

Přepis rozhovoru s respondentem: Kateřina Arnotová, bývalá ředitelka kabinetu ministra vnitra Víta Rakušana (2023–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:

Tento přepis zachycuje zkušenosti Kateřiny Arnotové jako ředitelky kabinetu ministra vnitra a soustřeďuje se na praktické i systémové otázky řízení kabinetu a vztahu mezi politickou reprezentací a úřední správou. Hlavními tématy jsou role a každodenní koordinace kabinetu, budování důvěry s vrchními řediteli, a mechanismy, jimiž lze politické priority promítnout do úřední práce. Rozhovor dále rozebírá krizové řízení, personální

stabilitu, motivaci a odměňování úředníků a potřebu nástrojů, které je ochrání před nadměrným politickým vlivem. Bývalá ředitelka kabinetu se též zaměřuje na konkrétní organizační zkušenosti, tedy jakým způsobem sama sestavovala tým a jak si nastavila pravidelné porady. Klade důraz zejména na finanční motivaci a stabilitu jako klíčové podmínky fungující státní správy. Na závěr přibližuje, jakým způsobem se při střídání vlád agendy (ne)předávají.

Lifestyle část:

Redakce: *Působila jste jako ředitelka kabinetu ministra vnitra. Můžete popsat, co bylo náplní Vaší práce? Jaké úkoly zkrátka musí plnit ředitelka kabinetu ministra?*

Respondent: Na ministerstvo jsem nepřišla hned na začátku volebního období, vstoupila jsem tam zhruba v půlce. Musela jsem se tedy učít již v zaběhnutém soukolí. Mými hlavními úkoly byly propojovat ministra jako politika a zástupce hnutí STAN s úřadem, prosazovat politiku hnutí STAN v rámci úřadu, komunikovat s úřadem směrem k ministrovi a koordinovat všechny činnosti, které s tím souvisely.

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

Respondent: V podstatě celý ten komplex činností. Musím říct, že to byla práce hodně časově i obecně náročná, ale bavilo mě, že jsem mohla prosazovat to, co jsme měli ve volebním programu, a přispět k tomu, aby se podařilo prosadit to, co jsme chtěli v naší zemi změnit. Z konkrétních činností mě nejvíce bavila právě koordinace s úředníky a úřadem a spolupráce s odborníky, kteří tam působili. Na druhou stranu mě bavilo i působení ve Sněmovně, protože bylo nutné to, co jsme připravili na ministerstvu, zde nějak projednat a prosazovat – tedy všechna ta jednání, kdy jsme se snažili v rámci koalice prosadit náš program.

Redakce: *Co Vás naopak nebavilo? Co jste dělala nerada?*

Respondent: O téhle otázce jsem přemýšlela a nevymyslela jsem žádnou úplně konkrétní činnost, o které bych si řekla, že ji opravdu nemusím. Někdy nebyla příliš příjemná zdoluhavost nebo marnost některých jednání, ale že bych měla konkrétní činnost, u které bych si řekla, že bych ji nedělala ráda, tak taková asi není.

Redakce: *Zmiňovala jste, že ta práce je často časově náročná. Co se týče náplně, jaké nejnáročnější věci jste musela řešit?*

Respondent: Často bylo náročné pochopit vůbec tu materii, kterou má člověk pak prosazovat dál. I když jsem na ministerstvu vnitra působila a v otázkách se orientovala, byla tam spousta témat, která pro mě byla nová. Obtížné tedy vždy bylo daný problém pochopit a obsáhnout. Poté, co se věc zpracovala na ministerstvu, což byla určitá tvůrčí práce, nastala politická práce ve Sněmovně. To znamenalo nutnost dohodnout se s kolegy z koalice, abychom návrh prosadili tak, jak byl připravený. To bylo asi nejzdlouhavější a nejobtížnější.

Redakce: *Jaké klíčové vlastnosti musí mít dobrý ředitel či dobrá ředitelka kabinetu? Bez čeho byste se v této pozici neobešla?*

Respondent: Určitě musí mít dobré komunikační vlastnosti, musí být dobrým organizátorem, musí umět propojovat lidi a musí být také zodpovědný. Musí umět kontrolovat, že procesy běží a že se plní úkoly tak, jak mají.

