárně na mezilidských vztazích a správně sestaveném týmu. Pan Kulhánek se také otevřeně a pragmaticky staví proti snahám o rušení ministerstva pro místní rozvoj a dokládá to na nezbytnosti zachování provázaných úředních ekosystémů.

Lifestyle část:

Redakce: *Co podle Vás lidé o pozici ministra nevědí, ale měli by?*

Respondent: Já si myslím, že řada lidí nemá ponětí o rozsahu práce ministra. Netuší, že nemá pracovní dobu, protože musí fungovat 24 hodin, 7 dní v týdnu. To se kolikrát promítá i do praxe, protože je řada věcí, chvil, jednání, při kterých je úplně jedno, jestli je všední den, víkend, svátek, pozdě večer, noc a nebo brzo ráno. Myslím si, že řada lidí úplně netuší, že nasazení je maximální a *de facto* všechno jde stranou. Ta práce musí mít přednost.

Redakce: *Co na Vaší práci máte nejraději? Co Vás nejvíce baví?*

Respondent: Je to neuvěřitelná rozmanitost a to, že každý den je úplně jiný. Tady rozhodně nespádnete do žádného stereotypu. Je v tom vždy i prvek očekávání – sice máte program naplánovaný na týden dopředu, ale vlastně nikdy přesně nevíte, co přinese. Jaké situace nastanou, jaká jednání vás čekají a jaké dialogy z nich vyplnou. Právě toto dává práci velkou rozmanitost.

Redakce: *Co naopak nemáte rád?*

Nemám rád, když diskuze sklouzne od věcné podstaty ke konfrontaci, která ten základ nemá. Jsou to například některé politické dialogy, které se neodvíjejí od stavu věcí, ale od nějaké chimérické propagandy. Tomu se vyhýbám, ale za svou praxi jsem jich zažil hodně a není to nic zábavného.

Redakce: *Co vnímáte jako nejnáročnější?*

V případě mého resortu si myslím, že je to obrovský rozhled po všech agendách, které ministerstvo spravuje, protože jeho působnost je velmi široká. Není to jen regionální rozvoj, místní rozvoj, jak má v názvu ministerstvo, ale je to právě třeba celá agenda politiky bydlení. Je to stavební právo, územní plánování, jsou to komplet evropské fondy. Je to poměrně rozsáhlá problematika digitalizace agend a vy se do všeho musíte nějakým způsobem dostat, zorientovat se v tom, stanovit si priority. Zároveň se neutopit v detailu, zachovat si nadhled, to znamená rozlišit důležité od méně důležitého.

Redakce: *Jaké klíčové vlastnosti by podle Vás měl mít dobrý ministr?*

Respondent: Musí být výborný v komunikaci, a to jak interní, tak externí – tedy nejen uvnitř svých týmů, ale i směrem k médiím a veřejnosti. Zároveň by měl umět správně prioritizovat, rozlišovat mezi důležitými a méně důležitými věcmi, efektivně delegovat úkoly a následně kontrolovat jejich plnění. Důležitá je také vytrvalost, což mně nahrává, protože jsem běžec na dlouhé tratě, takže je mi to vlastní. Myslím si, že každý ministr by měl mít zdravé ambice. Musí být ambiciózní a cílevědomý.

Redakce: *Co jste se musel naučit, abyste tu roli zvládl?*

Respondent: Asi to souvisí s šířkou agend – které jsem zmínil. Měl jsem velmi dobrý základ ze svého předchozího působení, ať už jako primátor města nebo hejtman kraje. Díky tomu jsem měl k agendě ministerstva blízko, i když jen z pohledu klienta. Ovšem obsáhnout a proniknout do podrobností jednotlivých problematik bylo určitě to nejsložitější, co jsem musel zvládnout ve vypjatém období ze dne na den. Druhá věc, která byla spojená s mým nástupem, bylo řešení naprosto akutního výpadku digitalizace stavebního řízení. Proto tady koneckonců jsem. Do toho navíc přicházelo období krátce po povodních na Moravě, kdy na našem ministerstvu ležela hlavní úloha pomoci postiženým.

Redakce: *Pokud si třeba někdy nevíte rady – předpokládám, že i to se někdy ministrům stává – za kým si chodíte pro radu či pro pomoc?*

Respondent: Mně se podařilo vytvořit velmi kompaktní a poměrně subtilní tým poradců vzhledem k tomu, kolik jich tady bylo dříve. Plus je to můj kabinet, to znamená, že mám čtyři poradce – každého na jednu z agend, které spravujeme. Ale asi první dva lidé, za kterými jdu, jsou můj tajemník a ředitel kabinetu.

