

Přepis rozhovoru s respondentem: Vít Rakušan, bývalý ministr vnitra (prosinec 2021 – prosinec 2025)

(datum rozhovoru: 21. 1. 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, jako 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 bývalým ministrem vnitra Vítem Rakušanem nabízí detailní pohled na každodennost i hlubší struktury výkonu ministerské funkce. V úvodní části popisuje osobní rovinu práce ministra – od neustálé veřejné viditelnosti až po psychickou zátěž spojenou s krizovým řízením („jako ministr dostáváte každý den souhrn toho nejhoršího, co se v té zemi stane“). Následně se text přesouvá k více odborným tématům: fungování ministerského týmu, vztah politické a úřednické úrovně, role kabinetu a vrchních ředitelů, ale také hranice

politického vlivu na odborné rozhodování. Významná část rozhovoru se věnuje krizovému řízení a mimořádným událostem, které během mandátu nastaly, včetně například vzniku systému KACPU během pouhých pár dnů. Rakušan rovněž rozebírá stav české státní správy, její slabiny, možnosti kultivace a význam nového zákona o státní službě. V závěru formuluje doporučení pro své nástupce a zdůrazňuje potřebu kontinuity, profesionality a respektu k úřednickému aparátu.

Lifestyle část:

Redakce: *Máte za sebou výkon ministerské funkce. Kdybyste měl uvést aspekt práce ministra, který je její nedílnou součástí, avšak veřejnost si jej obvykle neuvědomuje, co byste zmínil?*

Respondent: Zaprvé to, co si možná lidé úplně neuvědomují – stanete se veřejným majetkem. Ten obličej se stane známým a interakci zažíváte neustále. Vystoupíte na benzínové stanici, kupujete si kávu, jdete někam s dětmi a tak dále... Zažíváte neustále nějakou zpětnou vazbu, mnohokrát negativní, někdy pozitivní. A možná, co lidé netuší, protože Češi si tradičně na všechno stěžují, tak kromě toho, jak je to náročné, je to i nesmírně zábavná práce. A to je potřeba říci. Já zcela upřímně říkám, že ten přechod z exekutivy do zákonodárné pozice pro mě není úplně jednoduchý. Skutečnost, že agenda nikdy nekončí a že je v této funkci neustále co řešit, považuji za přirozenou součást práce – přesně tak, jak má vypadat.

Redakce: *Co Vás na té práci právě nejvíce bavilo? Říkal jste, že to bylo zábavné, tak co bylo to nejzábavnější?*

Ta možnost rozhodovat a ta neustálá aktivita. Já mám rád činnost, neumím v práci příliš sedět. Tady si vás agenda najde dříve, než abyste vy hledali ji. Neustále je co dělat a ta rozhodnutí mají nějaký dopad. Když to srovnám s poslaneckou prací, tam připravujete dlouho nějaký návrh, například několik měsíců, a potom vám ani neprojde do druhého čtení. Zatímco ta práce zde, ať už je to rozhodnutí špatné nebo dobré, má nějaký výsledek a zpětná vazba přichází relativně rychle. Takže ona činnost, aktivita a to, co k práci potřebuji – a na tomto resortu to bylo obzvlášť [důležité] – je komunikativnost a komunikace s lidmi.

Redakce: *Co byly naopak ty stinné stránky? Co Vás nebavilo? Co Vám přišlo příliš náročné?*

Specifikem Ministerstva vnitra je, že jako ministr dostáváte každý den souhrn toho nejhoršího, co se v té zemi stane. Jsou to nejhorší požáry, vraždy, násilné trestné činy – jednoduše informační servis toho, co by ministr měl vědět, protože by na to mohl být tázán. Tam si člověk uvědomí, kolik té temnoty a nehezkých věcí se kolem nás odehrává. Samozřejmě, pokud vás v noci vzbudí telefon od ředitele hasičů nebo policejního prezidenta, tak víte, že se něco děje. To jsou momenty, kdy se bojíte, kdy to nerad zvedáte a tušíte, že se máte jít oblékat a někam v té chvíli budete muset vyrazit a jet, protože se odehrálo něco, co už ministerskou přítomnost vyžaduje. Tohle je určitě specifikum ministerstva vnitra – ten neustálý stres. Ze zákona jste předsedou Ústředního krizového štábu, takže víte, že pokud nepříjde válka, v tomto případě by to byl ministr obrany, řešíte jakoukoliv krizi vy.

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

Měl by být psychicky odolný. Na tom jsem musel samozřejmě pracovat, nepodléhat momentálnímu stresu. To je něco, co se člověk učí. Rozhodně by tam měla být nějaká míra rozhodnosti a sebedůvěry či sebejistoty. To taky člověku chvíli trvá, než to na tak složitém rezortu dokáže dostat. Ale měl by to být i člověk týmový, protože ministerstvo vnitra je největším resortem ze všech, a pokud nevěříte týmu, nemůžete uspět. Pokud nevěříte tomu, že onen “barák” dává kvalitní výkon, což ministerstvo vnitra tradičně, nezávisle na politické vůli, dává, tak nemůžete uspět. Snažil jsem se vždy o blízký kontakt i s tou úřední rovinou, což je nutnost, aby člověk mohl vůbec uspět a přežít.

Redakce: *Co nejtěžšího jste se musel naučit, abyste mohl tu práci vykonávat?*

Dostanu se asi i k té psychické odolnosti. Dělal jsem starostu a to byla také velká agenda, také spousta věcí, ale tady je ta agenda neustálá a musíte se naučit dobře prioritizovat. To je to, co bych možná i zlepšil, kdybych se někdy podruhé do ministerské funkce dostal. Než se zorientujete v tom, co má skutečnou prioritu, co máte řešit na ministerské úrovni a co máte delegovat. To jsou manažerské kompetence, které už jsem měl, ale tady jsou specifické. Je problém, když nějaké téma minete, když řeknete, že to není na ministerskou úroveň, a ono si to pak žije vlastním životem – to se nám během našeho působení také stalo. Takže asi skutečně prioritizovat a naučit se být psychicky ještě odolnější, než jsem byl předtím.