Redakce: *Co nejtěžšího jste se Vy osobně musela naučit, abyste tu roli mohla zvládat? Co nového jste si musela osvojit?*

Respondent: Asi komplex všech těchto činností zároveň. Jednotlivosti jsem uměla, ale důležité bylo dát to dohromady a řídit tým, aby fungoval, aby lidé vnímali, kam směřujeme, co je důležité a co chceme prosadit. Vytvořit tam atmosféru tak, aby to fungovalo. Důležitá mi přišla komunikace s lidmi, jak s těmi uvnitř, tak i navenek.

Redakce: *Když jste se při práci dostala do úzkých a nevěděla jste, jak postupovat, za kým jste se chodila poradit? Kdo byl Vaším mentorem při výkonu funkce?*

Respondent: Úplně takového mentora jsem neměla, ale vždy jsem se mohla spolehnout na tým. Na poradách jsme všechny problémy řešili otevřeně a při společné aktivitě, takže tam jsem vždy našla oporu.

Redakce: *Litovala jste někdy toho, že jste na tu pozici kýžula?*

Respondent: Ne, nelitovala.

Redakce: *Jakou radu byste s dnešními zkušenostmi dala sama sobě v den nástupu do funkce?*

Respondent: Byla bych co nejvíce otevřená, co nejvíce vnímala, co mi kdo říká. Abych se snažila být srozumitelná, aby lidé vnímali, co zase já říkám jim.

Analytická část:

Redakce: *Mohla byste hned na úvod popsat, kdo tvořil kabinet? Kdo byli ti klíčoví lidé kolem Vás, kolem pana ministra, a popsat ten tým?*

Respondent: Jak jsem již říkala, vstoupila jsem do již nějakým způsobem rozběhnutého systému, který jsem víceméně přejala. Byla jsem tam já jakožto ředitelka, součástí týmu byli též poradci, kteří se věnovali konkrétním tématům. Ministerstvo vnitra je velký komplex a má spoustu oblastí, bylo důležité se tedy určitým způsobem specializovat. Každý z nich měl na starosti jednu z oblastí: oblast vnitřní bezpečnosti, oblast veřejné správy a oblast azylové a migrační politiky. To byli tři lidé. Potom jsme využívali samozřejmě sekretariát a spolupracovali jsme i s prvním náměstkem.

Redakce: *Zůstalo nastavení, které tam bylo, když jste přišla, až do konce Vašeho mandátu? Či se nějak v průběhu měnilo?*

Respondent: Trochu se měnilo. Když jsem tam přišla, nebyly ty funkce úplně dobře ukotvené. Nebylo stabilizované, kdo co dělá, a komunikace s úřadem nebyla úplně dobře zaběhnutá. Rozdělení na oblasti zůstalo stejné, ale vyměnily se tam některé osoby. Jinak systém fungování zůstal stejný.

Redakce: *Když jste řešili právě tu dělbu práce mezi jednotlivé lidi, kdo o tom rozhodoval? Byla jste to Vy s panem ministrem, nebo jak fungovalo rozdělení těch úkonů?*

Respondent: Byla jsem to já, kdo to nějak nastavil, a samozřejmě pan ministr s tím potom musel souhlasit. Dělali jsme to ve spolupráci.

Redakce: *Každý tým potřebuje fungovat s nějakou důvěrou, aby se spolupracovalo dobře a bylo to efektivní. Jak jste budovali důvěru mezi lidmi ve Vašem týmu?*

Respondent: Když jsem tam přišla, byli dost rádi, že přišel někdo, kdo to začne koordinovat, protože ta koordinace opravdu předtím nefungovala. Již to byl dobrý předpoklad pro vytvoření dobrých vztahů. Potom, když mi jeden kolega odešel, přijímala jsem další lidi a ty už jsem si vybírala podle toho, jak jsem vnímala, že mi do týmu budou zapadat. Musím říci, že jsem v tom měla dobrou ruku, všichni kolegové byli velmi schopní. Měli jsme každý týden v pondělí porady, kde jsme se bavili o tom, co nás ten týden čeká a co je potřeba udělat. Řešili jsme jednotlivé problematiky i zákony, které se připravovaly, a všechno bylo ve velké spolupráci. Je důležité být k lidem otevřený a vše potřebné komunikovat.

