

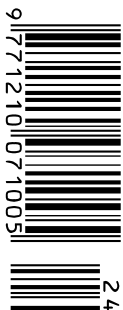
ekonom

24



Proč se české firmy bojí AI

Umělá inteligence proniká i do českých podniků.
Zatím však spíše nahodile a bez jasné strategie.



Fotovoltaika od ČEZ nyní s panely zdarma

Začněte si vyrábět vlastní elektřinu
už letos. Vše máme skladem
a instalujeme do 3 měsíců.

Až 21 panelů
zdarma



ČISTÁ
ENERGIE
ZÍTRKA

Pro více informací nám
zavolejte na 371 100 351
nebo jděte na www.cez.cz



ekonom

Týdeník vydavatelství **Economia**

Ročník LXVIII, číslo 24

Vychází každý čtvrtek v Praze, cena 65 Kč

Adresa redakce:

Pernerova 673/47, 186 00 Praha 8, tel.: 233 072 222

e-mail: jmeno.prijmeni@economia.cz

internet: <http://www.ekonom.cz>

Šéfredaktor: Petr Kain

Zástupci šéfredaktora: Martin Petříček, Alžběta Vejvodová

Šéfreditor: Karel Janků

Editor: Josef Káninský

Redakce: Jan Beránek,
Eva Hníková, Jan Němec,
Josef Pravec, Vojtěch Wolf

Spolupracovníci:

Eva Srpová,
Jakub Stehlik, Aleš Vojř

Grafici: Jaroslava Bělovská, Petr Hrubý

Fotoprodukční: Michaela Špíchalová

Produkce: Marcela Skladanová

Korektorka: Petr Vaněk (vedoucí)

Marketing: Jan Pákosník

Vydává: **Economia, a.s.**

Adresa vydavatelství: Pernerova 673/47, 186 00 Praha 8
tel.: 233 072 222, IČO: 28191226

Autorská práva vykonává vydavatel. Jakékoliv užití částí nebo celku, zejména rozmnožování a šíření jakýmkoli způsobem (mechanickým nebo elektronickým) i v jiném než českém jazyce bez písemného svolení vydavatele, je zakázáno.

© 2024 **Economia, a.s.**

Inzerce přijímá inzertní oddělení:

obchodní garant: Dobromila Danovová,
dobromila.danovova@economia.cz, 737 434 166
backoffice inzerce: inzerce@economia.cz

Ředitel speciálních projektů: Aleš Mohout,
Pernerova 673/47, 186 00 Praha 8,
tel.: 775 921 915

Distribuce: Pernerova 673/47, 186 00 Praha 8

Volný prodej: e-mail: distribuce@economia.cz

Ve volném prodeji rozšiřuje: PNS, a.s.

Předplatné, nové objednávky:
tel.: 217 777 888, e-mail: předplatne@economia.cz,
www.ekonom.cz/předplatne

Zákaznická linka: tel.: 217 777 888

Objednávky do zahraničí: tel.: 217 777 888,
e-mail: předplatne@economia.cz

Doručování předplatného provádí:
Česká pošta s.p., PNS, a.s., Monitor CZ, s.r.o.

Předplatné v SR zajišťují:
Magnet Press Slovakia, s.r.o., PressMedia, s.r.o.,
L.K. Permanent, s.r.o., MediaCall, s.r.o.

Internetový on-line archiv: předplatne@economia.cz

Layout: Jan Vyhnaněk

Tiskne: Triangl, a.s., Beranových 65, Praha 9

Náklad ověřuje Kancelář ověřování nákladů tisku ABC ČR

Redakci nevyžádané příspěvky se nevracejí.

**MK ČR E 5549 | MIČ 47 619 | ISSN 1210-0714 (Print)
ISSN 2787-9380 (On-line)**

Vážení a milí čtenáři



Zádný kandidát v historii voleb do Evropského parlamentu v Česku nedostal víc preferenčních hlasů než lídrně kandidátky ANO Klára Dostálová. Na volebním lístku ji zakroužkovalo přes 170 tisíc voličů. Na tomhle mikropříběhu evropských voleb se krásně ukazuje, jaký k nim mají čeští voliči přístup a jaké to má následně dopady na vliv naší země v evropské politice. Historicky největší důvěru vložili čeští voliči v političku, která se anglicky příliš nedomluví a její schopnost bojovat za české zájmy je tak silně omezená.

Je to ostatně z hlediska výsledků eurovoleb v Česku symbolické – hlas naší země v europarlamentu bude zase o něco slabší. Poslali jsme do něj řadu postav, které pro tohle zaměstnání nemají kompetence, případně od nich těžko lze čekat nějakou konstruktivní práci pro naši zemi. Počínaje europoslancem Ivanem Davidem, zvoleným za hnutí SPD a Trikolora, který je především známý jako pravidelný šířitel dezinformací, a konče třeba Filipem Turkem, hajlujícím sběratelem nacistických relikvií, který v minulosti mimo jiné provozoval šarlatánský byznys propagující léčivé účinky požívání ředěného bělidla.

Je to asi něco podobného, jako kdybychom si do hokejového národního týmu vybrali pár lidí, kteří na nohou nikdy neměli brusle. Nebuďme překvapení, až podle toho bude také vypadat konečný výsledek.

Přeji pěkné čtení.

OBSAH

Názory

6 Filip Hanka: Odpůrců Evropské unie je málo, většině je lhostejná

Události týdne

8 Přehled nejdůležitějších zpráv uplynulého týdne

Téma čísla

10 Firmy vědí, že AI je pro ně nutnost. Bojí se však o svoji bezpečnost

Rozhovor

18 Ondřej Boháč: Územní plánování je šanonáda. Rozvoj měst brzdí byrokracie a špatné zákony

Další témata

24 Rychlovlaky ve šnečím tempu. Superkonektor nabízí alternativu

28 LOM Praha se přeorientoval z Východu na Západ a buduje český Top Gun

32 V unii se bude hrát o změkčení Green Dealu a nový postoj k migraci

36 Zkratka ESG už firmy neděsí. Bez udržitelnosti v konkurenci neuspějí

40 Data o udržitelnosti pomáhají i firemnímu byznysu

42 Živelní pohromy učí Čechy pojišťovat se. Ve srovnání s EU stále relativně málo

Investice

46 Další bublina na obzoru. Z udržitelných fondů mizí miliardy

Moderní řízení

48 Odcházení šéfů. Firmy v zámoří dávají svým týmům možnost řídit se samy

Právo

52 Plošina v moři dějištěm státních převratů i vrcholné diplomacie

Lifestyle

54 Nechci vidět, nechci slyšet. Pak nepoznám, že jsem sobec

56 Hyundai Kona 4×4: Korejské UFO pořádně vyrostlo

#datavize

58 Dostupnější dovolená. Ale jen v cizině





OC Haná Olomouc

Roční
zhodnocení

6+%

Zajistěte se na stáří pomocí DIP

- investice již od 500 Kč
- až 48 000 CZK odečet ze základu daně
- až 7 200 CZK maximální roční úspora na dani z příjmů
- až 50 000 CZK příspěvek zaměstnavatele

Spočítejte si svůj výnos
v přehledné kalkulačce:



**CZECH
FUND** ČESKÉ
INVESTIČNÍ
FONDY

czech-fund.cz

Výše uvedené údaje o výkonnosti se týkají minulého období. Historické výnosy nezaručují podobné výnosy v budoucnu. Investování do podílových listů je obecně spojeno s určitými riziky vyplývajícími zejména z povahy těchto investičních nástrojů, z právních předpisů a zvyklostí příslušných finančních trhů, resp. zemí. Investor nese plně riziko své investice, včetně možné ztráty. Prezentované zhodnocení v minulých letech je již očištěno o nákladovost fondu (TER), konečný výnos investice však může být ovlivněn v důsledku vstupního/výstupního poplatku, který musí investor v souvislosti s investicí do fondu provést. Informace jsou čerpány ze statutu fondu a webových stránek Liechtenstein Investment Fund Association.

Odpůrců Evropské unie je málo, většině je lhostejná

– TEXT – Filip Hanka – FOTO – Archiv

Lidskou přirozeností je nahlížet na historické události očima současného světa. Díky tomu si často lámeme hlavu nad tím, jak snadno se během 20. století dostali extremisté k moci napříč Evropou nebo že ženy neměly volební právo či možnost zřídit si vlastní bankovní účet. Doba před vstupem do Evropské unie se pro mladší generace již zcela, a pro starší pomalu, dostává do podobné mytické sféry vnímání. Pokusím se vás však z bájného období před vstupem do tehdejšího Evropského společenství provést až po současné vnímání a vztah Čechů k Evropské unii.