Redakce: *Když jste se během výkonu mandátu dostal do úzkých a nevěděl jste například jak postupovat dál, za kým jste si chodil v takových momentech pro radu?*

Já jsem měl štěstí, že i to okolí, které jsem si tam vytvořil, mi tvořilo bázi pro to, abych se s těmi lidmi radil a mohl se ptát. Ať už to byl můj první náměstek, nebo tam byl, bohužel teď na ministerstvu vnitra skončil, velezkušený šéf sekce bezpečnosti Jan Paďourek, což je jedna z legend posledních 30 let naší bezpečnostní scény. To byli lidé, na které se člověk mohl obracet. A potom vždycky s humorem říkám, že můj otec byl také politikem, teď je to starší pán a říká o sobě, že je „gaučový politolog“, takže když člověk potřeboval pohled zvenku, zavolať i jemu.

Redakce: *Považoval jste za svůj úkol i nějaké zkvalitňování a zlepšování české státní správy?*

Rozhodně ano a věnovali jsme se tomu hodně. Během našeho mandátu byly dva návrhy. Jeden malý, bylo nám vyčítáno, že je poslanecký, ale já si myslím, že velmi důležitý, který oddělil úroveň politického vedení od toho úředního. Rozlišili jsme terminologicky i výkonové pozici náměstka a vrchního ředitele. Pokud je někdo náměstkem, je jasné, že je to politik, že má politickou zodpovědnost a že má politické kompetence. Pokud je někdo vrchním ředitelem, vede nějakou sekci, stanovili jsme mu zákonem i období, které vykonává, a neměl by přímo podléhat politické vůli. Schválně říkám „neměl by“. Tenhle nový služební zákon, což je ta druhá norma, která byla tři roky projednávána s neziskovým sektorem, s odbory a s odborníky, jistě není geniální, ale je to velký krok dopředu. A teď má politická poznámka bokem: já se děším toho, že tohle by teď mělo být nahrazeno něčím, co s nikým projednáno nebylo a vzniklo to neznámo kde. Takže ano, kvalita státní správy rozhodně ano. A co jsem obnovil i se svým „starostenským genotypem“, byla sekce pro veřejnou správu, protože k mému zděšení se tohle dříve řešilo na úrovni odboru. Ministerstvo vnitra není jenom policie a hasičský záchranný sbor, není to jenom čistá bezpečnost, ale je to i státní správa, je to veřejná správa a je to třeba i nějaké zázemí a místo konzultací pro starostenskou úroveň. Tohle jsem se snažil tlačit a moc bych si přál, aby to zůstalo zachováno.

Redakce: *Když se podíváme na roli ministra jako manažera, co byste sám sobě poradil s odstupem několika let od momentu, kdy jste do této funkce nastupoval poprvé? Co by bylo Vaše doporučení pro sebe sama?*

To je moc zajímavá otázka. Asi možná ještě lepší prioritizace v ten první rok. A možná nějaké rychlejší organizační a personální změny, ale teď budu sám sobě odporovat. Aby je člověk udělal zodpovědně, musí se s rezortem seznámit. Ale zpětně třeba vidím, že nástup nového managementu České pošty přišel moc pozdě, že třeba výměna ve dvou důležitých sekcích také mohla být dříve a náš výkon mohl být o něco efektivnější a viditelnější, protože řada těch věcí má náběh nyní, což ve volebním cyklu nebylo vidět. Jsou to taková „kdyby“, ale kdybych se na sebe díval a měl jsem někdy znovu nastoupit do ministerské funkce – a to bylo vidět velmi například na Marianu Jurečkovi, ta zkušenost, byť s jiným rezortem, že už ministra dělal, měl ten nástup [rychlejší] a věděl, jakou roli má kabinet, jak udělat nejrůznější návaznosti, co mu například při prvním výkonu chybělo – tak kdybych nastoupil, mnoho věcí bych delegoval. Na sebe bych nechával témata, která bych jasně definoval na začátku. Možná jasnější definice i pro ten dům, pro úřední úroveň i pro mě samotného. V tom jsme se trochu hledali a nechci se vymlouvat na to, že dva měsíce po nástupu začala válka a agenda se absolutně změnila. Agendu ukrajinské migrační vlny jsme si opravdu nevybrali a můj resort psal těch sedm zákonů, které umožnily, že to Česká republika zvládla. Najednou nám tu agendu dal vývoj času a okolností.

Analytická část:

Redakce: *Vy jste řadu těch věcí nakouzl během veřejné části, ale nyní bych se ráda podívala trochu detailněji na Váš tým, který působil na Ministerstvu vnitra. Jestli byste mohl popsat, kdo byl Váš tým, kdo byli klíčoví lidé, kteří byli kolem Vás?*

Respondent: Hned na začátku jsme udělali organizační změnu. Byla tam nesystémová struktura, které jsem nerozuměl a která oddělovala kabinet ministra a kancelář ministra. Neviděl jsem tam kompetenční rozhraní, spíše nežádoucí konkurenční prostředí mezi těmito dvěma útvary, tak jsme to zjednodušili. Zřídili jsme kabinet ministra a zbytek byl klasický sekretariát. Sekretariát, který zajišťuje běžný provozní výkon – vyřizování nejběžnější agendy, ale není to útvar, který by měl produkovat ideové směřování ministerstva, což tam nebylo jasné. To byla první věc. Kabinet je zásadní útvar pro ministra. Potom je to politické vedení, kde máte nominanty zbylých koaličních stran. To je také důležitá úroveň, protože role náměstků není příliš vyspecifikovaná a záleží na tom, jak se týmově dohodneme. Tady