Redakce: *Z čeho jste vycházela při nastavování té koordinace? Dívala jste se, jak to funguje na jiných resortech?*

Respondent: To jsem ani nezkoušela, protože si myslím, že to není vždy přenositelné. Každá gesce je odlišná a ministerstvo vnitra je specifické svou velikostí. Inspirovala jsem se spíše intuitivně a také od kolegy Jakuba Černého, který se státní správou a jejím fungováním hodně zabývá. Některé jeho poznatky jsem tam aplikovala.

Redakce: *Můžete popsat mechanismy, které fungují, aby se politické priority promítly do konkrétní úřední práce?*

Respondent: Jednak existovaly porady vedení, kde se ministr scházel s vrchními řediteli a státní tajemnicí. Tam se vždy určilo, co je prioritou ministra a co se v tu chvíli prosazuje. Řešily se tam i vzniklé problémy. Pak to byla naše komunikace kabinetu s jednotlivými vrchními řediteli a lidmi pod nimi. Bavili jsme se o tom, jak vnímáme nastavení legislativy, a v diskuzi jsme se snažili dospět ke konsenzu, aby to bylo v pořádku pro nás i pro ně.

Redakce: *Takže to bylo především o Vás nebo o členech kabinetu a těchto vrchních ředitelích, se kterými jste zkrátka udržovali vztahy?*

Respondent: Ano.

Redakce: *Vstupovali do toho nějakým způsobem i nějací další poradci? Zmiňovala jste například náměstka – jaká byla jejich role v tomto procesu?*

Respondent: Žádní další externí poradci tam nebyli, fungovali jsme jen v tomto týmu. Občas jsme koordinovali právníky. První náměstek byl přede mnou ředitel kabinetu, ale následně si vytvořil své vlastní gesce, kterým se věnoval. Měl na starosti například Českou poštu. Tam ta provazba úplně nefungovala, respektive nebyla takto nastavená. Mám pocit, že na ministerstvu to fungovalo v tomto týmu. Potom samozřejmě existovala vazba směrem dovnitř do strany, do hnutí, kde jsme komunikovali s odborníky nebo s poslanci, kteří se daným gescím věnovali zde. Z této strany tedy komunikace určitě probíhala.

Redakce: *Jak jste hledali hranici mezi tím, co může dělat politický tým a co je naopak již role úředníků a jejich odborného vyhodnocení?*

Respondent: Nikdy jsme se to nesnažili zlomit silou. Člověk musí zapojit racionálně a pochopit téma. Jestli to, co se snažíme z politického hlediska prosadit, je opravdu rozumná cesta. Byla to vždy otázka vyvažování odborného hlediska a našeho politického pohledu. I ti úředníci jsou někdy zafixováni ve svých kolejích a nedokážou vyhlédnout z toho, co dlouhodobě prosazují. Je to vždy debata a snaha o to pochopit obě strany.

Redakce: *Komunikace probíhala přes jaké kanály? Byly to pravidelné porady nebo osobní schůzky v případě, kdy bylo potřeba něco popohnat nebo více prioritizovat? Jak probíhal kontakt?*

Respondent: Základem a výchozí pozicí byla porada vedení. Potom už to byly osobní kontakty s vrchními řediteli, kteří agendu zastřešovali, ale samozřejmě i s lidmi, kteří pod nimi tu konkrétní problematiku řešili. Byla to osobní jednání, osobní schůzky lidí z mého týmu i mé. Byla to určitá hierarchie. Začali jsme na pracovní úrovni a postupně, pokud bylo potřeba odstranit nějaký problém nebo to na pracovní úrovni již nešlo, přeneslo se to na moji úroveň a nakonec i na tu ministerskou. V kabinetu jsme se snažili vždy vyřešit, co bylo možné. Akorát rozhodnutí, která jsme už nemohli udělat my, protože byla mimo nás, jsme přenášeli k ministrově.