Na počátku český přístup k Evropské unii definovali dva muži, kteří se oba jmenovali Václav, ale to bylo to poslední, co je pojilo. Tehdejší premiér Václav Klaus reprezentoval menšinový postoj české společnosti, který akcentoval národní suverenitu, ale lákadlo volného trhu a snazšího exportu nakonec zvítězilo. Václav Havel pak vnímal Evropské společenství spíše jako hodnotový návrat České republiky na Západ, kam dlouhodobě patří. Tato dichotomie zapříčinila, že Česká republika jako jediná ke své přihlášce do Evropského společenství v roce 1996 připojila, díky Václavu Klausovi, několikastránkové memorandum, kde svůj krok vysvětloval a obhajoval. Jinak vcelku standardní přístupový proces završilo celorepublikové referendum v roce 2003, kde pro vstup hlasovalo lehce přes 77 procent voličů při volební účasti nad 55 procent.

Krátké lhbánky po vstupu do EU vystřídala první krize. Domácí diskuse nad podpisem Lisabonské smlouvy a role Václava Klause, tehdy již jako prezidenta, jakožto posledního „mohykána“, který odolává podpisu, na veřejném mínění zanechávaly první šrámy. Až po zásahu Ústavního soudu v roce 2009 prezident podepsal. Záhy poté se o slovo přihlásila Evropská dluhová krize. Tehdy poprvé se začaly silně ozývat hlasy o vystoupení z EU a veřejná podpora členství se propadla pod polovinu české společnosti. Nejtemnější moment našeho členství nastal, když v letech 2015 a 2016 vrcholila migrační krize. Obliba Evropské unie tehdy dosáhla historického minima.



Období od roku 2016 do roku 2020, kdy dochází k domácímu ekonomickému oživení, se stává po dlouhé době jedním z nejpříznivějších pro vnímání EU. Evropské volby v roce 2019 se vrací ke své standardní účasti lehce pod 30 procent. Záhy ale následuje další série krizí, s jejichž následky se v Evropě potýkáme dodnes. Prvním

otřesem byla covidová pandemie, kdy Evropská unie nejprve zaspala a poté svou reputaci relativně zachránila společným nákupem vakcín. Následná ruská invaze na Ukrajinu, jež přispěla k přimknutí se k EU u těch, kteří se doposavad v jejím vnímání pohybovali na pomezí zájmu a nezájmu. Následovala energetická a inflační krize. Tyto upevnily pozici

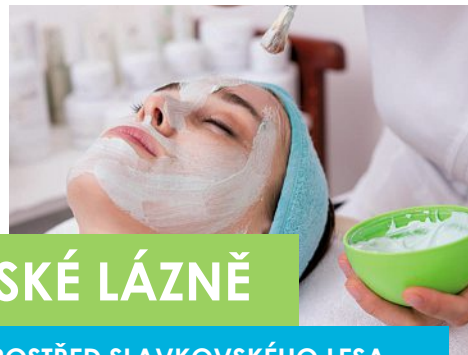
Evropské unie v očích veřejnosti jakožto entity, která musí prokazovat svůj smysl a význam odpovídající reakcí na probíhající výzvy.

Veřejnost dnes neřeší, zda EU opustit, či v ní setrvat, ale je celkem obstojně schopná pohádat se nad dílčími tématy, kterým se Evropa věnuje (například nad Zelenou dohodou pro Evropu či migračním paktem). A to navzdory tomu, že toho o fungování EU stále moc nevíme. Za zmínku stojí, že v českém kontextu si důvěra v Evropskou unii v porovnání s národními institucemi nevede špatně. Obecně se těší větší důvěře než vláda a parlament. A občanů, kteří by byli negativně naladěni výlučně vůči EU, je ve skutečnosti velmi málo. S negativním vztahem k EU souvisí též nedůvěra v média, odborné a politické elity a celková nespokojenost s polistopadovým vývojem. Často opakovaná představa o polarizované společnosti je jedním z velkých mýtů posledních let. Většina lidí ale není výrazně názorově vyhraněná a ani ve svých postojích konzistentní. K řadě témat má spíš laxní názor. Vnímání Evropské unie v tomto ohledu není výjimkou. Nezmění to ani právě proběhlé volby do Evropského parlamentu. Evropa však nadále bude muset reagovat na nové krize a přitom hledat cestu k úspěchu. Česká společnost ji pak podle toho bude hodnotit. ■

Autor je v agentuře STEM ředitelem projektu České zájmy v EU




hotelděvín
MARIÁNSKÉ LÁZNĚ



SPA HOTEL DĚVÍN & MARIÁNSKÉ LÁZNĚ

SVĚTOZNÁMÉ LÁZNĚ NABÍZEJÍCÍ NEJČISTŠÍ OVZDUŠÍ A POLOHU UPROSTŘED SLAVKOVSKÉHO LEŠA

Hledáte místo pro váš pobyt? Co zkusit Mariánské Lázně, lázeňské město, které je zapsané na seznamu UNESCO. Čisté ovzduší, procházky v okolních parcích či lesích, relaxace při vybraných procedurách, nová restaurace v moderním stylu s výbornou českou i mezinárodní kuchyní, to vše je základem pro přísun nové energie a regenerace. Mariánské Lázně kromě procházek nabízejí také cyklistické stezky do blízkého okolí, plavání, možnost zahrát si golf nebo tenis. Vyzkoušejte některý z našich balíčků, které vám dodají novou energii a optimismus. **Uvedené ceny jsou s 15% slevou.**

KOMPLEXNÍ LÁZEŇSKÁ KÚRA & BONUS DENNĚ 1× KÁVA (KÁVOVAR RECEPT)

8 dní / 7 nocí | **od 12.860 Kč / osoba***

8 dní / 7 nocí | **od 16.450 Kč / osoba****

Nabízíme jedinečnou kombinaci léčebného pobytu v Mariánských Lázních se zaměřením na prevenci, regeneraci a obnovu vitality. Balíček nabízí ubytování v komfortním pokoji, polopenzi, konzultace s lékařem, 3 léčebné procedury denně (dle rozpisu lékaře), 1× za pobyt 2-hodinový vstup do bazénu. Wifi internetové připojení na pokoji i ve veřejných prostorách hotelu zdarma.

ANTI-AGE PROGRAM & BONUS (CENA S 20% SLEVOU)

4 dny / 3 noci | **od 8.860 Kč / osoba***

4 dny / 3 noci | **od 12.900 Kč / osoba****

Věnujte se chvíli jen sami sobě a vyzkoušejte náš Anti-age program a nebudete litovat! Ubytovaní v luxusním pokoji De Luxe s přípitkem, polopenze, 1× anti-age – protivráskové ošetření (liftingové) ošetření GaC (peeling, čištění pleti (ultrazvuk), masáž, liftingové sérum & maska), 1× aroma masáž, 1× minerální koupel s přísadou „Linala Fett Oilbad“; 1× plynová obálka (suchá plynová lázeň na krevní oběh a imunitu); 1× 2-hodinový vstup do bazénu, vstup do privátní sauny po dobu pobytu.

Spa Hotel Děvín nabízí široký výběr služeb včetně lázeňské léčby pro samoplátce a wellness pobytů. Přímou u Spa hotelu Děvín přesto v naprostém soukromí jsme pro Vás nově otevřeli zrekonstruované školicí centrum s moderně vybavenými učebnami, které si můžete pronajmout. Jeho součástí je i vinný a koktejlový bar. Prostory jsou vhodné pro obchodní jednání, školení nebo soukromé akce. Využít lze samostatně jednotlivé učebny, zasedací místnost, bar nebo celý objekt pro uzavřenou společnost.

CYKLO PO SLAVKOVSKÉM LESE & BONUS (PRIVÁTNÍ SAUNA NA 2 HOD/POBYT)

3 dny / 2 noci | **od 3.620 Kč / osoba***

3 dny / 2 noci | **od 5.090 Kč / osoba****

Vyzkoušejte kombinaci cykloturistiky s odpočinkem v sauně či při masáži. Cyklotrasy v okolí Mariánských Lázní křižují všechna zajímavá místa v oblasti. Pobyt zahrnuje: ubytování v komfortním pokoji kategorie Standard s přípitkem, polopenzi, svačिनový balíček s sebou, mapa cyklotras Mariánských Lázní a okolí, uschování kola, vířivá koupel dolních končetin, 1× 2-hodinový vstup do bazénu.