Redakce: *Litoval jste někdy toho, že jste se stal ministrem?*

Respondent: Já musím říct, že jsem se bál příchodu toho okamžiku, ale on nepřišel. Vždy, když jsem řešil konkrétní záležitosti, uvědomoval jsem si i zodpovědnost a důsledky, které z toho plynuly pro celou Českou republiku. I když už se člověk cítil mentálně i fyzicky vyčerpaný, tyto okolnosti ve mně zažehly oheň, který jsem potřeboval, abych nic nevzdal a všechny úkoly, ať už koncepční nebo vyplývající z okamžité situace, vyřešil. Takže jsem se do toho stavu nedostal.

Redakce: *Jakou radu byste dal sám sobě v den Vašeho nástupu do první ministerské role?*

Respondent: Velmi vysokou koncentraci na tým lidí, který si potřebujete sestavit, protože to je polovina úspěchu. Těžko říci. Já si myslím, že tak jak jsem sem vstoupil a musel proaktivně reagovat na všechno, co bylo kolem mě a co se muselo rozhodnout v reálném čase, tak jsem neměl úplně možnost uvažovat nad „co by kdyby...“. V danou chvíli to bylo jako akční film. Myslím si, že opravdu stěžejní je tým lidí, který se vám podaří vytvořit, a komunikace s lidmi nejen v něm, ale i s celým aparátem ministerstva.

Analytická část:

Redakce: *Přejděme k trochu náročnějším otázkám. Už v té odlehčenější části jste zmínil význam týmu a to, jak důležité pro vás bylo obklopit se schopnými lidmi. Mohl byste popsat, kdo váš tým tvoří a koho vnímáte jako součást svého nejbližšího okolí?*

Respondent: Tak zmínil jsem, že jsou to lidé z kabinetu. Primárně můj tajemník, kterého jsem získal ještě předtím, než jsem byl jmenován. On fungoval jako analytik hlavní kanceláře STAN a krásně si to sedlo. Musím říci, že stejné to bylo s ředitelem kabinetu, kterého jsem také získal ze STANU asi o několik týdnů později. Oni tvořili to jádro. Následně jsme vytvořili velmi kompaktní tým poradců, kde je Lukáš Bartík, který se věnuje zejména legislativě. Je tam pan Zíma, který má celý život ve své DNA cestovní ruch. Dalším je Míra Balatka, což je původně senátor, můj kamarád z Karlovarského kraje, který se už v Senátu zabýval tím, co tady nyní vzniklo konsolidované. Jsou to “Regiony příležitosti” – to znamená soubor opatření a pomoci regionům, které jsou na tom nějakým způsobem špatně. Patřil tam také pan doktor Matoušek, který se věnoval zejména územnímu plánování. Tito lidé mi pomohli se nejen zorientovat v problematice, ale také řešit konkrétní věci. Vy sám můžete mít nějaký nápad, který vám připadá geniální, ale jedině konfrontace nebo výměna názorů v rámci týmu ho může posunout do úplně jiné kvality. Já jsem byl vždy zastáncem týmové práce a pokud možno i týmových rozhodnutí, byť finální odpovědnost musíte přijmout vy. Máte to však podloženo spektrem názorů, třeba i polemik. A vy si pak stojíte za tím, co podepisujete.

Redakce: *Jak vnímáte roli náměstků, kteří na ministerstvu působí? Vnímáte je jako součást svého týmu, nebo spíše jako další protějšky při řízení úřadu?*

Nejsou interní součástí týmu, ale jsou součástí vedení ministerstva, kde probíhá velmi intenzivní interakce a komunikace. Navíc mají své agendy. Ať už je to regionální rozvoj u jednoho náměstka, bydlení u druhé náměstkyně nebo cestovní ruch u třetího náměstka. S nimi řešíte buď zadávání úkolů, nebo poskytování reflexe na danou situaci, agendu či problém, kterým se společně zabýváte. To znamená, že se jedná spíše o pracovní linku než o nejintenzivnější komunikaci uvnitř kabinetu.

