

## **Přepis rozhovoru s respondentem: Marian Jurečka, bývalý ministr práce a sociálních věcí (prosinec 2021 – prosinec 2025)**

(datum rozhovoru: 19. 11. 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, 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 Marianem Jurečkou se zabývá procesy řízení Ministerstva práce a sociálních věcí. Jurečka v textu popisuje každodenní časový harmonogram ministra, strukturu svého nejbližšího týmu a důležitost důvěry mezi ním a vedoucí kabinetu. Rozhovor

vysvětluje mechanismy přenosu politických zadání do legislativní praxe a způsob komunikace s odbornými sekce úřadu. V analytické části se věnuje personalistice, konkrétně kombinování kariérních úředníků s odborníky ze soukromého sektoru (bankovníctví, IT) za účelem zvýšení efektivity a digitalizace státní správy. Záznam také obsahuje informace o řešení provozních konfliktů, strategii prosazování reformy v první polovině mandátu a procesu předávání agendy nastupujícímu ministrovi. Závěrem jsou shrnuty manažerské zkušenosti potřebné pro vedení resortu a důraz na využívání dat při rozhodování.

## **Lifestyle část:**

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

**Respondent:** Myslím si, že naprostá většina věcí, které ministr v každodenní agendě dělá, vůbec není vidět. Veřejnost zná ministry z vlády, z tiskovek, ze Sněmovny, ze Senátu a z nějakých dílčích vyjádření. Má práce vyžaduje [plnou pozornost] zhruba od 7:30 ráno do 21 až 22 hodin večer – každý den, pět dnů v týdnu, plus nějaké víkendy do toho. Ministr řeší celou řadu věcí i poměrně detailně. To znamená celou řadu podnětů či dílčích stížností. Já tady opravdu pravidelně dostávám velké množství [dokumentů] k rozhodnutí, které ten ministr musí podepsat. A když tyto věci podepisuji, tak je i čtu. Do toho ministr jako nejvyšší manažer řídí i ministerstvo, včetně věcí souvisejících s plánem investic. Řeší s lidmi, co bude ministerstvo dělat ve výhledu příštího jednoho, dvou, tří let. Mezitím musí doručovat věci, které přináší operativa (např. příchod uprchlíků do České republiky). A do toho také musí doručovat, co si vytkla vláda za svůj cíl. Takže musí udělat celou řadu odborných a politických „koleček“ (tedy návrhy musí být promyšlené, připravené a prodiskutované) a pak to přinést na vládu. Poté to už třeba lidé vidí zvenku, ale zatím je obrovský kus toho příběhu, který vůbec vidět není.

**Redakce:** *Co máte na vaší práci rád? Co jsou ty oblíbené momenty?*

**Respondent:** Já mám rád to, že mám možnost věci ovlivňovat, měnit – proto tu politiku dělám, jinak bych to dělat nemohl. S mou ministerskou zkušeností – v tomto případě už ve druhém volebním období – je třeba na tomto resortu obrovská možnost ovlivnit každodenní život člověka. Já jsem se snažil dělat věci tak, abychom je ovlivnili pozitivně a s důrazem na odpovědnost.

**Redakce:** *Co naopak nemáte rád? Co považujete za nejtěžší? A co byste nejraději nedělal a na někoho to delegoval?*

**Respondent:** No, já musím říci, že věc, kterou opravdu nesnáším, je, že mi prakticky každý den přijde obrovské množství věcí, které musí podepisovat ministr. Nejde to delegovat na někoho jiného. Musí vám to projít rukama, a to jsou hodiny času, kdy člověk večer sedí a odbavuje to. Tuhle práci bych nejraději někomu předal a neřešil, ale nejde to delegovat.

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

**Respondent:** Měl by umět v první řadě hodně naslouchat. To jsem si za ty roky vyzkoušel a bez toho to nejde. Já často začínám jednání [způsobem]: tak ať mluví ti lidé, kteří na to jednání přišli, než abych já to jednání svým vystoupením zúžil. [Dobrý ministr] musí umět hodně naslouchat. Musí být opravdu dobrý manažer a lídr týmu. Já vždycky říkám: „Já nechci po nikom z týmu nic, co bych já sám nedělal,“ z hlediska nasazení v práci. Samozřejmě musí mít i tah na branku a musí být schopen všechny věci odkomunikovat. To znamená, že musí být dobrý komunikátor a dobrý vyjednávač. Když se tyto věci nenakombinují dobře, tak pod těmi ministry ministerstva nejsou schopna doručovat výsledky.

**Redakce:** *Co jste se během působení v ministerské funkci naučil? Co vám tato zkušenost dala?*

**Respondent:** Obrovský rozhled. Já jsem se o politiku zajímal již předtím, než jsem nastoupil na ministerstvo. Rozsah té agendy jsem však zjistil až po příchodu na ministerstvo. Dalo mi to třeba i velký evropský rozhled. Najednou se stanete účastníkem Rady ministrů. Pak jsem zažil i to období, kdy předsedáte radě ministrů a jednáte. A musíte vytvářet kompromisy s Evropskou komisí a zástupci Evropského parlamentu. Zkušenost s evropskou politikou pro mě byla opravdu novou velkou dimenzí, kterou jsem do té doby v takovém detailu neznal. No a musím říct, že mě také obrovským způsobem obohatila práce na MPSV – [zejména] ve vnímání těch dílčích životních příběhů, které řešíte. (...) Pak vám tady přicházejí ti lidé, kteří jsou těmi specifickými výjimkami, a vy hledáte tu cestu, jak se s tím popasovat.

**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:** Nejde to unifikovat tak, abych vám řekl jednu osobu. Mám tady nejužší tým lidí, což je moje porada vedení, tedy zhruba 20 lidí. Radit se s člověkem jdu podle toho, jaký problém řeším a do jaké oblasti spadá. Pokud jsou to věci, kdy je to přesahující, tak mám lidi z odborné praxe, kterým zavolám přímo, nebo se s nimi setkám. Pokud potřebuji relevantní názor [ohledně legislativy], radím se s lidmi, kteří v minulosti působili u Ústavního soudu. Takže za kým jdu, volím podle tematiky.

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

**Respondent:** Já jsem tenkrát vůbec nevěděl, co má člověk dělat. Tenkrát, když mě Bohuslav Sobotka uvedl do úřadu, tak jsem se v kanceláři paradoxně ocitl sám. Předtím jsem dělal i v oblasti byznysu a nevěděl jsem, jak přesně začít. My jsme vůbec neměli nějaký manuál těch kroků, které bychom měli podniknout. Je to určitý handicap, že se nám toto nedaří řešit lépe. Já teď malinko odbočím, ale když už nyní vím, kdo bude mým nástupcem, tak já jsem se s tím člověkem sešel již dvakrát. Seděli jsme přes dvě hodiny a postupně začali řešit předávání agendy – včetně mých zkušeností – aby ten člověk nezažil to, co jsem zažil já před těmi 12 lety.