*ve dvoulůžkovém pokoji (při obsazenosti 2 osob) | **v jednolůžkovém pokoji



VÍCE INFORMACÍ NAJDETE NA NAŠICH WEBOVÝCH STRÁNKÁCH: WWW.SPAHOTELDEVIN.CZ/CZ/VOUCHERS/

Příkrá 618/2a, 353 01 Mariánské Lázně | +420 354 470 400 | +420 354 621 692 | info@spahoteldevin.cz



1. Nvidia jde po 22 letech před Apple

Tržní hodnota amerického výrobce čipů Nvidia poprvé překročila metu tří bilionů dolarů (zhruba 68 bilionů korun). Společnost tak předstihla technologický gigant Apple a stala se druhou nejhodnotnější na světě. Jedničkou zůstává Microsoft. Nvidia stojí v čele světového trhu s čipy pro umělou inteligenci. Její akcie od začátku letošního roku posílily téměř o 150 procent.

Po oznámení změny v žebříčku na konci minulého týdne cena vzrostla o 5,2 procenta a uzavřela na rekordních 1224,40 dolaru. Tržní hodnota společnosti se sídlem v kalifornské Santa Claře v tu chvíli činila 3,012 bilionu dolarů. Nvidia také oznámila, že její čistý zisk se v prvním finančním čtvrtletí končícím v dubnu více než zesedminásobil na 14,88 miliardy dolarů z 2,04 miliardy dolarů před rokem.

Výš než Apple byl výrobce čipů naposledy v roce 2002, tedy pět let předtím, než ikonická značka uvedla na trh své chytré telefony iPhone. Tržní hodnota obou podniků tehdy byla nižší než deset miliard dolarů.

2. Značka Big Mac se může stát volnou

Americký fastfoodový řetězec McDonald's nemá v Evropské unii právo používat ochrannou známku Big Mac u kuřecích produktů. Nejvyšší soud rozhodl, že firma neprokázala její využívání u tohoto typu zboží po dobu alespoň pěti let v kuse.

Rozhodnutí je částečným vítězstvím konkurenční irské Supermac's. Ta tvrdí, že McDonald's ochranné známky používá jako šikanu. Poprvé se pokusila zrušit mu toto výsadní právo v roce 2017, Úřad Evropské unie pro duševní vlastnictví ale její žádost zamítl.

Americký řetězec si značku Big Mac nechal zaregistrovat v roce 1996. Proti rozhodnutí se může odvolat k Soudnímu dvoru EU.



3. Creditas rozšiřuje paroplynový byznys

Investiční skupina Creditas českého finančníka Pavla Hubáčka vstoupila na slovenský energetický trh. Prostřednictvím své divize

UCED koupila energetickou společnost GGE. Akvizici už dříve schválily anti-monopolní úřady v obou zemích. Cenu transakce firmy nezveřejnily.

GGE je na Slovensku výrobcem a distributorem elektřiny a tepla, do jejího portfolia patří například paroplynová teplárna Považská Bystrica. Dosud ji vlastnila Infracapital, investiční část britské společnosti M&G Plc.

Součástí transakce není polská dceřiná společnost Duon. Creditas zároveň oznámila, že byznys s paroplynovými zdroji hodlá dále rozvíjet v celém regionu střední Evropy.



4. Bankovky s králem už platí, zatím vzácně

Nové bankovky s portrétem Karla III. se dostaly do oběhu, platit se jimi ale jen tak nezačne. Bank of England je bude nejprve vyměňovat za poškozené s portrétem Alžběty II., pak bude čekat, zda se zvýší poptávka.

Současný král, jenž na trůnu nahradil zesnulou matku v září 2022, je teprve druhým panovníkem, který se na bankovkách objevuje. Ty s minulou královnou byly poprvé do oběhu

uvedeny v roce 1960. Rubová strana bankovek, kde jsou podle hodnoty vyobrazeni politik Winston Churchill, spisovatelka Jane Austenová, malíř William Turner a matematik Alan Turing, se nemění. Na bankovkách vydávaných ve Skotsku a Severním Irsku portrét panovníka není.



5. Tatrovky Phoenix se dočkaly modernizace

Automobilka Tatra Trucks v Kopřivnici představila nejnovější generaci modelové řady Phoenix, která patří k pilířům jejího výrobního portfolia. Vůz je opět postaven na podvozku tatrovácké koncepce, kabiny a motory jsou z produkce nizozemského partnera DAF Trucks, nákladák má převodovky ZF či Allison.

Sériová výroba začne v létě, první nové vozy dostanou zákazníci na podzim. Řada Tatra Phoenix je určena hlavně pro civilní trh, uplatňuje se ale také u záchranářů a hasičů či v obranných složkách.



Představenstvo Dopravního podniku hl. m. Prahy
VYHLAŠUJE DNE 4. 6. 2024
VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ NA OBSAZENÍ POZICE

DOPRAVNÍ ŘEDITEL/ŘEDITELKA

ve společnosti Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost

Charakteristika náplně funkce:

- Plánování, organizace, řízení a kontrola systému PID – zajišťování komplexní dopravní činnosti a provozování dopravy na území hl. m. Prahy včetně integrovaných linek za hranicemi města
- Zodpovědnost za plnění dopravních výkonů zajišťovaných DP ve vztahu ke Smlouvě o veřejných službách v drážní a městské autobusové dopravě v systému PID
- Zabezpečování činností spojených s posuzováním a hodnocením kvality poskytovaných služeb v systému managementu kvality
- Tvorba projektů a studií preference povrchové dopravy v součinnosti s orgány a organizacemi zajišťujícími plynulost městské a regionální dopravy
- Zpracovávání souhrnných stanovisek za DPP k projektové dokumentaci z dopravního hlediska
- Zajišťování činností v oblasti přepravně tarifní problematiky a garance vymáhání pohledávek z přepravy
- Zabezpečování dopravně inženýrské činnosti při zajišťování provozu PID
- Koordinace dopravních opatření vyplývajících z výlukových činností a mimořádných provozních událostí
- Informování cestujících veřejnosti o pravidelném i změnovém stavu MHD orientačním a navigačním systémem
- Zajišťování servisní činnosti provozním útvarům metra, tramvajů a lanových drah, autobusů a trolejbusů v rámci spolupráce s odpovědnými odbory města
- Řízení tvorby provozně předpisové soustavy závazné pro DPP
- Reprezentace společnosti na jednáních s externími organizacemi a subjekty

Požadavky a předpoklady:

- Ukončené vysokoškolské vzdělání II. stupně (technické nebo dopravní zaměření)
- Manažerská zkušenost a praxe (min. 5 let praxe během posledních 10 let) ve funkci vrcholového managementu (min. 1 linie řízení pod linií řízení vrcholového managementu „B-1“) a ve společnosti s minimálně 500 zaměstnanci
- Odborná způsobilost dle § 12 zákona o dráhách výhodou
- Znalost zákona o obchodních korporacích a souvisejících předpisů
- Znalost problematiky veřejné dopravy
- Zkušenost s tvorbou koncepčních a strategických dokumentů
- Znalost světového jazyka na úrovni B2 Společného evropského referenčního rámce
- Organizační, komunikační a prezentační dovednosti
- Spolehlivost a občanská bezúhonnost a důvěryhodnost
- Doložení výpisu z Rejstříku trestů (ne starší než 3 měsíce)
- Schopnost veřejně vystupovat
- Termín nástupu SRPEN 2024

Součástí výběrového řízení bude vypracování zadání:

„Představa o řízení dopravního úseku DPP“. Lhůta pro podání přihlášek do výběrového řízení je do 19. 6. 2024, do 18:00 hod.

Motivační dopis se strukturovaným životopisem v českém jazyce zasílejte, prosím, prostřednictvím dpp.jobs.cz. Dále, prosím, uveďte reference z předchozích zaměstnání nebo kontaktní údaje na osoby, které mohou potvrdit Vámi doložené informace.

Životopis lze také zaslat na adresu:

Dopravní podnik hlavního města Prahy, akciová společnost odd. Výběr a nábor zaměstnanců
Sokolovská 42/217, 190 00 Praha 9 - Vysočany



Pro výběrové řízení na tuto pracovní pozici bude společnost Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost, IČO: 00005886, Sokolovská 42/217, Praha, Vysočany, jakožto správce, zpracovávat Vámi poskytnuté (či z veřejných zdrojů získané) osobní údaje, a to v souladu s obecným nařízením o ochraně osobních údajů (EU) 2016/679. Vaše osobní údaje budou uchovávány po dobu výběrového řízení, v případě nepřijetí do pracovního poměru budou neprodleně zlikvidovány.



Nahradí mě? Podle aktuálního průzkumu ManpowerGroup se zaměstnavatelé v Česku obávají, že zavádění umělé inteligence jim bude nejmíc komplikovat odpor zaměstnanců ke změnám.