Redakce: *Když se podíváme na další funkce v rámci ministerstva, jak probíhal Váš kontakt s vrchními řediteli a řediteli odborů? Měli jste nastavená pravidelná setkávání, nebo jakým způsobem tato komunikace fungovala?*

Respondent: Ano, to je otázka, která je velmi zajímavá. Zároveň je strašně důležitá a zejména na tomto ministerstvu je na místě. Já jsem přišel ke struktuře, která byla z části vyprázdněná, protože někteří lidé odešli s bývalým ministrem. To znamená, že určitá místa byla neobsazená. Část byla naprosto v pořádku, ale to, co je spojovalo bylo, že spolu vůbec nemluvili. Je to určitě i úkol státního tajemníka, který má zajišťovat plynulý a interní chod

včetně komunikace. To tady bohužel taky úplně nefungovalo. Je pravda, že jsme díky vypršení mandátu státní tajemnice získali velmi progresivní státní tajemnici, která sdílela to, co já tady říkám od samého počátku – všichni na stejné informační hladině. To znamená, aby tady fungovala komunikace velmi bezprostředně. A pokud možno všichni měli informace, které se jich týkají, bez ohledu na to, že třeba nebyli na jednáních, a nebo, že jsou to informace, které odněkud přišly na jeden bod ministerstva. V tom případě se mají rozšířit ke všem relevantním aktérům. Proto jsem zavedl porady všech vrchních ředitelů sekcí, což se dělo i předtím, ale u nich nebyli jen vrchní ředitelé sekcí, ale také spousta dalších lidí. Já jsem zjistil, že ty porady byly velmi neproduktivní. Neměly jasnou agendu a byly to debaty bez zřejmé komunikační linky. Takže máme dnes poradou vrchních ředitelů sekcí, včetně státní tajemnice a náměstků, která má jasnou agendu. Zároveň jsem požádal státní tajemnici, aby kromě těchto porad měli své pravidelné schůzky všichni vrchní ředitelé sekcí, včetně teambuildingu a intenzivní komunikace, což dříve vůbec nebylo. Myslím si, že se zde udělal obrovský kus práce. Nejen proto, že lidé nyní mají informace, o kterých dříve nevěděli a to způsobovalo různé problémy, ale také proto, že se cítí mnohem komfortněji ve vztahu k ministerstvu – jako jeho součást a jako členové týmu, který táhne za jeden provaz. To pracovní klima se zde výrazně zlepšilo.

Redakce: *Je to podle Vás něco, co by bylo dobré aplikovat i na dalších ministerstvech? Mělo by jít o obecně uplatňované základní pravidlo, a nikoliv jen o Vaše individuální rozhodnutí zde na úřadě?*

Respondent: Já se přiznám, že neznám stav interní komunikace na dalších rezortech. Rozhodně bych však to, že číslo jedna v rámci důležitosti je bezprostřední věrná a intenzivní komunikace, rozprostřel všude. Zároveň tím předcházíte spoustě problémů, které by vůbec nemusely nastat, kdyby komunikace fungovala tak, jak má. Takže pokud to tak na některých rezortech nefunguje, tak je to určitě podnět k zamyšlení nejen pro ministra, ale také právě pro státního tajemníka.

Redakce: *Když mluvíme o roli státního tajemníka – je podle Vás jeho současné vymezení v českém systému dostatečné? Nebo by měl mít tento funkcionář širší kompetence a více se podílet například na pomoci kabinetu ministra s celkovou organizací úřadu?*

Respondent: Já si myslím, že není stěžejní to, jak je to definováno v zákoně. A nevím přesně, který zákon to je, ale předpokládám, že o státní službě. Je to především na osobnosti

státního tajemníka jako takového. On má poměrně široký prostor k tomu, kde všude se do toho položí, co vše bude chtít ovlivňovat, jakým způsobem si nastaví nejen komunikaci, ale právě třeba hodnocení nejbližšího týmu. Jakým způsobem nastaví hodnocení v rámci jednotlivých sekcí. Což už pak plní vrchní ředitelé sekcí. A tam, logicky, pokud je tajemník konzervativní, tak to jednoduše nechává běžet samospádem a řídí se pouze služebním zákonem. Pokud je to tajemník jako v našem případě, vysoce aktivní, který se snaží vystavět si velmi dobré sociální/mezilidské klima, a zároveň se snaží motivovat nejen vrchní ředitele sekcí, ale prostřednictvím jich i všechny, kteří na ministerstvu pracují, tak je to je dar. Nepotřebujete k tomu žádný detailnější popis toho, co by měl dělat a čemu by se měl věnovat. To nikdy neovlivní, jaké bude jeho vnitřní nasazení a přesvědčení, jak má úřad fungovat.