Redakce: *Dělo se někdy, že na základě připomínek od úředníků jste museli nakonec měnit politické zadání nebo ho nějakým způsobem upravovat, protože jste se dozvěděli, že to nelze přes úřední rovinu prosadit a jsou tam nějaké překážky?*

Respondent: Určitě tam byly i takové případy, kdy jsme naši pozici zkorigovali. To nepochybně.

Redakce: *Jak jste komunikovali napříč resorty, ať už to byly resorty spadající pod Starosty a nezávislé, kde jste měli politickou linku, a jak jste komunikovali s těmi od Vašich koaličních partnerů?*

Respondent: Mezi našimi resorty [STAN] vždy probíhala před rokováním vlády porada ministrů, kde byli jejich lidé a ředitelé kabinetu. Byla to platforma, kde jsme si vyměňovali informace a bavili jsme se o tom, jak budeme například v některých věcech postupovat. S jinými ministerstvy to bylo vždy na úrovni ředitelů kabinetu, kdy jsme potřebovali něco vyřešit a vykomunikovat. Někde vznikaly zákony, se kterými jsme politicky nebyli úplně v souladu, tam musela probíhat jednání, abychom byli schopni je následně vládě i ve Sněmovně podpořit.

Redakce: *Český stát řešil řadu krizí souvisejících s ruskou agresí na Ukrajině. Když vypukla krize, měnily se postupy vedení resortu nebo komunikace s ostatními ministerstvy?*

Respondent: Nastoupila jsem o rok později, takže nevím, jak to bylo, ale nepochybně se postupy měnit musely. Víím, že pan ministr vždy říkal, že ukončil jeden krizový štáb týkající se pandemie Covidu-19, vše bylo vyřešené a vzápětí za čtrnáct dní zahajoval nový krizový štáb ohledně války na Ukrajině. Musela tam být spousta ad hoc úkolů, které s tím souvisely. Velká migrační krize, která se dotkla ministerstva vnitra, které ji muselo řešit. Vždy [ministerstvo] reagovalo na konkrétní situaci.

Redakce: *Ve kterých případech dochází k pnutí mezi politickým vedením a úředním aparátem? Je to v případě, kdy chcete implementovat výraznější změny?*

Respondent: Jako první mě napadla zbraňová legislativa, jelikož se jedná o velmi specifickou oblast. Řešili jsme ji v souvislosti s tragédií na Filozofické fakultě UK a bylo

opravdu složité to vyvažovat. Politicky bychom asi více zasáhli do regulace zbraní, ale museli jsme naslouchat odbornému hledisku. Existovalo riziko, že pokud to zařídíme politicky, může to ve společnosti vytvořit větší problémy, než si dokážeme představit. Měli jsme rozpory i v rámci týmu, někteří byli pro politické prosazení i přesto, že odborníci nesouhlasili. Nakonec jsme to zmoderovali méně ostrým způsobem. Také by bylo těžké to prosadit ve Sněmovně, kde byly síly nastaveny jinak.

Redakce: *K týmu vedení – zmiňovala jste roli státní tajemnice. Můžete popsat, jaký byl její úkol na ministerstvu vnitra, jak jste s ní spolupracovala a jak jste si rozdělovaly úkoly?*

Respondent: Myslím si, že státní tajemnice to má na ministerstvu vnitra teď dobře rozjeté oproti tomu, co tam bylo předtím. Je velmi aktivní, snaží se dělat dobrou personální politiku vůči státním úředníkům, takže tam byla spolupráce v pořádku. Domluva byla možná a vždy konstruktivní.