Firmy vědí, že AI je pro ně nutnost. Bojí se však o svoji bezpečnost

Umělá inteligence dospívá. Firmy ji už prozkoumaly, ale stále s ní pracují spíše nahodile.

– TEXT – Martin Petříček – FOTO – Shutterstock

když umělá inteligence nezvládá emoce, srandu s ní zažít lze. Například vám zcela vážně poradí, abyste okořenili špagety benzinem nebo použili lepidlo, pokud ingredience na pizze nedrží, jak by měly. To jsou však jen dětské nemoci, které tvůrci modelů postupně eliminují. České firmy i jejich zaměstnanci se s umělou inteligencí stále více sžívají. Od nástrojů, jako je ChatGPT nebo

Google Gemini, si slibují, že jim přinesou nižší náklady, větší efektivitu či zvýšení kvality produkce či služeb. Řada podniků s nimi však zatím stále pracuje spíš nahodile.

Průzkum ICT Unie, Svazu průmyslu a dopravy a Hospodářské komory totiž ukázal, že zhruba polovina podniků nemá pro využívání umělé inteligence (AI) zavedenou žádnou strategii. V jejich případě jde stále o experimenty,

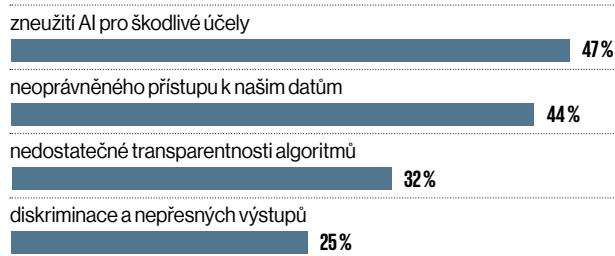
kteř se navíc obvykle omezují jen na generativní AI, která dokáže vytvářet nový obsah na základě obrovského množství informací, ke kterým má přístup. A to je škoda. Tam, kde se umělá inteligence včas nestane součástí běžného pracovního procesu, mohou čelit propadu produktivity vůči konkurenci. A to nejen na českém trhu, ale i celosvětově.

Dobrá zpráva je, že řady podniků, kde práce s AI přináší lepší výsledky, se rozrůstají. Zatímco ještě před rokem bylo podle společnosti Gartner 70 procent firem v „průzkumném“ režimu, vymýšlely první případy použití, nyní již většina přešla do „pilotního“ režimu, kdy se testují první řešení na uzavřených skupinách uživatelů. „Společnosti budou čelit hlavně tomu, jak pilotní projekty, které se osvědčily, převést do produkčních řešení, aby mohla být využívána celým podnikem,“ upozorňuje Andrej Svitek, šéf pro AI v poradenské společnosti Trask.

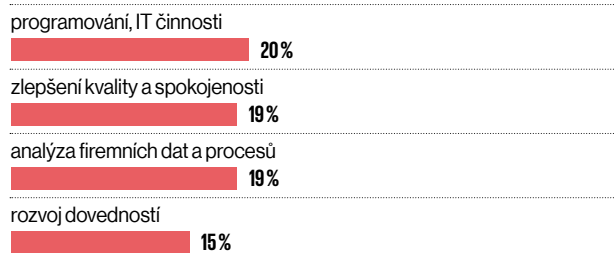
Ředitel České asociace umělé inteligence Lukáš Benzl zmiňuje tři oblasti, kde dochází k nejrychlejší adaptaci na AI. První jsou „bílé límečky“, tedy například administrativní pracovníci, manažeři či právníci. V kancelářském prostředí AI „přebírá“ od zaměstnanců rutinní úkoly. Umí třeba odbavit e-mailovou komunikaci se zákazníky

Čeho se nejvíc při využití AI ve firmě bojíte?

(možnost více odpovědí)



K čemu nejčastěji AI ve firmě používáte?



Pozn.: Průzkumu Svazu průmyslu ČR a ICT Unie se zúčastnilo 190 firem. 79 procent z nich bylo malých a středních firem do 250 zaměstnanců.

Zdroj: ICT Unie, SP ČR a HK ČR

Generativní umělá inteligence může zvýšit produktivitu také v sektoru služeb. Na rozdíl od předchozí automatizace, jako jsou roboti.

či obchodními partnery. Další oblastí je vzdělávání, kde může AI přizpůsobit učení na míru konkrétním člověku. Třeba tím, že mu ordinuje látku, ve které je slabší. Třetím sektorem je zábava. AI například vylepšuje algoritmy a postavy ve hrách se adaptují na chování hráčů a dokážou se lépe rozhodovat.

Impulz pro zvýšení prodejů

Celkový potenciál je ještě mnohem větší. Podle čerstvé studie Implement Consulting Group pro Google by zavedení generativní AI mohlo během deseti let zvýšit HDP Česka o 14 až 16 miliard eur, tedy kolem 370 miliard korun. To odpovídá pěti procentům ročního HDP, a to zejména díky vyšší produktivitě pracovníků. Pětiletý odklad využívání by mohl snížit potenciál zvýšení českého HDP na jedno procento.

Zpráva odhaduje, že generativní AI bude při své práci využívat do deseti let přes 3,3 milionu zaměstnanců, tedy zhruba 57 procent z nich. Na rozdíl od automatizace, tedy zavedení robotů, může zvýšit produktivitu také v sektoru služeb. Největší ekonomický potenciál se nachází právě ve veřejné správě a podnikatelských službách.

Nové příklady využití přicházejí v rychlém tempu. Například softwarová společnost SAP na své podnikové platformě minulý týden představila jako jednu z novinek vytváření reportů pomocí umělé inteligence. Manažerům poskytne spolehlivé podklady pro rozdělování odměn. S pomocí prediktivních funkcí je zase možné vytvořit optimální kombinaci obchodníků a produktů, které s nejvyšší pravděpodobností povedou ke zvýšení prodejů.

Zavedení umělé inteligence je doménou zejména velkých firem. Například v České spořitelně již loni na jaře zpřístupnili zaměstnancům prémiovou verzi interního GPT chatbota. První pilotní projekty se již osvědčily i v kyberbezpečnosti, kde se umělá inteligence v reálném čase využívá pro detekci potenciálně podvodných plateb, a v personální oblasti, kde vytvořili systém, který hodnotí míru rizika odchodu pobočkových bankéřů.

Nyní se s AI v České spořitelně zaměřují na datovou analýzu pro personalizaci e-mailové komunikace, v marketingu či vymáhání pohledávek. AI automaticky analyzuje komunikaci s klienty v insolvenční a připravuje argumentaci pro bankovní poradce. „AI testujeme také v naší bankovní mobilní aplikaci George. Chceme zjistit, jak může chatbot pomoci klientům využívat George efektivněji a jak jim může dát základní finanční poradenství,“ říká mluvčí banky Filip Hrubý. Spořitelna plánuje tuto službu nabídnout v průběhu letošního roku.

Úleva pro právníky i lékaře

S tím, jak AI dospívá, zpřesňuje se a zrychluje, rostou i možnosti, které umělá inteligence nabízí. Nejde pouze o text. „Je jedno, zda je na vstupu textový prompt, nebo odkaz na e-mail s příloženým PDF dokumentem s oskenovanou smlouvou nebo hlasovou zprávou,“ říká spoluzakladatel a šéf technologického start-upu Superface Radek Novotný. Vznikají i modely, které jsou například schopné

Jaký dopad bude mít umělá inteligence v konkrétních oblastech

■ pozitivní dopad ■ žádný dopad ■ negativní dopad ■ nevím

hodnocení dopadu na:

vaši schopnost porozumět složitým tématům



způsob, jakým se učíte



vaše zdraví a pohodu



vaši práci



vaši schopnost psát nebo tvořit



způsob, jakým pracujete



vaši kvalitu života



ekonomiku země



vaše kariérní vyhlídky



vaši osobní finanční situaci



Pozn.: Průzkum provedený na kvalifikovaném vzorku respondentů na konci roku 2023 v 17 zemích.

Zdroj: Ipsos

sledovat práci zaměstnanců a vysledovat všechny úkony, které pomocí softwarových nástrojů plní. Ty pak mohou dělat za ně.

Nejčastějším způsobem využití umělé inteligence nicméně zatím zůstává práce s textem. Mnohde ji využívají k prověřování smluv. AI dokáže i v několikasetstránkových dokumentech pohlídat, aby vše bylo v souladu s právním rámcem či vnitropodnikovými směrnicemi. Například SAP tvrdí, že v tomto konkrétním případě to jeho zaměstnancům ušetří 16 tisíc hodin ročně. Interní databáze zahrnuje celkem 440 tisíc indexovaných smluv.