musím říci, že to fungovalo velmi dobře. Podle našich dosavadních životních zkušeností jsme byli schopni si agendy rozdělit, čemu se primárně budeme věnovat. Na náměstkovské úrovni jsme měli pravidelné porady, kde jsme se informovali, co kdo z nás dělá. Byla to nadstavba nad provozem. Kolegy jsem informoval o tom, co se dělo na vládě, a potom tahle úroveň má i lobbistickou část. Pokud máte náměstka z ODS a ODS má ministra financí a vy se něco pokoušíte prosadit, používáte samozřejmě i tuhle linku k tomu, aby se věci v jednotlivých stranách podařilo prosadit – je potřeba si vydiskutovat na téhle úrovni, jestli zákonná norma, kterou připravujeme, má skutečně koaliční podporu. Nejenom na předsednické úrovni, ale i na náměstkovské je důležité si tohle říct. Potom je tam kabinet. Teď zjišťuji s překvapením, že můj nástupce, který má také potenciál nevést ministerstvo špatně, s kabinetem moc nepracuje, nebo se to drží spíše na čistě politické úrovni. V kabinetu jsme měli čtyři členy odpovědné za jednotlivé části agendy ministerstva: bezpečnost, veřejnou správu, migraci, parlamentní agendu. Byli to lidé přímo kopírující sekce nebo nejdůležitější tematické okruhy. Byl tam ředitel, posléze ředitelka kabinetu. To je koordinace politické agendy a důležitý článek k tomu, aby se politická agenda dostala k vrchním ředitelům. S vrchními řediteli jsem se stýkal, měli jsme pravidelné porady, nebylo to na každodenní bázi, takže tady ten kontakt byl zásadní. Potom je tam oddělení spisové a vládní agendy, což je již úřední úroveň, ale ty lidi považuji také za svůj úzký tým. Mají evidenci správu dokumentů ministerstva, přípravu na vládu i z jiných rezortů, výsledky mezirezortního připomínkového řízení mi představují oni. Těm bych neměl dávat přímý politický úkol typu: „Tohle změňte v mezirezortním připomínkovém řízení.“ To už bych měl dělat přes kabinet. Stává se, že vám odborný aparát ministerstva dá názor, že návrh na vládě z jiného rezortu nepodporujeme, ale finálně je to ministerské rozhodnutí na vládě. To je ona politická odpovědnost, jak budete hlasovat. V drtivé většině jsem se snažil odborným názorem svých rezortů řídit, ale také tam byla politická témata. Byl jsem zástupce politické síly, kdy jsem hlasoval jinak. Příkladně, Ministerstvo vnitra je represivnější v drogové politice, včetně dekriminálizace měkkých drog, než je moje politická síla. Na vládě jsem bezpochyby hlasoval v rozporu s tím, co si myslí policejní prezident a někteří odborníci našeho rezortu. Dobrý příklad toho, že ne vždy se řídím odborným názorem, takhle to funguje. Takže, kdybych to měl zúžit na nejbližší spolupracovníky: političtí náměstci, kabinet ministra, státní tajemník/státní tajemnice – moc důležitá role, která je často opomíjená – a vrchní ředitelé jednotlivých sekcí. To jsou ti “parťáci”, s nimiž se řeší na vrcholové úrovni věcná agenda. Potom i poradci, ale externích poradců jsem až tolik neměl.

Redakce: *Toto nastavení bylo pro Vás vyhovující? Byl to systém, který fungoval dobře, nebo byste zpětně viděl raději nějaké změny?*

Respondent: Strukturu jsme usadili po dvou letech, kdy jsme definitivně zadefinovali sekce. Zmínil jsem rozšíření o sekce veřejné správy. Upravili jsme kompetenčně v rámci některých sekcí odbory. Došlo i k nějakým personálním výměnám vrchních ředitelů a kabinet se zadefinoval až po té době. Na začátku byl kabinet menší. Někdo by mohl říci, že jsem příliš rozdávačnický. Já si to osobně nemyslím. Potřebujete v kabinetu mít i lidi, kteří mají výborný vztah s neziskovým sektorem, pochází z něj, umí navázat kontakty. V migračních otázkách ministerstvo vnitra ze své podstaty musí mít represivnější přístup a mít v kabinetu někoho, kdo se na to dívá vyvažujícím způsobem i z lidskoprávního hlediska a potřeb neziskového sektoru, to nám umožnilo, že jsme měli jednu z nejpromyšlenějších a nejvyváženějších migračních politik mezi evropskými zeměmi. Na evropské úrovni to oceněno bylo. Tady se to dostalo do absurdního politického střetu – migrační pakt ano; migrační pakt ne. To však není migrační politika jako taková. Abych odpověděl na vaši otázku – kdybych nastoupil jako ministr znovu, snažil bych se rychle dosáhnout oné úrovně, které jsme dosáhli na konci.

Redakce: *Nyní bych se vrátila k Vašemu nejbližšímu týmu. Jakým způsobem jste se koordinovali? Měli jste nastavené pravidelné porady?*

Respondent: Největší ministerská porada, kde byli všichni šéfové jednotlivých sekcí, vrchní ředitelé, policejní prezident, generální ředitel Hasičského záchranného sboru, státní tajemník, potažmo státní tajemnice, ředitelka kabinetu, političtí náměstci, šéf komunikačního a mediálního oddělení, bezpečnostní ředitel našeho úřadu, šéf auditního oddělení a navíc ředitelka mezinárodních vztahů, kterou jsme vytáhli na tuto úroveň, to by též chtělo systémovou změnu. Na této velké poradě se definovaly úkoly a ladily úrovně, pokud někde existovala disharmonie. Ta byla minimálně jednou měsíčně. Dokonce, když jsem nastoupil, měl jsem ji hned první den, což považuji za jedno z nejlepších manažerských rozhodnutí, byť jsem o těch věcech nic nevěděl, ty lidi hned vidět. Zadefinovat si ze začátku podobu setkávání. Setkávání s prvním náměstkem a ředitelkou kabinetu bylo na denní bázi, ať už online, po telefonu, nebo osobně. Pokud jsem zrovna neseseděl ve Sněmovně a nemohl jsem být na vnitru. Celý měsíc jsme se v rytmu připravovali na velkou poradu, kontrolovali výstupy z ní, zda vše, co jsme požadovali, bylo skutečně dodáno, zda ten legislativní proces běží v té rychlosti, jak má běžet a následně jsme se x-krát ad hoc setkávali s řediteli sekcí. Chtěli něco zkonzultovat, či měli někdy pocit, že už jde o politické rozhodnutí a ne o úřední

záležitost, a chtěli slyšet politickou vůli. S policejním prezidentem a ředitelem hasičského záchranného sboru to bylo při událostech na každodenní bázi. V pondělí jsme mívali mediální poradů – co bude ministerstvo pouštět ven, ať již tištěně či online.