Redakce: *Co by mělo být jádrem efektivně fungující státní správy? Co musí být splněno, aby stát doručoval výsledky?*

Respondent: Aktuálně se jedná o velmi důležitou otázku. Vedoucí z ministerstva si stěžovali, že úřad bude implodovat, protože udržet tam zaměstnance bylo čím dál složitější. Základní věcí je finanční motivace, protože význam státní správy si moc lidí neuvědomuje. Neuvědomují si, že stát bez ní nebude fungovat. Minulá vláda rozvoj státní správy nezvládla a věnovat se rozvoji státní správy nechtěla. Prosadit nový zákon o státní službě bylo přes některé strany opravdu náročné. Důležitá je finanční motivace a stabilita, aby zaměstnanci věděli, že je po změně politického vedení nikdo jen tak nevyhodí.

Redakce: *Když se zmíní aktuální služební zákon, myslíte si, že je zapotřebí zase nějaká jeho úprava? A nyní odhlédněme od debaty o tom, co je hotové – je zapotřebí něco provést?*

Respondent: Vzhledem k tomu, že je účinný rok, si myslím, že to chce ještě nějaký čas, aby se vše usadilo. Zákon o státní službě měl takový zvláštní vývoj a myslím si, že mu to od začátku úplně nesvědčilo. Máme něco, do čeho obrazně řečeno šroubujeme věci, a nevím, jestli to bude do budoucna úplně držet pohromadě. Myslím si, že v současné době tak, jak je to nastavené, by to mohlo fungovat a samozřejmě nějaké změny jsou vždy dobré. Třeba kariéerní linka, kterou jsme sice prosadili, ale bez ohledu na finance – není to provázané s tím,

že by na ni bylo dostatečně finančních prostředků, takže je to na půli cesty. Tam si určitě dokáží představit nějaký další vývoj a myslím si, že v budoucnu by bylo vhodné i větší odtržení od politického vlivu.

Redakce: *Vidíte i nějaké konkrétní nástroje, jak úředníky lépe chránit před politickým vlivem nebo jak je lépe odtrhnout od nestabilní politické situace?*

Respondent: Určitě to byla například služební komise, kterou jsme tam zavedli a která se podle mě ještě ani nestačila pořádně rozběhnout. To znamená, když úředník vnímá, že byl nějakým způsobem dotčen na svých právech, nemusí rovnou chodit k soudu, ale má zastání přímo na úradě. To si myslím, že je velmi důležité. Také aby důvody propouštění byly stanoveny co nejkonkrétněji, aby se s nimi nedalo nějakým způsobem manipulovat.

Redakce: *Co byste obecně popsala jako silné stránky české státní správy? Co je podle Vás něco, co funguje a neměli bychom na to sahat?*

Respondent: Komunikace s politickou úrovní. Není to úplně striktně oddělené. Například ve Velké Británii je to oddělení mnohem striktnější, což sice státní správu hodně chrání, ale narušuje to funkčnost. Máme politickou reprezentaci, která chce něco prosazovat, a musí tam být alespoň komunikace. Pokud je to striktně oddělené, nemůže to fungovat. Určitá otevřenost je tedy dobrá. Další vlastnosti mě nenapadají, nepřišlo mi, že by bylo něco dalšího specifického, co jinde nemají. Pořád státní správu vnímám trochu jako otloukánka.

Redakce: *Jak velký vliv mají na vnímání státní správy a ochotu lidí v ní pracovat politická prohlášení směrem k úředníkům? Poškozuje to státní správu?*

Respondent: Určitě ano. Když někdo neustále dehonestuje místo, kde pracujete, nemotivuje vás to k tomu tam zůstat. Pracovat pro stát je velká zodpovědnost a je to rozhodnutí. Většina velkých odborníků, co tam pracuje, by v soukromé sféře měla mnohem lepší podmínky. Pro ně je to rozhodnutí, že chtějí pracovat pro stát, protože jim to dává smysl a chtějí přispět k jeho rozvoji. Když někdo bude neustále podkopávat jejich pozici, jednou to přehodnotí a ze státní správy odejdou.

Redakce: *Z čeho pramení, že tolik politiků má vůli a potřebu se do státního aparátu opírat?*

Respondent: Je to stále dědictví čtyřiceti let komunismu. Úředník byl někdo trochu podezřelý a úřad často nefungoval. Úředník je pro velkou část veřejnosti trošku pejorativní slovo. Mají pocit, že se za jejich peníze někdo živí na jejich úkor a nevnímají, co státní správa přináší státu a společnosti. Politici to nevysvětlují, role státní správy je málo prezentována a velmi málo lidí ví, co díky ní funguje.