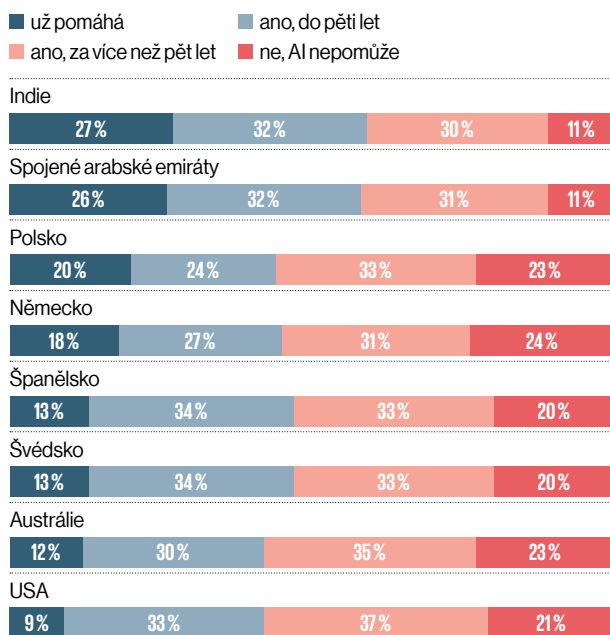
Už delší dobu AI v podobě chatbotů používají také náboráři. Opět příklad ze společnosti SAP. Její pražské centrum podnikových a inovačních služeb naplňuje pro celý nadnárodní koncern ročně 90 tisíc pohovorů s uchazeči o práci. Proti manuálnímu plánování uspoří tři čtvrtiny času.

Bezpečnost AI vylepší modely nasazované lokálně, uvnitř společností. Firmy díky tomu přestanou být závislé jen na americké infrastruktuře.

Umělá inteligence proniká také do zdravotnictví. Pomáhá se stanovováním diagnóz pacientů při rozboření moči, krve, tepu či třeba oční sítnice nebo odhaluje anomálie na rentgenových snímcích. To vše díky porovnání tisíců anonymizovaných snímků a hledání odchylek od normálu. Může vidět i to, co lékař nevidí. Ředitel zdravotnické divize firmy OR-CZ Michal Mačát říká, že AI slouží nejen k diagnostice a zvyšování efektivity léčby, ale umí také dělat pořádek v dokumentech. „Ještě nedávno nám všude říkali, že naše systémy nepotřebují. Nyní je využívá 120 tuzemských nemocnic a dalších zdravotnických zařízení,“ říká Mačát.

To jsou jen střípky. Chtějí-li firmy nastavit smysluplnou strategii, radí manažerka pro digitální ekonomiku ze Svazu průmyslu Anna Hroudová nejprve definovat konkrétní problémy nebo oblasti, které chtějí pomocí AI řešit. „Cíle musí být jasné a měřitelné, aby bylo možné vyhodnotit úspěšnost implementace,“ říká. Je také třeba projít aktuální stav – co a jak funguje, jaké jsou datové zdroje a technologická infrastruktura. A z toho při tvorbě strategie vycházet.

Pomůže umělá inteligence dělat vaši práci rychleji nebo efektivněji? (vybrané země)



Pozn.: Průzkum provedený na kvalifikovaném vzorku respondentů na konci roku 2023. Zdroj: Ipsos

Zároveň by podle Hroudové měla být strategie flexibilní a pravidelně aktualizovaná. Nelze ji zavádět bez zapojení zaměstnanců.

Jak překonat odpor zaměstnanců

Ze zmiňovaného průzkumu podnikatelských asociací totiž plyne, že řada firem má z využívání AI obavy. Nejčastěji se bojí, že bude zneužita pro škodlivé účely, dále mají obavy z neoprávněného přístupu k datům, nedostatečné transparentnosti a zodpovědnosti algoritmů nebo diskriminace a nepřesných výstupů. Podle dalšího aktuálního průzkumu, který provedla personální společnost Manpower-Group, se firmy obávají nejvíc právě odporu zaměstnanců ke změnám. Za úplně největší výzvu to označila takřka třetina oslovených zaměstnavatelů z Česka.

Lidé sice na jednu stranu vnímají, že jim AI může ulehčit práci, ale zároveň mohou mít strach, že o ni nakonec úplně přijdou. Byť firmy nyní většinou tvrdí, že zapojení umělé inteligence do pracovního procesu uvolní ruce zaměstnancům, aby se věnovali kreativnějším činnostem, a ne tupé rutině.

„Pokud v dnešní době společnosti dokážou využít dostupné technologie naplno, mohou ušetřit i třetinu až

polovinu času svých zaměstnanců,“ odhaduje personální ředitelka Pluxee (dříve Sodexo Benefitly) Martina Machová.

Dá se čekat, že zaměstnance čeká postupná proměna povahy jejich práce a umělá inteligence bude hrát stejnou roli jako internet, tedy se z ní stane samozřejmá součást života. „Při nábore a rozvoji zaměstnanců na to budeme muset myslet,“ domnívá se Machová.

Obavy ohledně bezpečnosti může podle Novotného potlačit masivnější nasazení modelů umělé inteligence přímo uvnitř společností. Data se nebudou „posílat“ do zámoří na servery, kde chatboty s umělou inteligencí běží, nýbrž zůstanou doma pod střechem. Poběží lokálně v telefonech a osobních počítačích. „AI modely budou moci být provozovány ve stejném ochranném režimu, jako jsou dnes třeba cloudové služby. A po dobré zkušenosti s legislativou ohledně GDPR doufám, že tomu mohou napomoci i regulace,“ říká Novotný. ■

inzerce

DĚLÁM PRÁCI, KTERÁ DÁVÁ SMYSL

Tvoříme aplikace pro výhodnější nakupování

albert
STOJÍ ZA TO JÍST LÉPE

www.albert.cz/kariera

TOP ZAMĚSTNAVATEL
OBCHOD & ECOMMERCE
2024

MARTIN JOHANES
IT CONSULTANT

EK015746-1

Umělá inteligence jitrí emoce. Část lidí to nezvládne a úplně se „odpojí“

– TEXT – Martin Petříček – FOTO – Václav Vašků

Umělá inteligence představuje pro lidstvo velký skok v produktivitě práce. Je to však zároveň obrovská hrozba. Už nyní přispívají sociální sítě k rozklížení společnosti a narušují duševní zdraví řady lidí.

S novými nástroji, které budou lidem obsah na míru nejen přizpůsobovat, ale i vytvářet, to může mít následky ještě mnohem horší. „Evropa už dávno ztratila schopnost ve velkém technologicky inovovat. Svou vahou by však mohla přesvědčit velké firmy, aby dodržovaly pravidla, která pomohou zachovat demokratickou společnost,“ říká odborník na umělou inteligenci Jan Romportl.

Jak firmy aktuálně používají umělou inteligenci?

Je kolem toho velký humbuk. Umělá inteligence v posledních třech letech přináší něco zcela nového. Lidé i firmy ji však využívají nevhodným způsobem. Všechno se redukuje na představu AI jako chatbota. Jako pomůcku, která přináší široké možnosti automatizace dílčích procesů ve firmách. Skutečná transformativní hodnota AI bude úplně jinde. ChatGPT a podobné služby jsou jen viditelnou špičkou ledovce, o které se mluví. Ale to, že Google DeepMind vydal systém AlphaFold 3 (*předpovídá strukturu bílkovin – pozn. red.*), což může být jeden z nejvýznamnějších průlomů v léčbě rakoviny a dalších nemocí, zůstalo téměř v tichosti. A přitom právě to je jeden z příkladů, kde AI přináší skutečný zlom.

Co tedy firmy mají nyní dělat? Čekat, až takový zlom nastane v jejich oboru?

Je dobře, že se podniky už nyní umělou inteligencí zabývají. Mohou tlačit zaměstnance k tomu, aby v každodenní práci zkusili chatGPT nebo podobné systémy. Rychleji vytvoří prezentaci nebo pošlou e-mail s poptávkou. Ale většina běžných firem nemusí kvůli AI zásadně hysterčit – stačí počkat, protože umělá inteligence se postupně objevuje v kancelářských aplikacích, které dávno používají. Všechno toto sice zvýší produktivitu, ale opakují, že to není přelomová věc.



Obrovský – a zatím nevyužitý – potenciál AI je také ve výrobě. S její pomocí lze například optimalizovat výrobní cykly.

Které firmy by měly AI věnovat větší pozornost?