Redakce: *To znamená, že by bylo dobré, aby ministři při výběru státních tajemníků dbali na to, aby šlo o skutečné lídry? Tedy o lidi, kteří chtějí práci nejen lidově řečeno odvést, ale vnést do ní i vlastní vizi a aktivní přístup?*

Respondent: Jsou to lídři, a ministr by měl umět odhadnout, jak jejich osobnostní profil zapadne do týmu, který už na ministerstvu působí. Což znamená předvídat také možné konflikty a zajistit, aby spolu lidé fungovali i mezilidsky. Můžete mít stoprocentní shodu na pracovní úrovni, ale pokud si lidé osobnostně nesesnou, výkon týmu bude vždy poloviční. Jednoznačně tedy platí, že na státního tajemníka je třeba klást nejvyšší nároky nejen po odborné stránce, ale i co se týče morálních a osobnostních vlastností.

Redakce: *Když zmiňujete mezilidské vztahy na ministerstvu – jak důležitá je podle Vás role ministra právě v jejich kultivaci a zlepšování?*

Respondent: Byl jsem až překvapený tím, jak ministr dokáže ovlivnit klima celého úřadu. A musím říct, že podle mé bezprostřední zpětné vazby se atmosféra opravdu výrazně zlepšila. Protože dle zpětné vazby to, co řeknu, tak nějakým způsobem plním a oni to berou jako standard. Zároveň si lidé velmi váží bezprostřední komunikace. V momentě, kdy se svým týmem vrchních ředitelů budete fungovat korespondenčně, tak tohle nikdy nevznikne. Chování vedení se promítá i do ostatních členů týmu – pokud se s ním ztotožňují, přenáší ho dále i do nižší struktury úřadu. Opravdu máme ověřeno, ať už z individuálních reakcí, nebo z průzkumu spokojenosti zaměstnanců, že lidé toto hodnotí jako největší pokrok za uplynulý rok.

Redakce: *Když jste zmínil komunikaci a mluvil o poradách – jak často se setkáváte s řediteli sekcí? Máte nastavený nějaký pevný režim, například týdenní porady, nebo mohli byste popsát, jak vypadá Váš komunikační harmonogram?*

Respondent: Ano, je to pravidelná týdenní rada. Je v úterý, pokud se nestane to, že jsem někde pryč. To však neznamená, že ten týden rada není, jenom se někam přesouvá. Může být i online, ale prezenčně je samozřejmě daleko lepší. Potom mám ještě pravidelné schůzky s vrchními řediteli, kteří přímo spadají do mé odpovědnosti. To znamená územní plánování, ekonomika, finance, evropské fondy, to primárně dělám já. Poté se samozřejmě náměstci se svými gestcemi individuálně setkávají s vrchními řediteli sekcí. Pravidelně se také setkávám se státní tajemnicí, abychom udržovali stálou interakci a vzájemně řešili věci, které je třeba řešit. Tato komunikace probíhá nejen ode mě směrem ke státní tajemnici, ale i naopak, případně s dalšími partnery, kteří se jednání účastní. Zároveň je velmi intenzivní i ad hoc, objeví-li se nějaký problém, je třeba ho řešit okamžitě. Ať už jde dnes o Signálové skupiny pro operativní řešení konkrétních situací, okamžité reakce na e-maily, SMS nebo telefonáty, právě tato flexibilní komunikace přispívá k vysokému komunikačnímu standardu, který tady panuje.

Redakce: *Určitě se na tu komunikaci mezi Vámi a úřední sférou budu ptát ještě podrobněji, ale ráda bych se vrátila k Vašemu týmu. Zmiňoval jste poradce a lidi, které jste si s sebou přivedl. Jak jste si spolupracovníky vybíral, na jaké kompetence jste se zaměřoval a jaký byl Váš klíč při sestavování tohoto týmu?*

Respondent: To už bylo dílo nejužšího týmu v kabinetu, kdy jsme tady některé lidi již měli, takže jsme vyhodnotili, že se v agendě pohybují velmi dobře, což byl třeba právě pan doktor Matoušek nebo pan Zíma. Cestovní ruch, územní plánování a některé další jsme museli získat. Chtěli jsme řešit problematiku stírání rozdílů mezi regiony, takže nás napadl pan Balatka. Oslovili jsme ho a domluvili jsme se s ním. Když skončil na Úřadu vlády pan Šalomoun, který tam měl legislativní tým, tak se v tu chvíli uvolnila řada velmi schopných lidí. Takže jsme sáhli také pro Lukáše Bartíka, který dnes vede tým poradců. Tým jsme tedy složili na základě konkrétní potřeby a na základě vytipování lidí, kteří by se na to hodili. Já mám v tomto výhodu, že jsem původem i personalista, *head hunter*, takže nímrat se v lidech je *de facto* má profese. Vidím velmi hluboko do lidí a dokážu si je projektovat v různých situacích, jak se budou chovat, jakým způsobem jednají. Především vyhodnotím, jak mohou