Redakce: *Jak probíhalo navazování vztahů s úřednickým aparátem?*

Respondent: Já vždy říkám, že důležitá je prediktivní důvěra a ne nedůvěra. Vstoupit tam s tím, že lidé jsou nervózní ze změny politického vedení. Předpokládat, že jsou dobří, dát jim šanci a kontrolovat úkoly. Onen “barák” ministerstva vnitra mě rychle přesvědčil, že je v podstatě velmi kvalitní. V legislativních návrzích jsem nikdy neměl žádnou technickou chybu, jiným resortům se to stávalo často. Legislativní rada vlády mi nikdy nic nevytýkala, protože byly naše návrhy kvalitní. Ta první jistota, kterou jsem měl byla, že to co donesu na vládu je zpracováno dobře a kvalitně a již to nemusím řešit. Pro ministra je to velká úleva, když nemusí řešit legislativně-technické danosti. Takže to byla první vzájemná důvěra, kterou tam člověk dostal. Brzy začala válka, dojížděli jsme pandemii Covid-19. Od začátku, hned první den, jsem předsedal ústřednímu krizovému štábu. Kde jsem mimochodem velmi jednoduchým manažerským způsobem – tehdy jsem to konzultoval i s lidmi z Aspenu a například i s panem Řehákem, tedy určitý pohled byznysu, jak stát covid managuje. Tyto zkušenosti jsem mimochodem později využil i při řešení ukrajinské krize. Tam stačilo v rámci Ústředního krizového štábu a vlády zrušit tzv. Poradní skupinu pro zdravotní rizika, kterou zřídil tehdejší premiér Andrej Babiš, tým jemu důvěřujících lidí, úplně mimo kostru a páteř krizového řízení. To znamená, že zde byl Ústřední krizový štáb, který zde měl svou epidemiologickou skupinu definovanou zákonem, ten vydával návrhy na doporučení, jaká opatření v této zemi přijmout a přišlo se na vládu a tam byla jiná skupina ad hoc jmenovaných expertů, která říkala “takto to být nemá”. Existovaly dvě expertní struktury, jedna legitimní ze zákona a jedna ad hoc, ale s politickou podporou, které si konkurovaly, a výsledkem byla zmatená nařízení. My jsme zrušili tuto “radu” a vrátili jsme vše do běžných kolejí krizového řízení. Řekl bych, že tři měsíce pandemie Covidu-19, jsme však zvládli s určitou racionalitou rozhodování. Zároveň však rozumím, že oni měli horší fázi, kdy umírali tisíce lidí měsíčně. Také jsem zjistil, že krizové řízení na Vnitru je obrovsky kvalitní, samozřejmě vždy lze co vylepšovat, minimálně například edukace lidí. Nabyl jsem elementární důvěru k resortu a lidi jsem uklidnil tím, že budu kontrolovat a budu se dívat, no nebudu měnit věci, u kterých zjistím, že fungují. Ani věcně. Někdy mi to bylo vyčítáno, ale nedělal jsem velké personální pohyby. U rezortu jako vnitro ty pohyby nejsou nejlepším manažerským přístupem.

Redakce: *Jak se mění Vaše manažerská pozice jako ministra v momentě, kdy je potřeba řešit krizi?*

Respondent: Výrazně posiluje. Premiér dává souhlas k tomu, aby byl svolán Ústřední krizový štáb, ale od té chvíle je i na tom krizovém štábu premiér hostem. Ministr vnitra v té chvíli má kompetence obrovské. Může úkolovat jiné ministry. Jsou tam složité návaznosti, mnoho věcí musí samozřejmě schválit potom vláda, ne že přebírá vládu nad zemí Ústřední krizový štáb, to by ani nebylo zdravé a dobré, ale ty kompetence jsou najednou velké a ta míra rozhodování v ten moment je zásadní. A ještě více mi to došlo u ukrajinské migrační krize, kdy najednou vytvoříte – a to si myslím, že bylo unikátní – během tří dnů systém, který tady nikdy nebyl, protože migrační krize velkého rozsahu byla v českých typových plánech definována na 20 000 lidí měsíčně. To byla migrační krize velkého rozsahu už s vykřičníkem, na kterou byly plány a postupy, a my jsme měli ve špičce 18 000 lidí denně. To je na to, dát veškeré ty plány pryč. Nic z toho nepoužijete, nic nefunguje. A my jsme seděli i s odborníky zvenku, s odborníky na krizové řízení. Spal jsem tehdy na ministerstvu. Opravdu jsme tři dny spali na ministerstvu od pátku do neděle a v pondělí jsme měli představit vládě systém, jak ty lidi budeme přijímat. Přišli jsme a ještě bylo potřeba to napasovat na legislativu, abychom nebyli úplně mimo, i když jsme byli na hraně. Byli jsme, ale nechtěli jsme být mimo legislativu s nějakou trestněprávní zodpovědností. Takže za tři dny na Ministerstvu vnitra vznikl koncept Krajských asistenčních center pomoci Ukrajině, kdy ten člověk přišel a když se dostal na řadu, tak se za 25 minut toho procesu stal svobodným člověkem v naší zemi, který měl zajištěno ubytování, základní peníze a který měl jistotu, že mu nezmrzne dítě, protože byl únor. A to si myslím, že bylo unikátní, což ostatní obdivovali a pomohli nám. Já si pamatuji, že Zdeněk Hřib tehdy jako primátor výborně zafungoval. Dali nám Kongresové centrum, podíleli se na kultivaci toho systému. My jsme dali nějaký rámec, Petra Pecková jako středočeská hejtmanka to výborně řídila, měli vlastní nápady, takže to fungovalo i v těch dalších patrech. Ale tady si uvědomíte, jakou máte zodpovědnost a moc, že opravdu rozhodujete o tom, jestli ti lidé umrznou nebo neumrznou, jestli budou mít hlad nebo nebudou mít hlad, jestli se vyspí v teple nebo budou někde nemocní, nastydnou a zemřou. Ta zodpovědnost je obrovská. Totéž při povodních, to jsou rozhodnutí typu, že se někdo, někdy, něco mimo jakýkoliv stavební předpis zboří nebo postaví, protože je to potřeba nyní rychle udělat. A tam vám samozřejmě zpětně všichni kritici začnou říkat: „Tak vy jste nám tady nechali zbořit nádrž, která tady byla padesát let a stavěli ji naši otcové a dědové,“ a podobně. V krizovém řízení se najednou koncentruje exekutivní výkon státu, minimálně pro tuto