Redakce: *Pojďme nyní ke slabým stránkám. Zmínili jste špatný image, stabilitu, nestabilitu a odměňování. Jsou tam nějaké další problémy či slabé stránky?*

Respondent: Druhá strana věci je, že když máte zaručenou stabilitu ve státní správě a je těžké propustit člověka, je někdy těžké propustit i někoho, kdo příliš nepracuje. Někdy je tedy kritika oprávněná, někdy tam pracují lidé, kteří by tam být nemuseli, jelikož nic nepřinášejí.

Redakce: *Ráda bych se zeptala na odměňování úředníků. Jak vnímáte aktuální nastavení odměňování v české státní správě?*

Respondent: Je to velmi špatné. Řešilo se to bohužel až na konci předchozího volebního období, kdy se snažili nastavit nové mechanismy odměňování. Byla to jednání mezi ministerstvem financí, ministerstvem vnitra a ministerstvem práce a sociálních věcí. Shoda tam nebyla, neboť někteří politici nevnímají, jak zásadní význam státní správa má. Mají pocit, že úředníci dostávají dostatek financí a nerozumí tomu, proč by měli dostávat více. Nechápu, že systém je špatně [nastavený]. Tabulky neumožňují motivační charakter odměňování a nesouvisí s kariéřním řádem. Je nutné s tím něco udělat, jinak budou lidé odcházet.

Redakce: *Jak přesvědčit politickou reprezentaci, že odměňování má být vyšší? Jaké argumenty by měly zaznít?*

Respondent: Vždy mě překvapovalo u ministrů, kteří na ministerstvu [v minulosti] seděli a využívali práci těchto lidí, že si často neuvědomili, že bez nich nic nezařídí. Nejde si na všechno najmout advokátní kancelář, která to vypracuje. Potřebujete kontinuitu úřadu, znalosti a odbornost lidí. Bylo pro mě nesrozumitelné, jak jim to vysvětlit, když mají takto uzavřený přístup. Doufám, že k uvědomění nedojde až při nějaké krizi, kdy se zjistí, že na

ministerstvu nemá kdo některé agendy vykonávat. Jelikož tam ti lidé v ten moment nebudou a až poté by se někdo zamyslel nad tím, jestli se tam něco nedělalo špatně...

Redakce: *Jak přelákat více mladých schopných lidí do státní správy? Co by měla být jejich motivace?*

Respondent: Nejspíše perspektiva. To znamená, že uvidí, že mohou profesně růst. A také vysvětlení smyslu státní správy – proč pracovat pro stát. Zodpovědnost za fungování státu a za společnost. To se ale velmi špatně přenáší. V současné době velmi rozdílného a negativního pohledu na věci nevím, zda je to vůbec možné.

Redakce: *Vidíte další nástroje pro posílení kontinuity a stability úředníků? Zmiňovala jste komisi...*

Respondent: Určitě jsou to pojistky při střídání politické garnitury, aby se neobměňovali vedoucí a ředitelé. Aby byla zajištěna stabilita a nedalo se propouštět jen proto, že dotyčný pracoval pro předchozí politické vedení. To je velmi důležité.

Redakce: *Stále je možné dělat systematizace. Mělo by to být omezeno legislativou, která bude více chránit před propouštěním?*

Respondent: Nejsem proti úpravám, které jsou potřeba, ale obávám se, jestli je možné věci takto přeregulovat. Pokud někdo chce, cestu si najde. Je to spíše v nastavení vnímání lidí, co tam vstupují. Možná existuje něco proti systematizacím, které obcházejí nemožnost propustit tím, že místo zruší. Možná tam něco existuje. Konkrétně mě nic nenapadá.

Redakce: *Takže je to i o politické kultuře, aby si ti politici uvědomovali, že je lepší do těchto věcí nezasahovat?*

Respondent: Ano.