interagovat se mnou. Takže to je moje výhoda. Ještě jsem zapomněl něco dodat k těm pravidelným schůzkám. Každé pondělí ráno máme schůzku se skupinou poradců, s mediálním oddělením, s komunikací ministerstva, tak abychom si vždy řekli, co je informačně důležité na daný týden. Řešíme, co a jakým způsobem má být ventilováno, zveřejňováno na sítích nebo prostřednictvím tiskových zpráv. Zahrnují se i požadavky médií na rozhovory – zkrátka po komunikační stránce řešíme všechny tyto záležitosti. Když mluvím o zpětné vazbě ke komunikaci, zaznamenal jsem od médií výrazný pozitivní posun: ministerstvo nyní reaguje okamžitě a bez prodlev. Kdykoliv mě osloví nějaké médium, nemám s tím problém a vždy s nimi komunikuji, což dříve nebylo úplně standardní.

Redakce: *Když jsme ještě u Vašeho týmu – zmínil jste, že za předchozího ministra bylo těch lidí více, nikoliv méně. Byl pro Vás současný počet lidí v týmu dostatečný, nebo jste někdy naráželi na napjaté kapacity?*

Respondent: Tak napjaté... To, že tady má každý spoustu práce, je pravda. Na druhou stranu jsem se snažil tým držet v co nejužším formátu, protože pak je komunikace jednodušší. Zároveň se to dá lépe koordinovat, než když máte tým o třeba 10, 15 či 20 lidech. Tam už se ztrácí koordinace. Přestáváte ovlivňovat, co ti lidé dělají, jakým způsobem jednají na schůzkách. Vy se nedoberete zpětné vazby, což může způsobovat řadu problémů. Myslím si, že poradní tým jsem měl postavený zcela adekvátně k situaci.

Redakce: *Když se vrátíte ke komunikaci mezi politickou a úřední úrovní – jaký signál jste chtěl vyslat směrem k úřadu, když jste do funkce nastupoval?*

Že jsme tým, který musí táhnout za jeden provaz. Zní to jako klišé, ale pokud to tak není, tak vám to strašně chybí. Je nezbytné se tím týmem stát. Dalším signálem bylo, že musíme zcela překopat principy komunikace, které tady byly nastavené. Jedna věc je totiž bezprostřední komunikace, druhá věc je prokrastinace, kdy se snažíte nějaké problémy vymlčet, vysedět a nechat je uplynout. Tohle všechno se velmi výrazně změnilo. Jen stručná odpověď na vaši otázku: jsme tým a musíme fungovat jako provázaný celek, v němž se každý může spolehnout na ostatní a zároveň se na kohokoli obrátit s jistotou, že se mu dostane odezvy.

Redakce: *Komunikace tedy byla klíčová?*

Respondent: Naprosto stěžejní.

Redakce: *Byly tam ještě další procesní věci, které se musely změnit, aby si to lépe sedlo?*

Respondent: Ano. My jsme ministerstvo, které obsáhle zabezpečuje agendu digitalizace různých věcí, ale neměli jsme IT sekci. My jsme byli rozatomizovaní, že každá sekce měla své "ajťáky" a bylo to značně neefektivní. Levá nevěděla, co dělá pravá. To byla jedna ze zásadních změn, že jsme v rámci organizační struktury udělali samostatnou IT sekci. Tato sekce se stala servisní pro všechny ostatní sekce a projekty, které zahrnují digitalizaci a které ministerstvo zajišťuje. To představovalo zásadní změnu.

Redakce: *Když se bavíme o spolupráci s úředním aparátem – nastávaly tam někdy nepříjemné momenty nebo určitá pnutí mezi Vašimi politickými prioritami a tím, jak úřad funguje? Musel jste s aparátem řešit konkrétní problémy v tomto směru?*

Respondent: Nepovažuji za problém věcnou diskusi, v níž zaznívají různé názory a společně zvažujeme pozitiva i rizika, argumenty pro a proti, na jejichž základě dospějeme k závěru. Problém nastával při nastavování komunikačního schématu – na poradách jsem často slyšel: „Kdybychom to věděli, udělali bychom to jinak.“ To znamená, že nedocházelo k dostatečnému přenosu informací, což vedlo k napětí mezi jednotlivými sekcemi i lidmi. Ve chvíli, kdy se tento systém nastavil, však problémy odezněly, zmizely.