**Redakce:** *Neexistuje tedy žádný manuál pro nové ministry?*

**Respondent:** Ne, paradoxně fakt neexistuje.

**Redakce:** *A je to podle vás chyba? Mělo by něco takového existovat?*

**Respondent:** Je to systémová chyba. Já se to snažím alespoň tímto způsobem odstranit. Jdu cestou, kdy to s tím člověkem osobně probírám a chystám ho na všechny části ministerstva, všechny úřady a dělám souhrn toho, co se udělalo, co je rozpracováno, a co se musí udělat. K tomu samozřejmě dávám komentář, aby se v tom ten člověk dokázal zorientovat a ptám se ho, s čím chce případně poradit. Já se opravdu snažím nedělat tu hranici: „Dokud ti lidé nejsou jmenováni, tak mě nezajímají. Nebudu se s nimi bavit.“ Mně jako občanovi záleží na tom, že to předání je. Že ta kontinuita tady je a žijeme v kulturně vyspělé společnosti.

## **Analytická část:**

**Redakce:** *Když jste do ministerského úřadu nastoupil, jak jste definoval svou roli? Co jste si řekl, že budou vaše klíčové úkoly, co se týče správy ministerstva?*

**Respondent:** Myslím si, že je potřeba definovat si vstupní mantinely. Ministr na ministerstvo přichází jako člen vlády a jako někdo, kdo je společně s ostatními členy vlády zodpovědný vůči parlamentu, od něhož dostává důvěru. Je potřeba vnímat, že tato politická/ústavní rovina je jasně daná. Pak přicházíte s tím, že máte definované zadání programovým prohlášením vlády, což je „business plán“, který byste se měl snažit naplnit. Ten je samozřejmě nedokonalý. To ale člověk zjistí až po pár týdnech či měsících v konfrontaci s realitou. Pak ten plán musíte rychle konfrontovat s tím, co jsou ty opravdové problémy v jednotlivých oblastech praxe. Plus třeba to, co vláda v tom programovém prohlášení nemá, a to ministerstvo ví, že to musí řešit. [Jsou to klasické věci] typu: evropská legislativa a její implementace. Musíte se velmi rychle podívat, co vám hoří. Dát tomu priority a velmi rychle začít pracovat na přípravě. Ty čtyři roky jsou totiž velmi krátká doba. Já to uvedu na příkladu tady na MPSV. My jsme jediný resort, který dotáhl všechny tisky, které poslal do Sněmovny přes vládu; dokončili jsme je a vyšly ve Sbírce zákonů. To se nepodařilo žádnému jinému resortu. Měl jsem tu zkušenost z MZE, kde se mi to také nepodařilo. Tam také některé zákony zůstaly viset. Já jsem svým kolegům říkal: „Hele, jestli to chceme stihnout a nebýt těmi, kdo dělají zbytečnou práci, tak všechno klíčové musíte zvládnout během prvních dvou, dvou a půl let.“ Mít to připraveno, to znamená – celá řada koleček, jak má který zákon vypadat, které parametry měníme, proč, a tak dále. [Věci] diskutovat se zástupci typu: Hospodářská komora, Asociace poskytovatelů sociálních služeb, kraje, města, obce... A pak udělat politickou dohodu. Poté jsem se snažil ještě chodit konzultovat i za opozicí, když o to stála. A pak musíte ten zákon opravdu zfinalizovat, donést na vládu, protáhnout Sněmovnou a Senátem. Což – když jste rychlý – tak vám jen to kolečko schvalování zákona obvykle trvá tři čtvrtě roku až rok. A do toho, když přijдете na to ministerstvo, tak musíte vytvořit tým. Já jsem k tomu přistupoval tak, že jsem se snažil dvě třetiny lidí toho předcházejícího týmu nechat. A z jedné třetiny doplnit tým lidmi s politickou příslušností a odborníky zvenku.

**Redakce:** *Kdo tvoří váš tým? Kolik je to lidí?*

**Respondent:** Víím, že na jiných ministerstvech to je, ale já upřímně moc nerozlišuji užší politický a užší odborný tým. Já jsem to na začátku postavil ve velmi otevřeném duchu. To znamená: každý týden máme poradu vedení. Tvoří jej zhruba 20 lidí. Jsou mezi nimi všichni vrchní ředitelé a všichni ředitelé služebních úřadů: Úřad práce, Česká správa, Inspektorát a podobně. Je tady ředitel „výzkumáku“, ředitelka kabinetu, šéfka mých poradců, politická náměstkyně. Tento tým se každý týden schází na poradě vedení, kde mluvíme o všech věcech. Tým jsem namixoval tak, že jsem nechal část lidí, kteří tady byli za předchozí ministryně. Na začátku jsem si řekl: „Hele, zkusím to s nimi a když po půl roce/roce uvidím, že to běží, tak na to nebudu sahat.“ Taky jsem od začátku věděl, že jsou na ministerstvu bolavá místa, na která si musím přivést lidi. Třeba ředitelka kabinetu je pozice, kdy je člověk s tím druhým velmi nablízku a musí mu naprosto důvěřovat. Je to až do míry, že ředitelka kabinetu ví všechny mé PIN-y. Dáte jí i svou platební kartu, když potřebujete řešit různé situace. Mezi těmi lidmi musí být absolutní důvěra. [Při skládání týmu jsem od začátku] věděl, že tam potřebuji vnést nějaké nové lidi. Od začátku bylo silné téma digitalizace, takže jsem ještě před nástupem na MPSV okamžitě začal na trhu hledat lidi, kteří by byli ochotni do toho jít se mnou. Tímto způsobem jsem si přivedl Karla Trpkoše a další lidi, kteří sem přišli.

**Redakce:** *Podle čeho jste si vybíral nové lidi do týmu? Rozhodoval jste se na základě osobní zkušenosti? Dle jejich kompetencí? Jaká byla hlavní kritéria?*

**Respondent:** Před nástupem jsem ještě udělal to, že jsem se podíval na strukturu ministerstva. Sbíral jsem si informace od „insiderů“, jestli je struktura ministerstva dobrá. Udělal jsem předběžné konzultace s lidmi, kteří ten resort znali – buď na něm působili v minulosti, nebo v době, kdy jsem nastupoval. Také to byli partneři z úrovně krajů, měst, obcí, mimovládek, kteří mi byli schopni říct: „Myslíme si, že struktura má nějaké deficity, bylo by dobré to trochu přeskádat.“ Také mi řekli i své, byť subjektivní, komentáře k některým personám. Takže už když jsem nastupoval, věděl jsem [co dělat]. Já jsem do úřadu nastupoval v polovině prosince a k prvnímu lednu jsem si hned udělal systemizaci. Pak už jsem na to sahal naprosto minimálně a okamžitě jsem jel s funkčním ministerstvem. To byla chyba u celé řady mých kolegů, kteří to neudělali a ladili strukturu ministerstva rok a půl. To vám uteče [a pak] to často už nedoženete. Samozřejmě jsem nad tím přemýšlel i typologicky, aby to byl mix. Musíte totiž přemýšlet nejen kompetenčně, ale taky aby vám lidé do toho týmu zapadli. (...) Přemýšlíte nad tím, co ten člověk má za sebou historicky, ale přemýšlíte i nad tím, jaká je [jeho/její] povaha. Jak vám do toho bude zapadat. Vy totiž potřebujete lidi,

kteří jsou dobří týmoví hráči a musí dobře komunikovat. Když si do týmu přivedete konfliktního introverta, tak vám to ten tým rozboří a nebudete doručovat výsledky. Člověk tedy musí zohledňovat více faktorů – profesní, znalostní, osobnostní faktory.