oblast, v té jedné místnosti Ministerstva vnitra. A těch krizí bylo na můj vkus za čtyři roky mého mandátu – a říkají to i veteráni, co zažili mnoho ministrů – obzvlášť mnoho a koncentrace u mě jako u ministra byla obzvlášť velká. Covid-19, Ukrajina, největší lesní požár, střelba na Filozofické fakultě, velké povodně, ke konci ještě blackout, nehoda vlaku s mrtvými, uhořelí lidé v hospodě v Mostě. Opravdu mě nenapadá, co jsme za ty čtyři roky nezažili.

Redakce: *Pokud se od krizového řízení vrátíme k běžné správě ministerstva, zmínili jste, že odborné názory úřednictva občas narážely na Vaše politické postoje, které jste prosazoval jako zástupce Starostů. Kde jste spatřoval hranici toho, co si můžete – vyjádřeno poněkud netradičně – dovolit vůči úřednickému aparátu?*

Respondent: To je strašně zajímavá otázka a já jsem se to snažil uchopit ještě jinak... drtivá většina návrhů, mnohem více, než si veřejnost představuje, je věcných. A kdyby tam seděl současný ministr, tak si myslím, že by spousta té agendy – s jiným komentářem do médií, s nějakým jiným akcentem – byla velmi podobná a myslím si, že i ten výsledek by byl velmi podobný. Pokud ten cizinecký zákon, který se nyní předkládá a který jsem ještě připravoval já, nedozná žádných velkých změn, tak jsem nyní připraven, byť to bude politicky neprozíravé, takovou normu i podpořit, pokud tam nebude nějaká extremistická deformace daná koaličním partnerem. Ale ten úředník se nemá ohýbat v tom prvotním názoru. To je důležité. Nedat mu zadání: „Napište mezirezortní připomínkové řízení, aby to vyšlo takto. Pište rovnou, že s tím vnitro nesouhlasí.“ To nemá ministr dělat. Má nechat vypracovat odborný názor. Ale samozřejmě, že ti úředníci – chytrí, zkušení úředníci, jim to říkat nemusíte – vnímají politickou realitu, vnímají nastavení té vlády a v některých návrzích to tam ze svého vlastního uvážení promítají. Ale potom je věc, kdy vy těm úředníkům nemáte říci: „Přepište to,“ ale máte jim otevřeně říci: „Děkuji, vážím si odborného názoru, ale já toto politicky prosazovat nebudu.“ Nezakázat jim to poslat do mezirezortního řízení, ať se to tam pošle a na té vládě nahlas říci, že o finálním souhlasu rozhoduje ministr jako člen vlády a já s tím návrhem souhlasím nebo nesouhlasím z těch a těch důvodů. A nebyla to jen otázka drog. Vyberu si ještě jednu: zbraňový zákon, kde jsme i pod vlivem událostí na Filozofické fakultě chtěli mnohá zpřísnění. A teď si vezměte, že ti samí úředníci tu zbraňovou legislativu tady patnáct let připravují a myslí si, že je kvalitní a nemají dojem, že ta zbraň může za to, co se stalo, a mají tendenci k protekcionismu, chránit to, co tady bylo a chránit nějakou tradici. A tam já musím vstoupit s politickým názorem. Tam já musím vstoupit s tím, že s jejich věcným argumentem nesouhlasím a říci jim: „Já mám jiné informace, studie, tlumiče jako

takové skutečně jsou rizikem u krátkých zbraní a to riziko zvyšují a já nesouhlasím s tím, když říkáte, že je to marginálie, podle mě je to zásadní věc,“ a toto s nimi vedete. Ale měli byste to i úředníkům transparentně říci a ne jim nařizovat: „Přepište to.“ Ale říci jim: „Tento názor, který já budu prosazovat i na vládě, bude jiný.“

Redakce: *Jakým způsobem probíhala snaha o to, aby úředníci vnímali politické nastavení? Zmínil jste, že zkušení pracovníci politickou situaci chápou a promítají ji do své práce. Jak to však probíhalo u těch, kteří Vaše vize nesdíleli? Snažil jste se s nimi o těchto záležitostech hovořit osobně, nebo to zajišťoval Váš kabinet?*