Redakce: *V tomto ohledu, jak už jste ostatně zmínil, hrála důležitou roli i státní tajemnice. Je to tak, že právě ona je v těchto situacích tím klíčovým článkem?*

Respondent: Ano, to byl velmi pozitivní prvek. Ona si tu myšlenku vzala za svou a dívala se na danou věc úplně stejně jako já.

Redakce: *Neměl jste někdy obavy, že politická linie až příliš vstoupí do úřední? Chápu, že by tam mělo existovat určité dělení – neměl jste strach, že se tato hranice začne smazávat?*

Respondent: Kdybych tady byl celé volební období, tak to tam prostupuje výrazněji. Já jsem se však za omezenou dobu, rok a kousek, zabýval spíše věcnými tématy. Politika probíhala spíše v Parlamentu a mnohdy na jednání vlády, ale tady na Ministerstvu jsme měli nějaké cíle agendy, které potřebovaly dotáhnout. Byl to zákon o podpoře bydlení,

vyjednávání evropských fondů, územní plánování, digitalizace stavebního řízení. To jsou všechno odborné, někdy až expertní věci, do kterých politika tolik nevstupuje.

Redakce: *Zmiňoval jste, že jste profesí personalista a že Vás baví se v lidech “nimrat”. Jsou podle Vás na ministerstvu dostatečné kapacity a kompetence? Máte tam lidi, které ve státní správě chcete mít – tedy lidi progresivnější a s větším tahem na branku?*

Respondent: Kdyby to tak bylo, znamenalo by to ideální svět, ale toho se nikdy nedočkáme. Takže tady vždy budou aktivnější a pasivnější – to znamená ti lidé, o kterých mluvíte, ti žádoucí. Zároveň tady budou i ti, kteří se vezou. Můžete se to snažit nějakým způsobem eliminovat, minimalizovat, ale dosáhnout úplně ideálního stavu nelze. Takže to je rovina odbornosti. Myslím si, že odbornost zdejšího týmu se velmi zvýšila, protože i na řadu vedoucích a ředitelů odborů se přijali noví lidé z výběrových řízení. Druhou rovinou je systém financování a odměňování, který často omezuje dostupnost nejlepších lidí na trhu. Třetí rovinou jsou kapacity – máte potřebu určitého počtu lidí, ale rozpočet vám to neumožňuje. Jsou to tedy tři roviny, ve kterých je třeba přemýšlet a umět se v nich pohybovat.

Redakce: *Když se bavíme o odměňování – jak vnímáte způsob, jakým jsou dnes úředníci na ministerstvech placeni? Považujete systém za správně nastavený, nebo byste v něm rád viděl nějaké změny?*

Respondent: Ne, myslím si, že tabulkový systém neodráží nutnost mít ve státní správě kvalitní lidi. Pokud tam chcete mít kvalitní lidi, tak je musíte umět zaplatit, protože jinak vám zůstanou v soukromém sektoru. Takže změna systému financování ve státní nebo veřejné správě je dle mého názoru na místě. Koneckonců se po ní volá možná 10, 20 let, ale nikdy k tomu nebyla politická vůle. Politická reprezentace se bojí pohledu veřejnosti, který by byl samozřejmě zkratkovitý: „Ano, úředníci budou brát více peněz.” To je velmi těžce obhajitelné. Takže k tomu nikdy nebyla ani vůle, ani odvaha, ale je tam jednoznačně obrovská mezera. Například při obsazování klíčových pozic projektových manažerů u zásadních digitalizačních projektů jsme museli využít zákonnou možnost označit tyto pozice jako strategické pro ministerstvo, což nám poskytlo větší manévrovací prostor pro jejich adekvátní odměňování. Tento postup však nemůžete aplikovat vždy.

Redakce: *Myslíte si, že ministr může nějak zapracovat na tom, aby úředníci nebyli ve veřejném diskurzu vnímáni tak negativně? Je v silách ministra zajistit, aby se o nich*

mluvilo lépe a aby veřejnost byla díky tomu ochotna akceptovat například i jejich vyšší platové ohodnocení?