**Redakce:** *Když jste mluvil o tom vedoucím týmu 20 lidí, to je Váš jediný tým nebo máte ještě nějaké menší týmy pro řešení specifických věcí?*

**Respondent:** Je dobré, že se na to doptáváte. Já mám ještě poradce, se kterými se scházím separátně a často k tomu nezvu lidi z velkého týmu, abych od těch poradců dostal maximálně objektivní zpětnou vazbu. Poté z téhle schůzky přináším výstupy jako zadání pro tým. Takže to je jedna rovina – poradci, kteří jsou, když to řeknu, mimo tento „barák“. To jsou lidé z akademické obce, z některých jiných institucí a podobně. Pak máme týmy na *ad hoc* projekty. Pro příklad uvedu „superdávku“. To byl separátní tým, se kterým jsme se potkávali extrémně často. Byli to lidé na úrovni od řadového referenta až po ředitele sekce nebo generálního ředitele Úřadu práce. Byl to tým plus-mínus 15 lidí, který byl vyloženě projektovým týmem na tohle téma. To stejné jsme měli pro jednotné hlášení, důchodovou reformu.

**Redakce:** *Podle čeho si vybíráte externí poradce?*

**Respondent:** Snažil jsem se pro spolupráci získat ty nejlepší lidi na trhu (z hlediska jejich kompetencí). Spolupráce je v naprosté většině případů zadarmo. V týmu se snažíte mít například špičkové ekonomy. Lidi, kteří jsou třeba ze „staťáku“ a dělají data. Lidi z akademické půdy. Během prvního měsíce jsem si určil šéf-poradkyni, která mi předestřela plejádu lidí, které bychom byli schopni oslovit. Pak jsme je oslovili a naprostá většina souhlasila. Měl jsem tady lidi na důchody nebo na trh práce: Filip Pertold, Helena Horská... Opravdu lidi, kteří mají velkou autoritu, velké kompetence a velké znalosti v té dané oblasti.

**Redakce:** *Měl jste pocit, že máte k dispozici dostatečný počet lidí – pokud se podíváte na to penzum práce, které bylo potřeba vykonat?*

**Respondent:** Musím říct, že ano. Po čtyřech letech si člověk řekne: “Udělal jsem strašně moc, ale mohli jsme udělat ještě více.” Ale v tom úzkém hrdlu pak již není ta mozková kapacita lidí, včetně těch externistů. Já jsem se neseťkal s tím, že by někdo třeba řekl: “Nemáme na to lidi, kteří by ty věci mohly dekomponovat a navrhnout řešení.” Úzké hrdlo ve finále vzniká, když to nejste schopni napsat do legislativy. Největší zátěž byla [na konci

období]. Tehdy, když chcete u širokého portfolia útvarů a sekcí ty [věci] měnit, tak musíte sáhnout do legislativy. Všechno se pak sbíhá jako požadavek na legislativu v relativně krátkém časovém období. [Legislativa] to musí celé napsat do zákonů, pohlídat celý legislativní proces a pak máte kapacitu Sněmovny. Takže jsem nedostatkem lidí již netrpěl, protože bych to neměl “kde vyrobit”. Vymyslet, naprojektovat, narýsovat, to bych uměl. Ale neměl bych to “na čem vyrobit”.

**Redakce:** *Můžete kvantifikovat – kolik jste měl poradců, kolik náměstků a dalších lidí kolem vás?*

**Respondent:** Vrchních ředitelů je osm, náměstkyně jedna. Pak mám ředitelku kabinetu, šéfkou poradců, a pak je tady šest ředitelů služebních úřadů a ředitel výzkumáku. I když se zrovna nějaké téma netýká bezprostředně všech, vždy jsem se snažil, abychom o těch věcech společně diskutovali. Těch poradců je plus mínus 15. Chtěl jsem říct ještě jednu důležitou věc, kterou nedělají zdaleka všichni ministři a která je strašně důležitá pro týmového ducha. Vy po těch lidech chcete práci 14, 15, 16 hodin, každý den. Vrchní ředitelé mi říkají: “My jsme v životě nepracovali v privátu tak, jak pracujeme tady.” [V takovém prostředí je nutné] udržet porady třeba i vtipné. My jsme [v komunikaci] velmi neformální. Každého půl roku dělám výjezdní poradu na dva dny, aby si tým dal spolu i to pivo. A snažím se tam brát i externisty, kteří nám pomáhají s leadershipem a podobnými věcmi. Tam se máme možnost bavit i o soukromých věcech. To jsem si donesl z firem – budovat toho týmového ducha. [Tento princip přináší] do týmu obrovský progres. Ti lidé si navzájem věří, znají se a zbytečně si nekonkurují. To stejné děláme i do vnitřku ministerstva: vánoční setkání, sportovní den... Tohle se snažím opravdu budovat. Což tedy ve státní správě ale vůbec není obvyklé. Je to strašně důležité i proto, že tady potom člověk se zaměstnanci x hodin jedná. [Když se znáte], může vám kdokoliv říct cokoliv do očí. To jsou důležité aspekty.

**Redakce:** *Myslíte si, že je důležité, že neformální setkávání je iniciativou přímo ministra? Že to jde zkrátka od vás?*

**Respondent:** Ono to musí přicházet od ministra. Samozřejmě mu to může někdo nalít do hlavy, aby to udělal. Ministr v tom ale musí vykročit. A poté – když jsme u takových detailů – paní ředitelka kabinetu přišla z byznysu a má stále otevřené dveře, pokud tam tedy někoho nemá. To znamená, že lidé vědí, že tam mohou přijít kdykoliv s čímkoliv. Myslím si, že se tady podařilo proměnit atmosféru, díky které potom můžete podat ten nadstandardní výkon.