Například start-upy či firmy kolem jednoho technologicky orientovaného produktu. Před čtyřmi lety byl potřeba pro vybudování nějakého produktu postaveného na AI tým specialistů na strojové učení, inženýrů a datových analytiků. Nyní je z AI komodita, start-up si ji jednoduše propojí do svého produktu. Otevírá se tím obrovský inovativní potenciál, který pomůže i Evropě jako celku. Malé inovativní týmy mohou využít AI k řešení problémů, se kterými jsme si dosud nevěděli rady. Zatímco korporace to budou považovat za riskantní, start-upy se s tím poperou. Obrovský – a zatím nevyužitý – potenciál je také ve výrobě, pomocí umělé inteligence můžete například optimalizovat výrobní cykly.

Nezabije transformativní potenciál umělé inteligence regulace, kterou přináší třeba evropský AI Act?

Samotný AI Act nakonec nedopadl tak špatně, jak to na začátku vypadalo. Co by potenciál mohlo zabít, je drakonická byrokracie a nekompetentní vymáhání ze strany státního aparátu, lokálních vlád. Ale pozor. Očekává se, že během pěti deseti let přijde obecná umělá inteligence, nebiologický systém, který je schopen dosáhnout libovolného cíle lépe než člověk. Její transformativní potenciál je srovnatelný s tím, když homo sapiens objevil přirozený jazyk. A takto mocný nástroj bude nějakou formu regulace vyžadovat. AI může představovat hrozbu na úrovni jaderných technologií a biotechnologií. U nich nikdo



Jan Romportl (43)

Výzkumu umělé inteligence se věnuje přes dvacet let. Vystudoval AI a filozofii na Západočeské univerzitě v Plzni, kde do roku 2015 vyučoval. Poté sedm let ve společnosti O₂ vedl tým, který se zabývá zpracováním dat a strojovým učením. Nyní působí jako nezávislý konzultant v oboru AI a spoluzakladatel start-upu Elin.ai, který se zaměřuje na duševní pohodu generace Z. Je technologickým partnerem ve společnosti Presto Ventures.

nepochybuje, že je třeba je regulovat. Nelze však v Evropě regulovat po čínském vzoru. Je třeba dbát na principy osvědčenství a na ochranu individuálních svobod. Nikoliv dát státu možnost libovolně zasahovat do činnosti soukromých firem.

Evropa nicméně v umělé inteligenci dost ztrácí, tři významné základové modely – GPT od OpenAI, Google Gemini či Claude od Anthropic – vznikly mimo ni. Právě tyto velké modely umělé inteligence trénované na obrovském množství dat lze pak přizpůsobit široké škále úkolů a využití. Máme šanci to nějak dohnat?

Evropa ztratila schopnost technologicky inovovat už dávno, před masivním nástupem umělé inteligence. Podstatnou část světové ekonomiky nicméně budou kontrolovat tvůrci zmíněných základových modelů, které podobně jako lidský mozek umožňují pojmout mnoho informací a celou komplexitu fungování světa zjednodušit, aby se mu dalo lépe porozumět. Spolu s těmi, kdo ovládají distribuční kanály, jako třeba Microsoft nebo Google. Většina produktů v běžné konzumní sféře bude na základových modelech postavena, ale Evropa u toho chybí a těžko to dožene. Ale EU má sílu 450 milionů obyvatel a může ovlivnit velké technologické firmy, aby se jejich modely nedaly zneužívat. Může se stát určitou bezpečnostní pojistkou.

Co máte na mysli?

Už nyní vidíme, že sociální sítě, které zatím používají „starou“ umělou inteligenci, narušují kohezi demokratických společností. Jsou schopné rozklížit duševní zdraví celé generace lidí. AI především pomáhala poskládat pořadí příspěvků, aby uživatele nutila být na stránkách co nejdéle a zhlédnout co nejvíce reklam. Nová generace AI



Naše mozky jsou nastavené na lovení v džungli. Nejsou emočně připravené být neustále v online světě.

ovšem bude schopná mnohem lépe modelovat fungování lidí a jejich myslí, sociální sítě lépe uvidí do hlav uživatelů a dokážou jim generovat nejen složení příspěvků, ale přímo obsah na míru. Na toto nejsme regulatorně připraveni, na to ani AI Act nestačí. Zástupci Evropy nicméně mohou svou vahou přesvědčit velké technologické firmy, aby dodržovaly pravidla, jež pomohou zachovat demokratickou společnost. Technicky to pro firmy jako Facebook či X.com není problém. Nemusí se třeba zaměřovat na maximalizaci počtu prokliků na reklamu, ale na maximalizaci duševního zdraví uživatelů. To by zvládly, není to však součástí jejich byznysmodelu a vedení firem je zase pod tlakem akcionářů na co nejvyšší zisky. Ale když jim to někdo nařídí, budou muset své byznysmodely upravit. V konečném důsledku to může pomoci udělat v transatlantickém prostoru dobrou AI. Čína ji může udělat rychle, ale bude mít problém ji udělat dobrou.

Luddité počátkem 19. století ničili stroje, aby zabránili zavádění strojů do továren. Dá se čekat něco i od dnešních zaměstnanců?

To určitě přijde. Odhaduje se, že asi polovina pracovních ekonomicky produktivních činností bude automatizovaná. Náklady na tyto činnosti budou zlomkem ve srovnání s tím, kdyby je dělali lidé. Nebude ekonomicky zvládnutelné udržovat na těch pozicích zaměstnance, spousta lidí má jistě, že o práci, jak ji dělají teď, přijde. Mimo jiné to znamená zcela přehodnotit přístup k daním, bude třeba zdanit práci strojů. Pravděpodobně bude nutné zavést nepodmíněný základní příjem. Všechny kognitivní činnosti, které nyní dělá člověk, bude do deseti let dělat lépe stroj. Člověku v takové chvíli zbude jediný. Právě to, že je člověkem. Homo sapiens jako hypersociální op potřebuje fyzickou přítomnost jiného člověka. I za pět let bych chtěl dělat rozhovor s živým člověkem, ne to namlouvat pro nějakou umělou inteligenci. Role lidí se díky AI změní - budou pečovatelé, průvodci, učitelé, profese, které se vztahují k ostatním lidem.

Ustojíme to?

Odhadem deset procent lidí tuto transformaci nezvládnou. Vytratí se jim smysl života, který je příliš spjatý s činností, kterou nyní vykonávají v pracovním procesu. Něco přes dvacet procent se úplně „odpojí“, bude pobírat nepodmíněný příjem a čistě pasivně konzumovat - Netflix, nějakou formu metaverza. A doufejme, že nadpoloviční většina si pomocí AI dokáže rozšířit své schopnosti. Lékař díky ní rychleji pozná diagnózu a pak se bude věnovat pacientům. Právnický si nechá zkontrolovat smlouvy či judikáty a stane průvodcem klientů. Jinými slovy, nebude třeba vynakládat tolik úsilí na opakující se činnosti, ale spíše na to, co chci dělat. Je to složitější cesta, ale veskrze pozitivní budoucnost. Lidstvo si ale může také vybrat jednodušší cestu. Pro příklad třeba dát lidem v domovech důchodců chatboty, neposkytnout jim průvodce. Rizikem je i to, že AI nabídne každému na míru šitý obsah - což může vést k tomu, že nepůjde s druhým nic sdílet. Takže AI nakonec vytvoří i přátele, které bude možné vypnout, když vás přestanou bavit. Ale budeme v takovém světě chtít žít? Sice by to vše bylo levnější, ale ztratili bychom potenciál, který AI má. Takový přístup navíc nevyhnutelně povede k dystopii.

Jak změní využívání umělé inteligence psychiku zaměstnanců - a jak by na to měli reagovat jejich šéfové?

Firmám nezbude nic jiného než dělat to, k čemu je bude nutit ekonomický tlak. Šéf firmy psychiku zaměstnanců nevyřeší, musí zajistit, aby v kompetitivním ekonomickém prostředí jeho firma šlapala dál. I kdyby to mělo znamenat, že bude propouštět. Pokud bychom si to zakázali, budeme nekonkurenceschopní a ekonomika padne. O svůj život i životní pohodu se ale musí starat každý sám. Pomůže edukace, aby lidé věděli, co se bude dít, ale že nejde o konec světa, že jsou to nové příležitosti. U dětí je při vzdělávání třeba začít klást důraz na adaptabilitu a rychlost učení. Vzdělávání pro volbu povolání je mrtvý koncept už nyní. Na technologie se budou muset adaptovat všichni, mladším generacím to půjde pochopitelně mnohem lépe, jsou preadaptovaní. Problém je, že ji realizují na 200 tisíc let starém hardwaru, našem mozku, což způsobuje emoční zplodiny. To jsou Achillovy paty naší kognice. Naše mozky jsou stále nastavené na lovení v džungli. Nejsou ale emočně připravené být neustále v online světě. Rodiče sice chrání děti ve fyzickém světě, ale v tom digitálním je nechávají bez dohledu. ■



Stahujte
aplikaci
mojePPL

Zachraňte prasátko!