Redakce: *Jaký vliv má pozice státního tajemníka na zajištění kontinuity mezi vládami? Myslíte si, že státní tajemník může někým způsobem přispět k tomu, aby kontinuita státní správy při střídání vlády probíhala lépe?*

Respondent: Může mít vliv, pokud je to člověk se silnou pozicí. Jsou jmenováni na určité období a chráněni před propuštěním, když se někomu něco nebude líbit. Závisí to na konkrétní osobě, jak je ochotná se případnému konfliktu postavit.

Redakce: *Když jste si předávali resort s novou vládou, snažila jste se nástupcům předat Vaše nastavení koordinace?*

Respondent: Snažila bych se, ale nikdo neměl zájem. Na ministerské úrovni jsme připravili podrobný předávací protokol. Předali jsme agendu srozumitelně – co ministerstvo čeká, co je rozjeté, kde jsou potenciální problémy. Předání nakonec proběhlo v den nástupu nového ministra. Na mé úrovni nebylo komu agendu předat, protože tam nebyl žádný ředitel kabinetu. Nastoupil tam člověk jako náměstek, který se zdá, že částečně práci ředitele kabinetu vykonává, ale jinak nebyl zájem.

Redakce: *Vidíte jiné cesty či mechanismy, jak Vaše cenné know-how předávat dál i mimo politickou úroveň, někomu, kdo nastoupí třeba za 5-10 let?*

Respondent: Bylo by to užitečné, protože já jsem si cestu musela hledat sama. Kdyby mi někdo mohl poradit, abych nechodila tam, kde je to zbytečné, bylo by to dobré. Dá se to však dělat v rámci strany nebo hnutí. Kdyby se situace za čtyři roky změnila a bylo by potřeba nového ředitele kabinetu, v tomto případě by bylo vhodné zkušenosti předat. Jinak než v rámci strany si to nedokážu příliš představit.

Redakce: *Jak důležitá byla pro výkon Vaší práce souvztažnost se stranou a partnery v Poslanecké sněmovně a Senátu?*

Respondent: Je to zásadní, protože tam se tvoří politika, která se přenáší do plnění programu, který jsme si nastavili. Je to důležité i naopak. Oni mají představu bez zkušeností a konkrétních vědomostí o dění na ministerstvu, takže je potřeba tam přenést informace, jakým způsobem to tam probíhá, proč jdeme určitým směrem, o kterém jsme si původně mysleli, že nebude potřeba. Přenos ze strany na ministerstvo a zpět je zásadní.

Redakce: *Kdybyste měla formulovat jasná doporučení pro budoucího ředitele kabinetu, jaké by byly Vaše rady a lekce?*

Respondent: Nejdůležitější je si vytvořit na ministerstvu důvěru. Dobře komunikovat s vrchními řediteli, aby vás vnímali jako partnera a ne jako někoho, kdo přišel na čtyři roky tvrdě prosazovat své zájmy a pak zmizí. Komunikace, důvěra a partnerství jsou zásadní.

Redakce: *Jaké lekce si odnášíte pro Vaš další kariérní posun?*

Respondent: Schopnost řídit tým, organizovat a koordinovat práci, aby se věci neztrácely v procesu a v překladu. Společně s komunikací, bez té to nejde.

Redakce: *Panovała po Vašem příchodu na resort nedůvěra ze strany úředníků?*

Respondent: Měla jsem dvě výhody. Ministr tam už nějakou dobu působil a úřad k němu měl důvěru. Když si mě přivedl, byla jsem vnímána jako někdo, kdo má vlastnosti, které tam již zavedl. Druhá výhoda byla, že jsem na ministerstvu vnitra průběžně pracovala od roku 2001. Měla jsem osobní znalost několika odborů, prostředí i lidí. Věděla jsem, na koho se obrátit. Lidi jsem znala a oni znali mě. To bylo velmi přínosné.