Já se snažím o víkendů lidi neotravovat, ale někdy to nejde a musíte zavolat i v 11 hodin večer z Vlády nebo z nějakého konečného jednání. Nikdy se mi nestalo, že by někdo řekl: „Hele, neovládáme to, nedodáme to.“ Oni totiž byli namotivováni tím, že dělají něco, co má hluboký smysl pro společnost. Kupříkladu vrchní ředitelka, která tady píše legislativu, mi řekla: „Já tady jsem od vystudování právnické fakulty, ale jsem tady proto, protože mi to dává hlubší smysl. Nejen pro tu výplatu.“ A když tyto lidi máte a oni vidí, že to opravdu někam řídíte, tak jsou ochotni za to položit hrozně moc.

**Redakce:** *Když jste skládal svůj tým, jak jste rozhodoval o tom, kdo bude mít co na starosti? Měl jste zavedený systém, jak se rozděluje práce v rámci týmu, kdo na co a na koho dohlíží?*

**Respondent:** U velké části agend je to hrozně jednoduché, protože to máte dáno tématem. Jestliže tady je vrchní ředitelka sekce pro rodinu a sociální politiku, tak jednoduše věci, které jdou za ní, si automaticky bere ona. Buď to ona, nebo řekne: „To na někoho deleguji.“ Pak jsou ale úlohy, které musíte ad hoc přizpůsobit, protože ne vše se dá takto do těch škatulek zařadit. Já musím říct, že moje ředitelka kabinetu má trochu jiné postavení než na některých jiných resortech. Když je potřeba řešit procesní věci typu: kdy to půjde na Úřad vlády, kdy se nám to podaří posunout dál, nebo i jednání: kdy je potřeba se sejít, protože to je důležitý člověk z jiné politické strany – kde já kapacitu nemám – tak i ona jde a s tím člověkem jedná. Ona třeba řeší připomínky a [snaží se] najít věcný kompromis. A zároveň mám politickou náměstkyni, která je bývalá senátorka, a taktéž mi pomáhala řešit tyto věci.

A tohle je také věc, kterou podle mě některá ministerstva podcenila. Já když dělám legislativní změny, tak já už v momentu, kdy si na „baráku“ vydefinujeme zadání (ještě před vnitřním připomínkovým řízením, vnějším připomínkovým řízením, před vládou), tak od počátku máme vnitřně ujasněnou představu, co chceme měnit. Tak třeba Šárku Jelínkovou jsem požádal: „Hele, obejdi koaliční kluby ve Sněmovně a Senátu, abychom se nepřekvapili a věděli, jestli se to dá prosadit. Jaké jsou jejich připomínky, ať to zkusíme odpracovat tady.“ Ne, že my přineseme legislativu, na které rok makáme, a přijdeme do Sněmovny do druhého čtení a oni nám řeknou: „My vám na to kašleme, protože nám se to nelíbí.“ A to stejné jsme se občas snažili u důležitých věcí i u té opozice. Nejenom u důchodové reformy, která dopadla tak, jak dopadla, ale třeba i u flexinovy zákoníku práce. I opozice s tím byla v souladu a podpořila to. Takže to je ještě důležité, že tito lidé jsou schopni *ad hoc* odpracovat

tahle dílčí jednání, protože já být nemůžu u všeho. Na některá jednání opravdu kapacitu nemám.

**Redakce:** *Jak důležitá je loajalita lidí kolem vás?*

**Respondent:** O každém z těch 20 lidí jsem přesvědčen, že byli loajální a pracovali ve prospěch toho, co jsme si vydefinovali. Měli jsme to nastavené tak, že když s něčím nesouhlasíte: „Hele, řekněte mi klidně, že jsem blbý. A i takto explicitně, jednoduše.“ Naprosto jsem se snažil zbourat takové to: “Nemůžeme oponovat, protože to říká ministr.” Říkám, ne, vždy když mě rozcupujete s argumenty, tak já se jim snažím naslouchat a uznat to. Ano, někde to funguje tak, že když ministr něco řekne, tak se mu tým třeba dlouho bojí říct, že to takto není. Pak to narazí někde se zpožděním nebo to nenarazí nikde... Pak je to úplně nějaký paskvil... My jsme hodně komunikovali na WhatsAppu. Tam máme tématické skupiny a tam jsme si byli schopni operativně věci vyříkat.

**Redakce:** *Už jste to sice částečně popsal, ale mohl byste detailněji vysvětlit, jak pracujete v momentě, kdy máte svou politickou prioritu a potřebujete ji prosadit? Jak vypadá ten řetězec aktivit?*

**Respondent:** Já to uvedu na příkladu superdávky. My jsme si v programovém prohlášení vlády definovali, že chceme, aby byl sociální systém efektivnější. Tady na ministerstvu jsme si nad tím sedli a začali přemýšlet, jak k tomu přistoupit. Po asi čtvrt až půl roku dlouhé debatě jsme vyhodnotili, že vytvoříme systém „na zelené louce“. K tomu jsme za ministerstvo shromáždili podněty, které bychom podle našeho názoru měli do zákona promítnout. Oslovili jsme z mnoha úrovní partnery z vnějšku. Oslovili jsme partnery z řad představitelů, poskytovatelů sociálních služeb, z řad krajů, atd. Oslovili jsme i všechny koaliční partnery a všechny tyhlety připomínky jsme si sesypali zase zpátky na jednání. Na tomhle jednání jsme si řekli, co jsme schopni udělat, co ne, kde máme limity evropské legislativy nebo nějakých mezinárodních úmluv. Pak jsme šli a říkali jsme si: “Ano, tyhle požadavky, co po nás partneři chtějí nám dávají logiku,” nebo nám ukázali ještě nějaký jiný pohled a začali jsme ho do návrhu zákona zakomponovávat. Ten okamžik tvoříte velmi detailní věcný záměr té změny a začnete počítat čísla. Musíte mít dobrou analytiku – „výzkumák“, případně partnery zvenku. Pozvete si klíčové lidi typu Dana Prokopa a lidi z PAQ Research. Ti nám byli schopni dělat oponenturu celého toho příběhu. Zároveň s tím ale musíte řešit implementaci do praxe. To je ten rozdíl, který se například nepovedl u stavebního řízení. My jsme od počátku tvoření

věcného záměru již přemýšleli o tom, jak to legislativně uchopíme a jak tu změnu implementujeme do praxe – tedy jak bude fungovat úředník a jak bude fungovat klient. Abychom opravdu dosáhli zjednodušení, zlepšili zacílení, aby celá změna opravdu dávala smysl. Že zjednodušujeme ten chod pro stát, že ušetříme nějaké počty úředníků, že ten proces uvnitř toho úřadu bude lepší a bude lepší pro toho klienta. Tahle fáze vám běží zhruba rok. To jsme vycílovali a začali jsme psát konkrétní návrh zákona a doprovodných zákonů, protože to byla obrovská změna. My jsme úplně měnili obsah a úplně jsme změnili to, na čem to děláme z hlediska IT, a to už je samo o sobě extrémně hodně náročné a velké. No a zase, když jsme pak dělali legislativu, tak jsme na několik kol šli zpátky za koaličními partnery na poslanecké kluby. Také jsme šli za nevládními organizacemi, s kterými jsme diskutovali, jak nám vycházejí propočty, proč ty principy tak jsou, jak celý systém bude spolu komunikovat. Poslouchali jsme jejich připomínky a takto jsme to ladili až do momentu mezi druhým a třetím čtením. Podle mě jsme si vedli dobře s politickou komunikací. Ta je hrozně nutná. Bez ní to neuděláte, protože musíte mít těch 101 hlasů. S tou 101 musíte vždycky počítat. Třeba vám to vrátí Senát – a i do Senátu jsme to chodili konzultovat. S nevládkami jsme třeba seděli na několik večerních jednáních, kdy oni nám argumentovali své pohledy a my jsme jim dávali protiargumenty. Nebo jsme u některých věcí řekli: „Hele, máte pravdu, to třeba dopočítáme a změníme.“ A to jsme taky dělali v celé řadě věcí.