Dobírku zaplatíte jednoduše
z **mobilní aplikace.**

mojePPL – spolehněte se!

EPPL®

A company of



ROZHOVOR

-TEXT- Jan Němec

-FOTO- Lukáš Biba

Ondřej BOHÁČ

ředitel Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy

Územní plánování je šanonáda. Rozvoj měst brzdí byrokracie a špatné zákony

Praha i další velká česká města jsou nechvalně proslulé tím, jak zarputile se brání nové výstavbě. Získat povolení pro bytový dům často trvá pět, sedm i více let. Zatímco třeba ve Varšavě rostou mrakodrapy a město vzkvétá před očima, domácí metropole je bez nadsázky zakonzervovaná. Jednou z hlavních příčin jsou zastaralé územní plány. Rozvoj Prahy se řídí podle toho, který vznikl v roce 1999. „Tehdy se v Česku vyráběly Fabie a lidé poslouchali walkmany,“ poukazuje na dobu vzniku klíčového dokumentu Ondřej Boháč, šéf Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy, který má na starosti vypracování nové, modernější verze. Úkol mu zadal pražský magistrát už v roce 2012. Po mnoha odkladech a tisících připomínkách stále není hotovo. Většinu této doby nezabralo vymýšlení plánu, ale souboj s byrokracií a zastaralými zákony, tvrdí Boháč.

Metropolitní plán Prahy se připravuje přes deset let, ještě delší dobu to trvá v Brně. Územní plány jsou obecně v mnoha větších českých městech problém. Čím to je?

Územní plánování se odtrhlo od reality měst a politiků. Územní plán není pracovním nástrojem obce a jejího zastupitelstva pro to, aby se obec rozvíjela. Často je naopak překážkou rozvoje měst. Je to absurdní – zapomněli jsme, k čemu územní plány mají sloužit, a vytvořili z nich technokratický, byrokratický systém, který je ještě navíc hrozně neprostopný. Je to svět sám pro sebe, paralelní kosmos územního plánování, a vedle něj existují reálná města se vším, co potřebují. Snažíme se s tím něco dělat, ale limity systému a toho, co musí plány obsahovat, jsou úplně zoufalé.

Když se podíváme konkrétně na Prahu, proč trvá příprava Metropolitního plánu dvanáct let?

Nakreslit územní plán je relativně rychlá věc. Pracovali jsme na tom reálně dva roky, dva roky jsme připravovali podklady, což je pro město velikosti Prahy adekvátní. A zbytek bylo dohadování se a hledání kompromisu. Se státem, s městskými částmi, s majiteli pozemků, s občany. Drtivou většinu času netrávíme hledáním optimálního a správného řešení, ale řešení průchozího. Na jednu

hromadu se snesou všechny problémy světa ve velké podrobnosti a pak se hledá jedna dohoda, jedno rozhodnutí.

Vysvětluje se tím všechno? Když jsem o tom mluvil s architektky, shodli se, že původní verze plánu byla poměrně jednoduchá, dávala velký prostor investorům. Postupně se ale stále víc komplikoval.



Do přípravy Metropolitního plánu Prahy mluví desítky úřadů, 57 městských částí, veřejnost a spolky. Celkem jsou to stovky subjektů.

Ano. Protože abychom vyhověli všem institucím a dotčeným orgánům, vede nás to k velmi složitému plánu. Pro vaši představu, tohle je metropolitní plán (*ukazuje na několik krabic s papíry vyskládaných na stole*). Je to šanonáda. U aktuální verze plánu je ale výhodou, že je digitální, a my po případné změně legislativy máme možnost ty podrobné a detailní části povypínat a zjednodušit ho.

Kolik institucí a úřadů vlastně do podoby územního plánu může mluvit? S kým se musíte dohodnout?

Jsou to desítky dotčených orgánů státní správy, třeba památkáři nebo odbor životního prostředí a podobně. Dalším aktérem jsou samosprávy, v Praze 57 městských částí. Dále do toho vstupují vlastníci, lokální spolky a zájmové skupiny. Těch subjektů jsou stovky. Primární je ale dohodnout se se státními orgány a to je ve velkých městech problém. Ne náhodou dokončení plánu trvá tak dlouho v Praze i v Brně.

Jak si to představit, co všechno znamená zdržení?

Když si vezmeme jednu čtvrt, kousek Prahy, je to asi jako průměrně velká obec v Česku. Na této úrovni je systém

akceptovatelný. Jsou tu nějaké specifické problémy, máte stovky připomínek, ale dohody se dá dosáhnout relativně rychle. V rámci celé Prahy se to však sčítá. Vlastně nejenom sčítá, protože se jednotlivé problémy navzájem podvazují a počet konfliktů roste exponenciálně. V jeden moment potřebujete mít uzavřené stovky na sobě nezávislých dohod, které jsou provázány v územním plánu. To je systémový problém plánování v té podobě, na jaké je v Česku založeno. Od určité velikosti města, řekněme 50 tisíc obyvatel, což je asi 30 největších měst, plánování kolabuje.

Jak by se to mělo změnit?

Pomohla by velikostní diferenciaci. Ale na to zákon říká: Ne, musíte mít všichni stejný systém plánování, velmi konkrétní a podrobný. Musíte metodikou, kterou jsme vyvinuli pro průměrně velkou obec s tisíci obyvatel, naplánovat tisíckrát větší milionovou metropoli. A to je skoro nemožné. Respektive, nějak se k řešení dobíráme, ale efektivita, cena v poměru k výkonu, je neadekvátní. Jako byste spravoval počítač kladivem.

Jak funguje územní plánování jinde v Evropě?

Drtivá většina Evropy plánuje tak, že má velmi obecné a často nezávazné územní plány. Mají strategické dokumenty na úrovni města, závazné pro úředníky, kteří podle nich musí dělat podrobnější dokumentace. Ale už to není závazné pro investory. Ti mají prostor pro hledání dohody se samosprávami, a když dohodu najdou, není potřeba měnit územní plán. Systém je orientovaný na cíl: my tady chceme stavět a tomu podřizujeme nastavení procesů a legislativy, včetně možnosti odchylovat se od návrhů, pokud se dá najít lepší řešení.

Čili plán nastavuje nějaký rámec a konkrétní projekty se pak řeší lokálně, s městskými částmi, spolky, obyvateli?

Ano. Velká podrobnost se řeší už jenom pro dané konkrétní místo. U nás to je jinak. Celý systém je tak složitý, až nás dovede k tomu, že už na celoměstské úrovni musíme udělat velmi podrobný a složitý plán. Z toho vyplývá ta dlouhá doba, po kterou vzniká. Není to ve zpracování, ale v dohadování průchozí varianty.

Jinými slovy, musíte dělat celou sérii kompromisů.

Velmi bolestivých. Protože ty kompromisy děláte s úředníky, kteří sice mají razítko, ale je jim jedno, jak to nakonec dopadne. Politik, zastupitel, primátor, ti potřebují výsledek, aby měli co prezentovat, záleží jim na něm. Ale když jednáte se



Drtivá většina Evropy má obecné a nezávazné územní plány. Systém je orientovaný na cíl: chtějí stavět a tomu je podřizena i legislativa.

státní správou, těm je to úplně ukradené. Nenesou žádnou zodpovědnost za to, když jednání neskončí dohodou. Řeknou nám: Asi to nepůjde, asi to zablokujeme, promiňte, máme takový zákon. Chtějí mít alibi pro své další rozhodování, protože státní správa velmi často hledá alibi. Myslím si, že to je špatně. Tento vliv má mít zastupitelstvo. Ono je zvoleno, ono musí mít rozhodující slovo, protože nese zodpovědnost. Úředníci nám tak trochu unesli veřejnou správu.

Proč se to nedaří změnit? Není politická vůle?

Je v tom jeden velký paradox. Obcí je u nás přes šest tisíc a tisíce z nich udržují nezměnitelnost systému. Vezměte si třeba bytovou krizi. Čtyři pětiny bytů se staví ve třiceti největších městech, tam je bytová krize, ne na vesnicích nebo malých městech. Jenže těchto třicet měst představuje půl procenta z celkového počtu obcí. Takže když chcete změnit systém, 99,5 procenta obcí vám řekne ne, nesahejte na to. Státní správa to hraje velmi chytře, říká: Podívejte se, naprostě většině obcí dnešní systém vyhovuje a nechtějí ho měnit. Už ale neberou v potaz, že v té polovině procenta největších obcí vzniká většina HDP, žije v nich třetina obyvatel a jsou ekonomickým motorem Česka. Je to, jako byste měl obchod s šesti tisíci zákazníky, z nichž je třicet nespokojených. Na první pohled jste úspěšný obchodník. Ale v té úvaze chybí jedna důležitá věc, že těch třicet zákazníků vám dělá 80 procent obrátu.