Respondent: Kabinet. Tady jsem se opravdu, a to ne z nějakého snobismu, ale z toho principu, nechtěl stýkat s jednotlivými úředníky u sebe v kanceláři, protože to vytváří nezdravé prostředí a pocit, že ten člověk je nějakým způsobem prioritizován. Pokud by byl nějaký extrémní případ, kdy někdo měl pocit nějakého bossingu a skutečně mermomocí chtěl mluvit s ministrem a podobně, to jsem samozřejmě umožnil. Kdybych já si z odboru anebo z vrchní sekce jen tak vytáhl nějakého úředníka na konzultaci bez vědomí vrchního ředitele, tak už to podrývá jeho autoritu. Mým partnerem je vrchní ředitel, a pokud ten uzná za vhodné, že na schůzku se mnou – to se stávalo často – má přijít vedoucí odboru anebo dokonce nějaký úředník zodpovědný za nějakou konkrétní oblast, to je na rozhodnutí vrchního ředitele a nikdy bych mu to nezakázal. Ne stylem „přijď jenom ty“, ale chci mít tu agendu zpracovanou a věcně vysvětlenou. Takže tohle dělal kabinet; to je ta politická úroveň okolo mě, kde definujeme, kde se díváme na náš volební program a na vládní programové prohlášení a kde kontrolujeme, kolik toho je splněno. A mimochodem, tohle jsem ještě zapomněl – já jsem prosil všechny ředitele vrchních sekcí, ať si opravdu nastudují vládní programové prohlášení pro oblast bezpečnosti a uvědomí si, že to je dokument, ze kterého vycházet musíme. To je ta legitimní voličská vůle a schválená důvěra vládě v parlamentu, se kterým tam vláda předstoupila. Takže tohle už jsem nechával na kabinetu.

Redakce: *Rozumím. V úvodní části jste zmínil, že jedním z Vašich cílů bylo zlepšování a kultivace státní správy. Jakými nástroji jako ministr disponujete, aby bylo možné státní správu reálně zkvalitňovat?*

Respondent: Ministr vnitra disponoval velmi silnými nástroji, neboť pod něj spadala sekce pro státní správu. Pod mou působnost nespadal pouze státní tajemník mého resortu, ale rovněž takzvaný nejvyšší státní tajemník, který zodpovídá za všechny ostatní státní

tajemníky. Tato sekce byla součástí Ministerstva vnitra. Na základě námi schváleného návrhu zákona byla tato agenda nově převedena pod Úřad vlády a premiéra, což považuji za logický krok. Není vhodné, aby jeden ministr kontroloval z úředního pohledu ostatní resorty. Je správné, aby tato sekce sídlila na Úřadu vlády. Pokud se však vrátím ke svému působení, tehdy byl stav ještě původní. Tuto změnu jsem inicioval dobrovolně. Za našeho působení byla připravována koncepční změna v podobě nového zákona o státní službě, který se nám podařilo prosadit, což i organizace jako Transparency International označily za jeden z nejdůležitějších bodů našeho volebního období. Skutečnost, že se nám podařilo nalézt konsenzus s odbory, což nebylo u naší vlády pravidlem, považuji za velmi významnou věc. Nicméně již v rámci naší vládní koalice, zejména z řad ODS prostřednictvím Marka Bendy, zaznívaly hlasy pro převedení státní služby pod běžné pracovní právo, jak navrhovalo hnutí ANO. Domnívám se však, že je nezbytné zachovat vyváženost. Úředník musí mít specifické postavení a požívat ochrany před politickou zvláštností či tlakem. Proto považuji za nesmírně důležitou existenci služební komise, kterou jsme zavedli jako instanci, ke které se úředník může odvolat ještě před zahájením soudního sporu a která celou situaci objektivně vyhodnotí. Pokud by tato komise byla zrušena, jaké možnosti by úředník v praxi měl? Představme si reálnou situaci, kdy politik nařídí úředníkovi vypsání konkrétní veřejnou zakázku, o jejíž legalitě má úředník pochybnosti. Jaké mu zbudou možnosti? Buď podat výpověď, nebo se podvolit tlaku. V současnosti ví, že pokud neposlechne, hrozí mu propuštění, přičemž by se neměl kam odvolat. Jedinou cestou by byly soudy, což znamená roky v existenční nejistotě. Stát disponuje prostředky na kvalitní právní zastoupení, zatímco úředník riskuje prohru a úhradu soudních výloh. Vracím se tedy k onomu rozhodovacímu schématu: v takové situaci by pravděpodobně raději zakázku vypsali. Míra nejistoty by se tímto krokem nepochybně zvýšila. Zkrátili jsme sice kritizovanou dobu setrvání v tzv. “bazénu” v případě nadbytečnosti, čímž se jistota úředníků mírně snížila, ale institut byl zachován pro případy dalšího uplatnění v rámci správy. Zavedli jsme také, a to považuji za klíčové, nemanžerskou kariéerní cestu, na jejíž aplikaci jsem u nové paní státní tajemnice velmi trval. Ne každý má ambici být vedoucím odboru či sekce. Někdo preferuje odbornou kariéru ve státní správě bez manažerských povinností, přičemž by měl mít možnost výrazného platového postupu až na úroveň odměn manažerů díky své vysoké odbornosti. Dali jsme tam také možnost nahradit formální vzdělání prokázanou zkušeností. Pokud přijde nějaký aťjak, který pracoval tři roky u Microsoftu a má za sebou dobré projekty, ale jenom nestihl udělat bakaláře, protože se v 18 letech vydal do světa, může nyní pracovat pro ten stát. Řada těch věcí tam byla posunutá lépe a zasloužilo by si to další zlepšování a progresy, ale ne to, že se to zahodí a napíše se něco, co těm úředníkům bere jistotu. Tím ty kvalitní lidi

do státní správy nenalákáme; nalákáme je tam určitou mírou jistoty a samozřejmě lepšími penězi, které zatím nejsou.