Dám ještě poznámku. Teď ten příběh vlastně nekončí. Vy to dotáhnete do Sbírky zákonů, máte schváleno, vyjde vám to. Nám pak začal ještě úplně nový příběh posledního půl roku, kde musíte pro tu změnu připravit ten úřad sám o sobě. To je 10 000 lidí. A teď vás čeká ještě věc, kterou jsme museli také dělat a děláme ji permanentně doteď – odkomunikovat tu změnu. To znamená, vy máte cílové skupiny, kterých je několik set tisíc. K tomu musíte postavit komunikační kampaň, abyste to tím lidem vysvětlili. Musíte jim říct, kdo na co má nebo nemá nárok. I třeba těch, kteří zatím nejsou klienty úřadu práce, ale mohli by být. To chci podtrhnout, protože v tomhle se nám jako státu často nedaří. My uděláme změny. Tady to si člověk pustí třikrát ve zprávách. Tam zazní, že Sněmovna schválila novelu zákoníku práce, ale nás čeká zatím ten úkol. Já se snažím, abychom ho dělali. A neříkám, že to děláme nejlíp, ale děláme to. Snažíme se ho dělat lépe a lépe. A potom jede nějaký *road show*, aby to ta praxe pochopila. Já říkám: “A ten náš příběh končí ve chvíli, kdy ten klient, kterému je to určeno, změnu chápe a začne ji využívat.” A u celé řady věcí máme nástroje, které jsou podle mě dobré, ale nikdy jsme je nebyli schopni odkomunikovat.

A ještě odbočně řeknu dvě věci. Lidé například netuší, co se dnes mohou dozvědět o svém čerpání péče. Anebo jsme jako vláda podle mě neodkomunikovali věci v daňových změnách – DIP a podobně. Protože k tomu žádná komunikační kampaň mimo běžné zpravodajství nebyla, a to je chyba. Ministerstva podle mě mají dělat osvětové vysvětlující kampaně a v České republice to neděláme.

**Redakce:** *Když se ještě podíváme na fungování ministerstva jako takového, jak se třeba nastavuje vztah mezi tou politickou úrovní a úředním aparátem, aby to spolu dobře fungovalo?*

**Respondent:** Já si myslím, že mezi tím nejde udělat ostrou dělící linii. Proto jsem od začátku řekl: “My všichni, včetně těch profesionálních úředníků, jsme tady proto, že tady je veřejná objednávka, která vzešla z toho, že tady je nějaká nová vláda, která má většinu v demokratickém systému. A to je objednávka toho, co my se máme snažit naplnit.” A vždy jsem se snažil, aby úřední aparát tu změnu, kterou jsme my chtěli, opravdu pojal velmi otevřeně a aby nám vyhodnocoval, co opravdu je věcně správně pro tu praxi. Případně varoval, že některé věci, které jsme si politicky vytkli, nejsou dobře. A my jsme u některých věcí nakonec řekli, že i když jsme si to napsali do programového prohlášení vlády, tak na základě té věcné oponentury jsme od toho upustili. Ne vše, co si vláda napíše, se má ve finále udělat. Ten politik totiž není znalec všech detailů. Nedomyslí to úplně. Je to nějaká politická deklaráce, zadání, a musí to být vždycky oponováno tou odbornou znalostí. Ale já jsem opravdu nedělal ostrou linii, že bych říkal: “Tohle je čistě jen politická věc.” Vždy jsem se to snažil nakombinovat tak, jak jsem to popisoval: “Je tady nějaká objednávka, ale to neznamená, že ji musíme 100% naplnit, i když to bude “blbost”.”

**Redakce:** *Jak se řeší pnutí mezi politickými představami a úředním aparátem? Nastaly situace, kdy za vámi někdo z aparátu přišel, aby vás upozornil, že je v něčem problém?*

**Respondent:** Ano, to jsme si byli schopni říci většinou v těch projektových týmech k těm jednotlivým tématům. Tam se tohle celkem otevřeně probralo. Uvedu i příklad z druhé strany. Někdy přesto, že nás odborně varovali a řekli: “My si myslíme, že to není správně,” tak jsme ve finále řekli: “Ano, ale politicky toto chceme, tak to prosadíme a bude to.” Ano, to se taky stalo. To ten aparát respektuje a nic moc ostatního mu nezbyde.

**Redakce:** *Stalo se vám někdy, že jste nebyl spokojený s prací úředního aparátu a musel jste to řešit?*

**Respondent:** Každý týden. Opravdu.

**Redakce:** *Takže je to běžná věc?*

**Respondent:** Asi na co narážím úplně nejvíce – a to bych si hrozně přál, aby se to budoucí ministrům dařilo měnit – že jednak máme rezortismus. Ten stále je, i když se to snažíme překonávat. Já se nyní za to období mnohem častěji setkávám na pracovních jednáních s našimi lidmi, s jinými ministry a s jejich lidmi. Nesnáším psaní dopisů. Já si říkám: “Žádný dopis ministra ministru ještě nic nevyřešil.” To radši zvednu telefon a zavoláme si hned. Ale kromě rezortismu máme nevýhodu v tom – včera jsem se rozčiloval zrovna v téhle místnosti – že ten úředník často má nějakou definovanou pozici a přijde mu problém pod ruku. On se na něj dívá takto: “Moje úsečka je od A do B, já to nějak odbavím a jdu pryč.” A já se tady snažím celé čtyři roky těm lidem vysvětlovat: “Pro pána Jána, zkuste se na ty věci občas dívat z nadhledu a říct si: „Hele, já tady mám nějaký problém.”” A on ve finále skoro nikdy není dílčí. On souvisí s nějakým řetězcem dalších problémů. Podívat se na to, co můžeme změnit z hlediska nějaké implementační praxe. Jak třeba ten úřad rozhoduje, jak funguje, nebo někde se to už musí vzít a podívat se na změnu zákona. A mně často chybí větší proaktivita úředníků, kteří jsou třeba na úrovni ředitele odboru, vedoucí oddělení nebo i referenta. Aby ti, kteří vidí, kde to všude nefunguje, byli schopni se zvednout a podívat se na problém z vyšší perspektivy. Nebo se spojit s lidmi, kteří ten problém řeší v nějakých dalších úsečkách a udělat z toho přímku. A přijít za tím ministrem ideálně s tím, že: „Hele ministře, my tady máme nějaký problém. My jsme je definovali. Tady je plejáda opatření, která by se měla udělat. Tohle je zadání, které ty ministře musíš prodiskutovat, jestli je politicky možné nebo není.” Probudit tuhle míru proaktivity těch expertů. Ti úředníci jsou ve velké části opravdu experti. Ale aby tento stát fungoval lépe, je strašně důležité, aby se na to nedívali jen svojí úsečkou. Mám tady části ministerstva, kde se mi to fakt podařilo velmi dobře. A mám části ministerstva, kde si i teď říkám: “Do příc, furt se to nepodařilo.”