Respondent: Velmi záleží na externí komunikaci ministerstva, která může být nedostatečná, technokratická, ale to si myslím, že také není náš případ. My jsme si s komunikačním týmem jasně nastavili, co všechno a jakým způsobem budeme komunikovat. A vždy v tom hrají hlavní roli lidé. Je to jednoduše výstup, ať už třeba právě vyjednávání o evropských fondech, který vyžaduje velmi dobrou odbornou kompetenci týmu, který to dělá. Pokud zveřejňujeme informace o tom, jak si Česká republika vede v čerpání nebo ve vyjednávání, vždy zdůrazňujeme, že jde o výsledek týmové práce těchto lidí. Snažíme se veřejnosti ukázat, že za těmito výstupy nestojí něco neosobního a nečitelného, ale konkrétní lidé.

Redakce: *Co dalšího by se kromě nálady veřejnosti mělo změnit, aby se mohl posunout i systém odměňování, který popisujete jako nevyhovující? Co se s tím dá dělat a jak to konkrétně zlepšit?*

Já si myslím, že to je otázka spíše politické odvahy, protože když bude politická odvaha a k tomu rozhodnutí dojde, tak k té argumentaci a vhodně zvolené komunikační strategii už se můžete dobrat. Ale když mluvím o politické odvaze, tak to znamená, že by vznikla nějaká vláda, která nebude složená z mnoha subjektů a musí mezi sebou dělat kompromisy. Že to bude vláda se silným mandátem, která to jednoduše udělá a bude to umět obhájit. Takže je to politické rozhodnutí.

Redakce: *Vím, že úřad zastáváte kratší dobu, ale je zpětně něco, co byste nyní – po více než roce zkušeností – chtěl nastavit jinak? Něco, co dnes vidíte jasněji a co jste tehdy mohli udělat lépe, aby to fungovalo ještě efektivněji?*

Respondent: Já nevím, jestli jsem to mohl udělat dříve a lépe. Spíš je to otázka poznání stavu věcí a provázanosti jednotlivých agend. Momentálně připravujeme, byť pro mou nástupkyni, návrh změny struktury ministerstva, protože některé agendy spolu komunikují lépe, některé hůře. Jsou vzájemně provázané – například regionální rozvoj a cestovní ruch spolu úzce souvisejí. To znamená, ty by si zasloužily být v jedné sekci. Dnes to tak není. Zároveň územní plánování velmi těsně komunikuje s regionálním rozvojem. Je tedy otázkou, do jaké míry svěřit jednotlivé kompetence jedné či dvěma sekcím. Tyto úpravy jsou v

současnosti rozpracované, ale konečné rozhodnutí již bude na mé nástupkyni. Pokud jí půjde o věc samotnou a o kvalitativní rozvoj fungování ministerstva, nebylo by rozumné se těmto změnám bránit. Navíc se jedná o záležitost apolitickou, ryze věcnou.

Redakce: *Když zmiňujete předávání agend – chápu, že člověk se ministrem nestane jen tak a specifické znalosti pro výkon funkce nenabude přes noc. Jak jste se před tím rokem a půl sžíval s rolí ministra? Jakým způsobem jste se v nové funkci učil a co pro Vás bylo nejtěžší?*

Respondent: Učil jsem se za pochodu, protože jsem neměl žádnou dobu hájení. Musel jsem jednat tak, aby se co nejrychleji odblokovalo například stavební řízení. Aby lidé, kteří na Moravě trpěli ztrátou domova, střechy nad hlavou, ji mohli co nejdříve znovu získat. Ať už v kratším horizontu bezprostřední pomoci a nebo následně v rámci obnovy celého území. Na tuto otázku jsem byl mnohokrát dotazován a z té doby si vybavuji jen velmi krátký vzpomínkový *shot*, kdy všechno probíhalo ve velkém tempu a člověk neměl prostor přemýšlet nad tím, zda má dostatek znalostí nebo jestli by se měl něco přiučit. Byla to zkrátka akce.

Redakce: *Když se podíváme na budoucí předávání úřadu – znamená to, že čas, kdy vládnete v demisi, využíváte k tomu, abyste připravil půdu pro svého nástupce? Snažíte se mu agendy uceleně předat?*

Respondent: To jsem chtěl využít daleko širěji, ale do doby než nový budoucí premiér odnesl jména na Hrad, tak bylo embargo. Přestože jsem věděl, kdo je mou nástupkyní, tak ona se bránila komunikaci, protože se mnou ještě nesměla mluvit. Situace se prolomila dnes, kdy jsem se s ní potkal na odborné konferenci, a domluvili jsme se na prvním jednání tento týden. Předpokládáme, že jich bude několik – tři až čtyři – abych jí postupně předal jednotlivé agendy a zároveň zdůraznil priority, které doporučuji, aby v nich pokračovala. Samozřejmě už záleží na mé nástupkyni, co si vezme za své. Já bych rád odešel s čistým svědomím, že to, co tady zanechávám bude pokračovat a že bude zaručena určitá kontinuita. Tak jsem to dělal, když jsem opouštěl radnici ve Varech a hejtmanství.