Redakce: *Jak vypadal kontakt pana ministra s úředníky, aby byli všichni na jedné vlně?*

Respondent: Probíhalo to prostřednictvím nás. Ministr se s úředníky příliš nestýkal, jen s vrchními řediteli. Důležité bylo jeho vystupování navenek. Ministerstvo obhajoval, úředníky podporoval, děkoval jim a zdůrazňoval spolupráci s nimi. Úředníci vnímali, že za nimi ministr stojí.

Redakce: *Kdyby se naskytla příležitost vrátit se do této funkce, šla byste do toho?*

Respondent: Asi ano. Mrzí mě, že to skončilo. I když to bylo náročné, dávalo mi to smysl a šlo to dobrým směrem. Samozřejmě by musely být splněny určité vnější podmínky, ale ano, šla bych do toho.

Redakce: *Kdybyste někdy měla nastoupit znovu – jsou nějaké změny nebo reformy, které byste ráda viděla, aby se Vaše pozice usnadnila?*

Respondent: Tentokrát bych si kabinet sestavila trošku jinak. Potřebovala bych více lidí, to nepochybně. Bylo nás málo a v zaběhnutém systému se to již složitě mění. Jiným způsobem bych si udělala sekretariát, aby lépe vykonával funkci. Celá konstrukce kabinetu by byla jiná.

Redakce: *Kolik lidí jste měla k dispozici a kolik by bylo potřeba?*

Respondent: Výkonné lidi jsem měla tři. Poté jsme komunikovali s ředitelem tiskového odboru, který byl přínosný nejen kvůli komunikaci, ale i pro celkové vyznění fungování ministerstva. Potřebovala bych více lidí, protože gescí je na ministerstvu vnitra velký počet. Dalo by se to více rozdělit na užší oblasti.

Redakce: *Je ještě něco důležitého z hlediska fungování státní správy, co byste chtěla vypíchnout?*

Respondent: Důležitá je výměna informací. Jakmile se to zabrzdilo kvůli neochotě nebo nedostatku času, nahromadění úkolů, působilo to problém, když jsme „nevěděli všichni všechno“.

Redakce: *Jak jste to následně řešila? Měla jste osvědčené metody, jako například aplikaci WhatsApp nebo byla vhodnější osobní jednání?*

Respondent: Na tohle je dobrý Signal. Když vám někdo napíše na Signalu, zpravidla na to reagujete. Také jsme výměnu informací samozřejmě řešili osobním jednáním.

Redakce: *Neměl by mít kabinet vyšší rozhodovací pravomoci jako zástupce moci ministra, neboť on sám má určitou legitimitu z voleb?*

Respondent: To jsem možná řekla nejasně. K ministroví jsme se snažili pouštět už jen to, co v naší kompetenci nebylo. Snažili jsme se většinu věcí vyřešit na naší úrovni, protože ministr byl zahlcený agendou a byl zároveň předsedou strany. Věcí na řešení byla spousta. Chtěli jsme ho od toho odclonit.

Redakce: *Takže o otázkách, kde panovala nejistota, rozhodoval kabinet?*

Respondent: Co jsem vnímala, že je v naší kompetenci, to jsme rozhodovali. Někdy to způsobovalo problémy s informovaností. Když jsme ministra nechtěli zahlcovat a neřekli mu, že bylo něco rozhodnuto, mohl nastat šum, když se ho na to někdo zeptal a on to nevěděl. To bych se snažila nastavit jinak. Je potřeba vyvážit, aby informací nebylo příliš ani málo.

Redakce: *Jak důležité je znát se s ministrem z předchozí doby kvůli důvěře?*

Respondent: Je to určitě výhoda. My jsme se znali, ale důvěru jsem si vypěstovala až postupně v rámci kabinetu. Základní důvěra tam musela být už při přijetí, následně se však upevnila.

Redakce: *Jak dlouho trvalo, než si všechno sedlo a vypracovala jste si své místo?*

Respondent: Spíše v řádu měsíců. Potřebovala jsem asi čtvrt roku, než jsem pronikla do celého soukolí a zorientovala se. Nejdříve jsem nastoupila jako vedoucí oddělení, protože nebyla usazená systematizace kabinetu. Následně jsem se během léta v rámci struktury stala ředitelkou kabinetu.