Ať ještě odbočím, ať vám to zkomplikuji. Co tento stát hrozně brzdí – něco jsme v tom udělali a ne málo – je práce s daty. Já bych si přál, aby tady do budoucna, třeba na Úřadu vlády, byl centrální klíčový analytický tým. Tedy při nástupu vlády – ať je středová, pravicová nebo levicová – ten tým jednoduše přijde a řekne: „Tahle země má v těchto částech takové a

takové problémy. Máme to analyticky datově podchycené a říkáme vám, co by se s tím mělo dělat.” A vy už se rozhodnete podle toho, jak máte tu vládu zabarvenou, že to bude více pravicové nebo více levicové řešení. Vy ale nastupujete jako vláda a nikdo vám ten expertní obraz nedá. Vy si ho tvoříte jako politici z diskuze expertů těch stran, kteří ne vždycky jsou špatní, ale ne vždycky jsou také dobří. To stejné se dělo na tomhle ministerstvu. My jsme ho teď analyticky posunuli. Obrovský datový sklad u nás se ten deficit snížil. Neříkám, že jsme ho vymazali – snížil se. Ale nemáme tu autoritu na centrální úrovni Úřadu vlády. A to této zemi opravdu chybí: politika založená na datech, a ne dojmech a pocitech. Vždy tam bude nějaký ten politický [prvek], který promítá to, co slibujete. Někdo to má takto. Musíme to ale více zracionalizovat. Pak jestli tohle dokážeme i v budoucnu, poté můžeme soutěžit s těmi nejlepšími.

**Redakce:** *Myslíte, že to pnutí má řešit přímo ministr, nebo spíše někdo z vašeho týmu?*

Já jsem osobně několikrát to pnutí mezi lidmi na poradě řešil. Když jsem viděl, že [to] někde začíná skřípat, tak jsem si s těmi lidmi šel sednout a třeba jsme jeli i na pivo. Vezmu tři, čtyři lidi, jdeme tady ke Kalendům. Sedneme večer na pivo na hodinu a půl, na dvě – rozebereme to. Je to často lepší než například sedět i tady v tomhle prostoru. Pokud jsou to úrovně níž typu ředitelů, tak tam já tu kapacitu nemám. Tam jsem si vždy řekl, ať se vrchní ředitelé mezi sebou domluví a nějak se to s těmi lidmi pořeší.

**Redakce:** *Ráda bych se vrátila k vámi zmiňovanému resortismu a komunikaci mezi ministerstvy. Vy jste říkal, že nejdete cestou dopisů. Jak to tedy řešíte? Telefonujete ministrům nebo zadáte někomu z týmu, ať to řeší se svým protějškem?*

**Respondent:** Záleží jaký to je rozsah. Někdy opravdu stačí zvednout telefon a zavoláte si s ministrem. Vy si to vyříkáte a dáte pokyny na obě dvě strany. To funguje poměrně často a já se přiznám, že je to dáno i tím, že my jsme v té vládě všichni lidé, kteří se známe – tykáme si. Já mám [zkušenost] ze Sobotkovy vlády a tam si většina členů vlády vykala. Tam se opravdu psaly ty dopisy. My všichni ministři dnes máme společnou skupinu, kde si to pinkáme během dne. Když potřebuji něco všem dát, tak jim to okamžitě pošlu. To třeba před těmi 10 lety opravdu nebylo. Poté dělám to, že když je problém, tak řeknu: „Hele, tak od tebe z týmu ten problém řeší tři, čtyři, pět, šest lidí. Já vyzvu ministryni spravedlnosti, že se chceme potkat, ať mi naveze jejich lidi – na hodinu se potkáme a jdeme si to vyříkat.” Děláme to třeba často na některých agendách s panem ministrem Kulhánkem. Často si to třeba hodíme přes

*Teamsy, kde lidi z obou stran na půl hodiny pozveme na call. Vyslyšíme [je] a dáme jim nějaké zadání. Řekneme: „Hele, do týdne report a když bude potřeba, my se k tomu ještě posadíme jako ministři, a nebo vy už se dohodnete.“ To děláme běžně několikrát do měsíce. A to je například posun, že toto se u nás za Sobotkovy vlády takto nedělo. Tam to bylo více formální. Já třeba nemám problém občas zavolat i konkrétnímu úředníkovi na úrovni ředitele na jiné ministerstvo – než bych psal dopis a než bych se složitě ptal. Buď ten telefon, mám, anebo si ho vyžádám a jednoduše mu cinknu a rychle se doptám.*

**Redakce:** *Naplnila se vaše očekávání od ministerské funkce a od té moci, která se s ní pojí?*

**Respondent:** Ta moc... Jako ministr jste jen prostředník doručování těch změn. Já musím říct, že za poslední čtyři roky se to vrchovatě naplnilo. Já když jsem sem přicházel, tak jsem samozřejmě měl představu, co všechno člověk chce – digitalizace, důchodová reforma – ale tu představu člověk měl poloviční oproti tomu, co se ve finále udělalo. Třeba co člověk vůbec netušil, že bude někdy řešit, byla uprchlická krize. Tento stát měl připravený scénář do 15 000 uprchlíků. Ten scénář byl za dva dny pryč. Já nemám vůbec v kompetenčním zákoně, že MPSV má řešit adaptaci a integraci uprchlíků. To má řešit Vnitro. A když jsme zjistili, že na to Vnitro nemá nástroje – my máme Úřad práce, máme nějaké lidi v terénu – tak se po měsíci udělala dohoda, že si to tady vezmu já. A poté, co tu operativu odřídilo Vnitro, tak jsme poté ten dlouhodobý proces vzali a táhneme ho my. To je něco, s čímž jste vůbec nepočítal, že budete řešit v takovém rozsahu. Museli jsme být strašně kreativní, abychom to zvládli. Pro představu: Já jsem si třeba první dva týdny myslel, že to zvládneme v nějakém modelu tužka-papír. Že [to budou] prostě nějaké formuláře a žádosti... My jsme po dvou týdnech viděli, jak se to na nás valí. Říkali jsme si: “To je konec, nás to zničí.” Takže jsme museli asi za měsíc a půl vybudovat IT řešení. A to byl moment, kdy jsme si řekli: „Hele, ta digitalizace je možná. Když jsme zvládli toto, tak zvládneme i ten zbytek.” Ale s tím jsem v životě nepočítal.