Redakce: *Ráda bych se vrátila k pozici státního tajemníka. Zmínil jste výrazný rozdíl po nástupu nové státní tajemnice. Domníváte se tedy, že by bylo vhodné tuto pozici lépe definovat a strukturálně ukotvit, aby její výkon nebyl tolik závislý na konkrétní osobnosti?*

Respondent: Domnívám se, že stávající definice není vyloženě chybná, avšak osobnostní nastavení bude vždy hrát svou roli. Kompetence státního tajemníka jsou poměrně rozsáhlé. Co by však bylo vhodné metodicky specifikovat, je vztah mezi ministrem a státním tajemníkem. Úrovních řízení je v současnosti mnoho – od kabinetu přes vrchní ředitele a politické náměstky až po státního tajemníka. Já jsem vycházel z nejjednodušší definice, kterou jsem si osvojil již jako starosta, kdy jsem měl státní tajemnici na městském úřadě: „Paní tajemnice se mi stará o úředníky“. Je to výstižná definice, která zahrnuje péči o pracovní podmínky, platové ohodnocení, technické zázemí a vybavení. Úkolem tajemníka je sledovat, zda lidé využívají svůj potenciál, a pokud nikoliv, analyzovat příčiny. Tyto informace má poskytovat ministrovi i vrchním ředitelům. Prostor pro lepší definici vidím zejména ve vztahu státního tajemníka k vrchním ředitelům a v jeho pravomoci udílet jim pokyny, neboť právě oni mají přímou odpovědnost za atmosféru a chod jednotlivých sekcí. Možnost záukolovat úředníky z pozice státního tajemníka sice existuje, ale v praxi se tak děje často prostřednictvím ministra. Státní tajemník sedí na velké poradě, vznesse námítky a ministr je následně stvrdí svým pokynem do zápisu.

Redakce: *Domníváte se, že by taková úprava byla přenositelná i na ostatní resorty, nebo je Ministerstvo vnitra v tomto ohledu specifické?*

Respondent: Domnívám se, že nikoliv. Jasnější vymezení kompetencí ve vztahu k vrchním ředitelům v oblasti personální politiky by obecně mělo smysl.

Redakce: *Chtěla bych se ještě zeptat na otázku odměňování a celkovou image státní správy, která je často terčem kritiky i ze strany politiků. Z čeho podle Vás tato neustálá potřeba politiků negativně se vymezovat vůči úřadům pramení?*

Respondent: Kořeny lze hledat již v období Rakouska-Uherska. Tehdejší byrokracie byla velmi tradiční a úředník byl vnímán jako svévolný držitel moci. Tento dojem umocnila éra

socialismu, kdy úředníci splývali se stranickými strukturami a disponovali značnou „negativní mocí“. Příkladem byla Okresní správa bytového hospodářství, kde úředník rozhodoval o tom, zda dostanete umyvadlo, či nikoliv. Tato dlouhodobá zkušenost byla negativní. Považuji za velký neúspěch nikoliv pouze naší vlády, ale celých 35 let demokratického vývoje, že se nám tento stav nepodařilo změnit. Příčin je mnoho: složitá legislativa, divoké prostředí 90. let i politická nevěle, neboť politikům moc nad úředníky vyhovovala. K tomu se přidala nedostatečná digitalizace a otevřenost. Naše úřady, často sídlící v historických budovách, nikdy nezískaly lehkost odpovídající 21. století. Nepodařilo se nám dosáhnout toho, aby občané měli ke státu a jeho institucím pozitivní vztah a vnímali úřady jako službu veřejnosti. Lidé mají při návštěvě úřadu často podobně nepříjemné pocity jako u zubaře. To je společné selhání. Na komunální úrovni se nám přitom dařilo situaci měnit – Kolín získal desetkrát ocenění Přívětivý úřad Středočeského kraje díky jednoduchým mechanismům, motivaci pracovníků a srozumitelné vizi. Stačilo k lidem přistupovat s úctou a nabídnout jim služby v rozšířených hodinách. To však vyžaduje čas a systematickou práci, kterou jsme zanedbali. Nejlepším výchozím momentem pro každou totalitu je oslabení institucí. Pokud jsou instituce slabé, tak totalitáři vítězí, protože se proti nim vymezují. Co nyní dělají všichni populisté? Napadají Ústavní soud, napadají soudní soustavu, napadají věrohodnost médií, byť to již není úřad, ale je to také instituce. A pokud se napadají instituce a ty nejsou dost odolné, tak je to špatně. Aby byly odolné, musejí být funkční, přívětivé, moderní – a to nejsou. Nám se nepovedlo s tím státem tohle udělat – a opravdu bych mohl jmenovat spoustu důvodů i chyb, které jsme udělali my – ale alespoň nový služební zákon je nějakým krokem. Pokud se to nyní hodí do koše a nahradí se to jednoduchým pracovním právem, nedocílíme toho. Neboť atmosféra ve státní správě a nejistota úředníků se ještě zvýší. Takže za mě jednoduchá odpověď na složitou otázku: není to nedůvěra v úředníky, je to nedůvěra ve stát, tedy hlubší problém.

Redakce: *Kde by tedy mělo dojít k nápravě? Je to v rukou politiků a jejich přístupu ke zvyšování politické kultury?*

Respondent: V normální zemi to musí začít u politiků a u toho úplně nejjednoduššího: aby o úřednících nemluvili jako o nepřátelích nebo o kusech, které je potřeba škrtnout, abychom ušetřili. Pro ty lidi je to urážející, protože to tak mnohdy není a ne vždy platí jednoduché pravicové pravidlo o plošném škrtnání. Já bych například na Odboru azylové a migrační politiky pro lepší fungování státu potřeboval o 300 lidí více, ne méně, protože tu máme 400 000 ukrajinských uprchlíků, o které se někdo musí starat. Tuto práci neudělá stroj ani umělá

inteligence, ale pouze motivovaný a dobře zaplacený člověk. Způsob, jakým o nich politik mluví, je tedy prvním krokem. Druhou věcí je vnitřní restrukturalizace, kdy úředníka vnímáme jako partnera, kterého potřebujeme pro chod státu. Z toho plyne otázka: co mohou jako politik udělat pro to, aby se úředníkovi pracovalo lépe? Pokud to uděláme, spustí se samoozdravný mechanismus systému, který přiláká mladé, vzdělané a motivované lidi, které práce baví. Jako bývalý pedagog vím, že špičkové výsledky lze podávat jen v tom, co člověka naplňuje. Je to proces, který vyžaduje jasné signály směrem k úřadům a legislativní rámec odrážející základní úctu k lidem pracujícím pro stát. Měli bychom být rádi za každého kvalitního člověka ve státních službách.