Redakce: *Jak vnímáte význam kontinuity a roli lidí, kteří na ministerstvu pracovali už před Vámi? Chápu, že Váš nejuzší tým s Vaším odchodem pravděpodobně skončí, ale jak je to s těmi ostatními?*

Respondent: Část určitě může pokračovat. Je to jejich rozhodnutí a rozhodnutí nového vedení Ministerstva, ale určitě to nebude 100-0. Já si myslím, že to bude 50 na 50. A co se týče odborného aparátu jednotlivých sekcí, tak ti lidé jsou odborníci a navíc jsou pod služebním zákonem. Takže by měli fungovat normálně dál. Z toho, jak jsem zatím měl možnost poznat svou nástupkyni, si myslím, že to půjde a budou fungovat dál.

Redakce: *Co byste nejraději doporučil nebo poradil své nástupkyni či komukoliv jinému, kdo nastupuje do ministerské funkce? Co by podle Vás měl takový člověk vědět hned na začátku?*

Respondent: Trochu to, co jste mi doporučovali nebo na co jste se ptali úplně na začátku, aby se nenechal zahltit. Aby měl schopnost prioritizovat, strukturovat informace, které se na něj řítí. Dal jim stupně důležitosti, uměl delegovat, vždy si zachoval nadhled nad celkovým balíkem informací a aby se neutopil v detailu. Potom je totiž člověk ztracený.

Redakce: *A co se týče přímo kontaktu s řadovými úředníky – je to právě osobní komunikace a otevřený přístup, co v úřadu hraje nejdůležitější roli?*

Respondent: Určitě. Jedno z mých zásadních poselství bude, aby komunikace, která je tady nastavená, pokud možno pokračovala.

Redakce: *Co si Vy osobně odnášíte za lekce z ministerského angažmá? Co Vám tato zkušenost dala, například i pro Vaši další kariéru?*

Respondent: Rozhled, získání velkého množství odborných znalostí v řadě agend, ve kterých jsem se logicky musel orientovat a zdokonalit. To je myslím ta hlavní deviza. Myslím si, že jsem se zde musel naučit rychleji přemýšlet, rozhodovat a jednat než kdykoliv předtím.

Redakce: *Vím, že toto téma nebylo na našem seznamu otázek, ale nemůžu se na to nezeptat. Jde o diskuzi o samotném významu a budoucí existenci Ministerstva pro místní rozvoj. Jak se Vám poslouchají debaty o tom, že by Váš úřad mohl být zrušen nebo sloučen?*

Respondent: Mně už se to teď poslouchá velmi dobře, protože všichni přijali to, co jsem veřejně komunikoval hned po prvních zvěstech, že se má ministerstvo zrušit. Říkal jsem, že by bylo vhodné se nejdříve podívat, jak ministerstvo reálně funguje, jaké spravuje agendy a

hlavně jak mezi sebou komunikují – jak jsou provázány. Je to ekosystém, do kterého když říznete, tak tím způsobíte poměrně nezvratné a velké škody. A vidíte, trvalo to pár týdnů, aby se najednou řeklo: „Ano, Ministerstvo pro místní rozvoj je důležitý prvek, zůstane zachováno.”

Redakce: *Myslíte si tedy, že tato debata už je uzavřená?*

Respondent: Já si myslím, že pro toto volební období jednoznačně... To, co bude v budoucnu, víte – návrhy na rušení ministerstva se objevovaly ve volebních kampaních už mnoho let a vždy dopadly stejně. Já si myslím, že dnes je Ministerstvo velmi silné, a toto si uvědomili i ti, kteří přicházejí. Například bydlení je totiž stěžejní problém České republiky. Evropské fondy – vyjednávání prostředků po roce 2028 – naprosto zásadní pro další sedmileté programové období. Územní plánování, stavební řízení, agendy, které jsou pod drobnohledem laické i odborné veřejnosti. Závisí na nich totiž rychlost nejen bytové stavby, ale i infrastruktury a jakýchkoliv investic. To znamená, že už jen tyto čtyři agendy jsou naprosto zásadní. Nelze je zrušit, a pokud byste je chtěl připojit k jinému ministerstvu, přerušíte nebo narušíte stávající vazby. Takové řešení tedy nepovede k ničemu dobrému. Domnívám se, že si někdo tuto rozvahu udělal a zjistil, že je to pravda.