**Redakce:** *Jak důležité pro vás bylo, že jste už ministrem byl v uplynulém mandátu? Že jste mohl využít zkušenosti z předchozí ministerské funkce?*

**Respondent:** Strašně. Je to extrémně cenná věc. Člověka to hrozně naučilo, a zároveň se uměl poučit z chyb, které udělal. Já jsem v tomhle měl ohromnou výhodu. Přišel jsem a od začátku jsem věděl, jak to musím vést. Které věci dělat a které nedělat, abych ty věci doručil. A to je zase něco, co téhle zemi chybí. Když vidíte hezkou obec, hezké město, tak je to skoro

vždy díky tomu, že to tam ten starosta dělá třetí, čtvrté období. Protože on si ty věci může rozmyslet. Ty chyby se naučí neopakovat a té společnosti se to hrozně vrací. Neříkám, že to mají dělat lidi 30 let. To jsou extrémní případy. Ale zrovna na té úrovni ministerské... A když se podívám do zahraničí. Když se potkám se svými protějšky ze západních států, tak tam ti ministři často mají klidně i tři, čtyři funkční období ve vládě. Teď si vezměte, že já jsem asi jeden z pěti, šesti lidí v této zemi, který dosluhuje osmý rok. Andrej Babiš bude první, který začne devátý. U nás se to nenosí. Neříkám, že všichni by měli pokračovat, to určitě ne. Pak ale dojíždíme na to, že když ten člověk nemá zkušenost nebo nebyl alespoň náměstkem nebo vrchním ředitelem, tak se ten první rok jenom orientuje. Vůbec mu to nedocvakuje, jak musí rychle běžet ten závod, aby ty změny stihl. Popsal jsem vám ten příběh, jak jsme to tady dělali my. Já jsem svým kolegům říkal: „Hele, ten první rok nesmíte prospat, jinak to už nedoženete. Když pošlete zákony do Sněmovny, tak to ta Sněmovna neudělá.”

**Redakce:** *Co dalšího byste poradil začínajícím ministrům? A odhlédneme od toho, kdo to bude a z jaké strany. Co byste zkrátka poradil lidem, kteří budou nabývat ministerské funkce, ale nemají tu zkušenost, kterou jste měl vy?*

**Respondent:** Zaprvé bych řekl, aby se ze začátku konzultačně bavili s někým, kdo už ministrem byl. Samozřejmě, pro ně bude ideální, když to bude někdo z jejich vlastní strany. Já bych si třeba osobně přál – v zahraničí to je praxe, která opravdu funguje – že i když je ten nastupující ministr z jiné strany, tak se nějaký čas poměrně úzce baví i s tím odcházejícím ministrem. Dokonce jsem zažil, že ten člověk byl i z jiné politické strany, a dokonce na tom ministerstvu půl roku zůstal v nějaké jiné pozici, v uvozovkách [jako] “poradce”. [Je to dobré] pro kontinuitu a pro to, aby ty věci člověk navnímal rychleji. To u nás asi možné není. Já ještě budu pokračovat na sociálním výboru ve Sněmovně, tak tady by to v uvozovkách mohlo fungovat podobně. My se s Alešem Juchelkou známe 12 let, tykáme si, bavíme se normálně. Jedna věc je to, co člověk občas vidí před kamerami. Holt někdy je to nutné. Někdy to je zbytečné, ale na pozadí jsme se vždy bavili velmi věcně. Takže já bych poradil, aby někoho takového blízkého měli.

**Redakce:** *Je něco, co byste ještě rád uvedl k ministerské funkci? Něco důležitého, co byste chtěl předat nástupcům nebo co by zkrátka mělo zaznít?*

**Respondent:** Já řeknu ještě jednu věc. Když jsem mluvil o těch datech. Já se dneska snažím skoro u každého tématu začít tu debatu [stylem]: “Co k tomu máme za data.” My jsme tady

udělali opravdu velký datový sklad. Řada politik, které v této zemi děláme, není založena na datech. A co ještě neděláme – já jsem k tomu ten tým postavil, ale neděláme to obecně všude standardizovaně dobře – když uděláme nějakou zákonnou změnu, tak my k tomu píšeme RIA... Tady se snažíme ty RIA poměrně podrobně psát – alespoň k těm velkým zákonům, co jsme dělali. [Nedaří se nám probudit to], aby ta ministerstva měla vůli po půl roce, po roce dělat ex post analýzu a vyhodnotit, jestli se ta legislativa trefila tam, kam měla. A jestli ne, tak to pojďme doladit. Málokdy to trefíte ze 100 %. Vy poté děláte změny a hledíte do toho zákona a říkáte si: “Pro pána Jána, tady se to udělalo v nějakém řetězci a nedává to logiku.” Ty systémy na to nejsou nastavené, aby se důsledně řeklo: “U každého zákona po roce děláme vyhodnocení ex post.” My to děláme třeba u projektu pro Evropskou komisi – toto musíme. Ale neděláme to u vlastního, národního rozhodnutí.

**Redakce:** *Napadá mě ještě otázka ke komunikaci s veřejností – vnímal jste sám sebe jako hlavního komunikátora? Nebo jste měl v týmu někoho, kdo to měl na starosti?*

**Respondent:** Zase bych to rozdělil do několika oblastí. Jedna je politická komunikace, která je úzce propojená s rolí poslance, ministra, člena vlády. Tam můžete hrozně moc udělat. Já jsem vždy k těm tiskovkám bral i ty odborné garanty – vrchní ředitele sekcí nebo generálního ředitele Úřadu práce nebo České správy sociálního zabezpečení – zaprvé, aby tam tito lidé byli. Ať to není sdělení politika, ale ať tam vidí i tu odbornou tvář, která může mít větší důvěryhodnost. Poté má komunikace další linku. Jsou věci, které potřebujete komunikovat široké veřejnosti, ale pak je taky nutná komunikace, která musí být čistě zaměřená na „cílovku“. Když dělám třeba změnu zákoníku práce, tak musím vědět, že to komunikuji do firem, že to komunikuji na šéfa HR a k němu najít komunikační linku.