Redakce: *Kromě stability a ochrany je zde téma odměňování. Jak tuto oblast vnímáte?*

Respondent: Situace je špatná a tam bych se nebál ani revolučních změn. Ke konci mandátu jsme v pracovní skupině s ministry práce a financí připravovali velkou revizi tarifů a mzdových stupňů. Je nezbytné posílit možnost zaplatit klíčové experty i mimo běžný systém. Podívejme se třeba na specifické prostředí tajných služeb – vzhledem k hrozbám tam nepotřebujeme Jamese Bondy, ale šikovné kluky s brýlemi, kteří dokážou věci, co starší generace už ne. Musíme je adekvátně zaplatit, aby pro stát pracovali. To vyžaduje revoluci v přístupu. Přestože nemám detailní návod, za důležitý začátek považuji možnost definovat klíčové pozice a zavedení nemanážerské kariérní cesty, která dává možnost růstu ve státě i bez postupu po běžných funkcích.

Redakce: *Jaké kroky by měly být podniknuty pro zefektivnění náboru mladých lidí i zkušených manažerů ze soukromé sféry?*

Respondent: Určitě výraznější platové ohodnocení, to každopádně. Myslím si, že i modernější a digitalizovanější státní správa – mladí lidé tam jednoduše nebudou chtít chodit a dávat nějaká razítka s těmi rukávy a podobně, to nikoho neláká. Je potřeba je nalákat na to prostředí. Zároveň si ale myslím, že je důležitá i určitá míra jistoty ve chvíli, kdy si člověk zařizuje svoji existenci. Nechci mladé lidi podceňovat, mnoho z nich má dobrodružnou povahu, ale když si mladý člověk věří, má kompetence a ví, že práci bude dělat dobře, chce mít jistotu, že ho někdo nevyhodí jen proto, že se mu politicky nelíbí. To jsou věci, které mohou lákat. Potom je tu i úplně jednoduchá, až primitivní věc: kampaň a strategická komunikace státu zaměřená specificky na studenty a mladé lidi. Je potřeba vést velmi

otevřenou a upřímnou kampaň o tom, co stát nabízí a jaké výhody práce pro něj může mít, což se dosud cíleně nikdy nedělalo.

Redakce: *Na závěr se zeptám, co hlavní jste se o fungování české státní správy během svého mandátu naučil?*

Respondent: Možná tím trochu popřu svá předchozí slova, ale ve státní správě pracuje mnohem více kvalitních a vzdělaných lidí, než je na první pohled vidět. Z toho ovšem plyne otázka pro nás politiky, proč tito lidé plně nevyužívají svůj potenciál. Negativním zjištěním pro mě byl šílený resortismus, málo týmového vedení a absence širší vize. Často nám chybí schopnost vnímat celkový obraz (tzv. big picture), což vede k nekompatibilitě digitalizačních projektů a určité lopotnosti státu. Míra konkurenčního boje mezi úřady a úzkostlivé hlídání kompetencí na úkor občana mě nepříjemně překvapily. Stát má k dispozici mnoho kvalitních lidí, ale potřebuje modernizaci, o kterou se snažil například nejvyšší státní tajemník Jindřich Fryč, který pořádal Úřednický čin roku, což byla velmi vtipná akce. Je třeba si uvědomit, že úředníci jsou ve své většině pozitivní postavy.

Redakce: *Agendu jste již předal svému nástupci. Jaká doporučení či varování byste adresoval komukoliv, kdo stane v čele Ministerstva vnitra?*

Respondent: Především se nenechat politicky zlomit k unáhleným změnám – ani kolegy z vlády, ani předsedou své strany, ani jiným politickým tlakem. Opravdu se pokoušet držet nějakou základní kontinuitu, vytipovat si důležitá témata s dlouhodobou vizí a neměnit to rychle a ukvapeně. Kdybych měl dát úplně jednoduché doporučení: tři měsíce neměň nic, tři měsíce se uč a orientuj. Já jsem vyhrál komunální volby se subjektem *Změna pro Kolín* v roce 2010 a první tři měsíce jsem neudělal žádnou změnu pro Kolín, protože jsem ho chtěl pochopit, stejně jako dotyčný úřad. To je podle mě velmi důležitý moment. Myslím, že jsem předvedl předání úřadu skandinávského typu. Na základě SWAT analýz a vytipovaných rizik jsem pro každou sekci připravil přehled urgentních úkolů, které byly i zažlucené, s termínovými a finančními dopady. Pokud se toto neudělá rychle a věci se nezačnou akcelarovat, nastávají problémy. Dobrovolně jsem na sebe ušil i několik pastí, které na mě mohou být politicky zneužity ve stylu: „Tohle už mělo být hotové a Rakušan nestihl termín.“. Ale k čemu by mi bylo to zamlčet? Mám pro to racionální vysvětlení. Každý ministr jednou ve funkci skončí a úřad se má předávat rádně. Nenechává se tam klíč od záchodu a nějaký vzkaz na stole, ale předává se agenda. I když vám to není příjemné, že už to není vaše pracovna,

sedíte tam a musíte přiznat i něco, co se nepovedlo, protože je potřeba to dodělat. Předáváte to někomu, ke komu nemáte elementární lidskou důvěru, je z jiné politické strany, je to velmi nekomfortní situace, ale takhle se má úřad předávat. Takže bych svého nástupce požádal, aby se to i on pokusil připravit pro svého následovníka stejně odpovědně, jako jsme to udělali i my pro něj.