Pak ještě musí být komunikace obousměrná. A to ten stát taky málokdy dělá. Třeba Jenda – ten [vznikl] díky lidem, kteří přišli z retailu a já jsem jim dal zadání, aby lidi mohli produkt nebo službu [státu] známkovat a psát k němu slovní komentáře. To nikdy stát nedělal. My dnes máme třeba jen k tématu příspěvku na bydlení 60 000 slovních komentářů. Pak jste schopni reagovat – zkvalitníme tu službu nebo zkvalitníme přístup lidí. To zdaleka neděláme všude nebo téměř nikde, abychom dávali možnost oznámkovat, jak jsou lidé spokojeni se službou státu.

A poté neděláme dostatečně dobře ještě jednu věc. Vy máte na každém ministerstvu nějakou agendu, kde vám lidé můžou podávat žádosti o přezkum, stížnosti a podobně. Já jsem se to

tady snažil zavést. Někdy nám to funguje, někde taky úplně ne na 100 %. [Chceme docílit] aby se vyhodnocovalo, co nám chodí za podněty, a [abychom si] na základě nich řekli: “Není třeba četnost nějakého typu podnětů opravdu vyšší?” “Není něco chybně nastavené v našem systému, třeba důchodovém, třeba invalidní důchody a nemáme tam často žádosti o odstranění tvrdosti zákona?” To znamená, aby ten systém uměl ještě lépe vyhodnocovat to, co není úplně dokonale nastaveno a aby ty změny dokázal poté promítat [do praxe]. Když poté běh novely toho zákona běží, tak aby se někdo díval “do šuplíku”: „Hele, za poslední dva roky tady máme nashromážděno celou řadu podnětů. Pojďme se nad některými z nich zamyslet, jestli nejsou oprávněné pro to, abychom změnili nastavení parametrů daného systému.” Někde se nám to daří, někde to sledujeme, vidíme... Zdaleka to ale není běžná praxe všech státních úřadů a ministerstev.

**Redakce:** *Cítíte nějaký odpor starší generace úředníků vůči digitalizaci?*

**Respondent:** To je dobrý postřeh. Já musím říct, že do určité míry tady ten odpor byl. Když jsem sem nastoupil, tak jsem se začal ptát otázky typu: “Jak jsme efektivní z hlediska využívání kapacit úředníků?” A náhle jsem začal zjišťovat, že my vůbec neměříme – třeba u Úřadu práce, u České správy – kolik každý úředník odbaví spisů nebo případů nebo klientů [za určitý čas]. [Jde o to sledovat] jak je kdo zatížený, přetížený a tak dále. My jsme s tím začali pracovat a mluvit o tom. Ti lidé nad tím takto nikdy nepřemýšleli. To třeba souvisí s tím, že nikdy nebyli v businessu. Já jsem například dělal obchod. Tam jste bez dat jednoduše marný. A já jsem v tomhle už měl náskok z Ministerstva zemědělství. Já jsem podle mě jeden z mála ministrů, který má aplikaci Power BI. Tady mám klíčové reporty, které potřebuji sledovat. A na měsíční bázi nebo na týdenní bázi vidím výstupy z agend, které potřebuji vidět a hlídám si trendově, jak se nám co vyvíjí. To znamená, že já vidím nejen to, co mi vyreportuje vrchní ředitel nebo Úřad práce a řekne mi, co a jak běží. Tady mám celou řadu filtrů, které si můžu sledovat. Vidím tam například rychlost odbavování agend. Pro mě není důležité vidět všechny. Já nechci být ředitel mikromanagementu. Ale ten ministr [to opravdu] potřebuje [vidět], protože ten rezort má tendenci ten tlak trochu zmírňovat a nebýt úplně kontrolován. Pro mě je důležité: Že já ten nástroj mám. Že ti lidé vidí, že já do toho vidím. Jestli se zrovna tři týdny nepodívám, to oni nemusí vědět. Taky se mohu podívat každý týden. Já tady třeba vidím doby řízení u příspěvku na bydlení. Vidím, jak to jde a jak rychle odbavují. A já to tam mám 3 a půl roku zpětně. Můžu si filtrovat mezi sebou kraje. Dnes tato data vidí management Úřadu práce, vidí to u nás lidé na „baráku“, vidím to já, vidí

to například poradci a takto to máme za vícero agend. A to je moment, kterým vy donutíte lidi [s digitálem] pracovat jinak.

Pak máte ještě druhý dobrý point k tomu generačnímu pohledu, byť tady máme výhodu, že i ti starší kolegové z porady vedení jsou často “popichováni” Karlem Trpkošem. My všichni z top managementu ministerstva používáme už přes rok profesionální licenci AI. Dnes to zavádíme na úřadě a na „baráku“ to má zhruba 100 lidí. Snažíme se to opravdu využívat na vnitřní analytiku dat. Víím, že zdaleka ne všechna ministerstva v tom takto jedou. S Microsoftem se snažíme přizpůsobovat AI na konkrétní procesy, abychom ve 21. století některé věci už nedělali lidmi. Část dokumentu v rámci správního řízení děláte stylem: *control c, control v*. Takže tam, kde je možné říct: „Hele, ty rozhodneš tak nebo tak, protože tady jsou jasně dané pevné parametry, na základě kterých rozhoduješ.“ Tak proboha nebudu žítivit toho úředníka, že ano? A to jsou procesní a mentální změny, které se v tom státě dělají špatně. [Dělají se špatně], protože to neuděláte bez toho, abyste tu občas dotáhli lidi zvenčí, kteří to dělali především v retailových organizacích. Pro mě bylo důležité, že nejen Karel, ale dalších třeba 20 lidí do tohoto resortu přišlo z oblasti bankovníctví nebo korporátu typu ČEZ. A takové lidi bych ve své ani v žádné jiné straně nenašel. A mohl by mi tady sedět úředník nebo vrchní ředitel, který by byl dobrý straník. Ale zakopal bych to pro ten stát. Máme tam lidi, kteří vedli velké pobočky v různých komerčních bankách nebo dělali pro různé IT firmy. A to vám hrozně nakopne zbytek toho týmu. Ti, kteří tam sedí 20 let – a oni nejsou špatní. Vy je tam potřebujete. Potřebujete mít tu zkušenost – ale najednou, když se toto protne s tou dynamikou těch lidí zvenku, tak během roku vidíte, jak ten tým strašně stoupne v efektivitě využívání nástrojů, dat, digitalizace a tak dále... Ano, někteří nepochopí, o čem ta digitalizace je. To, s čím jsem se tady nejvíce potýkal, byl pohled, že stávající proces “dorvu” do aplikace. A my jsme si s nimi potřebovali sednout a trošku to vyladit. Ti lidé pochopili, že digitalizace je o tom, že [se podívám], jestli je ten stávající proces dobrý a co v tom procesu nepotřebují. Co můžu dávno vyhodit ven a jak to zjednodušit pro nás jako pro úřad a pro lidi. Já to vidím u svých kolegů z mé strany, kdy jsem s nimi seděl – myslím, že se nám to úplně nepodařilo. Potřebujete potom mít ten tým, který se vám takto mixne.