Často se kritizuje už jen ten samotný počet obcí, že je extrémně vysoký. Ale těžko s tím hnout, když třeba teď ve vládě sedí hnutí Starostové.

Jestliže je problém dohodnout se s šesti tisíci obcemi, dobře, pojďme udělat velikostní diferenciaci, o které jsem mluvil. Zprůchodní to problém tam, kde existuje, a u ostatních zůstane při starém. Velká města se prostě budou řídit jinak než malé obce, vždyť to je naprosto v pořádku. Daňový systém je taky jiný pro živnostníky

a velké firmy. Diferenciaci používáme v tolika sférách, proč ne u veřejné správy? Mimochodem, řada malých obcí ani územní plány nepotřebuje. V Rakousku nebo Polsku je obce do velikosti 500 obyvatel nemají. Ale u nás jsme jim tu povinnost dali. A ještě je tam jeden háček. Existence územního plánu je podmínkou pro čerpání dotací. Takže mnoho obcí si z evropských peněz pořídilo územní plány proto, aby mohly žádat o jiné dotace, ne aby podle nich realizovaly rozvoj. To je úplně zvrácený pohled na to, k čemu územní plány slouží.

Abychom to shrnuli, hlavní problém při územním plánování je legislativa.

Jednoznačně. Klíčem k tomu, aby územní plány byly funkční, je stavební zákon a vyhlášky.

Brzy vstoupí v platnost nový stavební zákon. Ten územní plánování nezlepší?

Ne. Upozorňovali jsme na to celou dobu, co se připravoval. Debata okolo stavebního zákona se bohužel omezila

na dvě témata: rychlost povolování a počet stavebních úřadů. Věřilo se, že čím méně jich bude, tím bude povolování rychlejší. Jenže to se týká jen povolování staveb, což často není ten největší problém. Problém je v umístění stavby, v dohodě kde, jaké, jak vysoké domy a s jakou funkcí budou stát. A to je územní plánování.

Na to upozorňují i developeři. Je zažité, že získat všechna razítka trvá sedm až deset let. Oni ale potvrzují, že proces stavebního povolení jde poměrně hladce, pokud je stavba v souladu s územním plánem. To nekonečné čekání nastane v případě, když je potřeba plán změnit.

Ano, teď jste to pojmenoval. Jenže stavební zákon řeší jen tu relativně rychlou část, na územní plánování se vůbec nesáhlo. Přitom podmínkou rychlého povolování je změna územního plánování. Jsou to spojené nádoby.

Proč na to stavební zákon nemyslel?

Politici často nevnímají rozdíl v tom, co je ještě plánování a co je už povolování. Mají informaci, že to trvá osm let,

inzerce



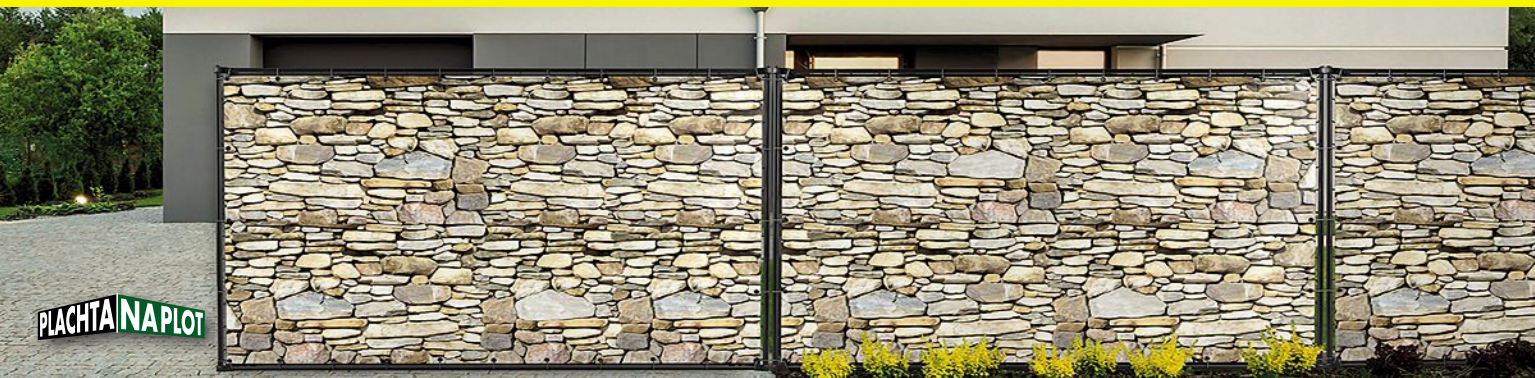
Plachty na balkon a plot

- Velký výběr motivů s 3D efektem
- Možnost výroby vlastních rozměrů
- Kvalitní tisk odolný proti změnám počasí
- Objednávky nad 2 000,- doprava zdarma

www.plachtanaplot.cz

tel.: 777 797 100

mail: info@plachtynaplot.cz





Práce na Metropolitním plánu se táhnou přes deset let. Podle **Ondřeje Boháče** většinu této doby zabralo hledání kompromisů s úřady a dalšími institucemi.

protože je potřeba hodně razítek. Tak se udělalo méně razítek, ale jen v povolování a u plánování jejich počet zůstal.

Jak se to projeví v praxi?

Co se stane, když seberete úředníkům razítka u povolování staveb a necháte jim je u územního plánování? Všechno, co realizovali během povolování, přenesou do plánování. Takže na obecnější úroveň. Konkrétními problémy budou zatěžovat to, co by mělo být obecně jednoduché.

Takže nový stavební zákon může paradoxně tu dnes tristní situaci ještě zhoršit?

Ano, v tomhle ano. V normálním systému to funguje tak, že územní plán má nějakou obecnou úroveň. Pod ním je podrobnější studie nebo zastavovací plán a ještě pod ním samotný projekt. Vy když se jako investor dohadujete s místními obyvateli nebo spolky, jste někde na úrovni zastavovacího plánu, který určuje velikost bloků, uličního prostranství a podobně. Problém je v tom, co říká naše legislativa, a sice že tato podrobná dohoda musí být už v územním plánu. Jenže vy stejně potřebujete tuto dohodu předem. Takže jednáte s místními obyvateli, městskou

částí a dalšími aktéry, plácnete si... A zatímco v Mnichově nebo Varšavě můžete v ten moment začít stavět, u nás se musíte vrátit o patro výš, ke změně územního plánu, abyste tuto dohodu legalizovali. Jenže to trvá třeba tři nebo čtyři roky, pak přijdou volby, změna politické reprezentace a vy můžete začít znovu. To je mimochodem jeden z důvodů, proč se u nás developéři obávají zapojovat do plánování projektů veřejnost. Když se s ní pracně dohodnou a udělají mnoho ústupků, stejně nemají jistotu, že po dosažení této dohody budou moci stavět. Protože se může stát, že pak přijde nějaký památkář nebo jiný úředník a jednoduše řekne: Tak to tedy ne. A celé kolo vyjednávání může začít znova.

Jak by měl vypadat ideální územní plán, aby se odblokovala výstavba v Praze?

Za prvé by měl umožňovat přiměřenou hustotu zástavby a stavět do výšky. Tady když řeknete, že se má stavět do výšky, lidé mají obavy, že to u nás bude vypadat jako v Šanghaji.

A pak se třeba na Smíchově staví jen pětipodlažní domy. Právě. Kdyby měly o tři patra víc, nic by se nedělo. Smíchovu by to pomohlo a šance, že tam bude dostupnější



Když umožníme v Praze stavět tak jako na přelomu 19. a 20. století, z poloviny jsme vyhráli. **Karlín nebo Vinohrady by dnes neprošly.**

bydlení, by byly mnohem vyšší. Smíchov je hezký příklad, změna územního plánu tam běžela dvanáct let. Jenže když po těch dvanácti letech donutíme developera uříznout patra a zvětšit veřejné prostranství, těžko mu můžeme vyčítat, že tam neudělá dostupné bydlení. Ta rovnice pak nefunguje. Takže územní plán má umožnit realizovat čtvrti s příjemným bydlením, kde zároveň bude bydlet minimálně sto, ideálně dvě stě lidí na hektar. To není moc, to jsou třeba Vinohrady. Když umožníme nové čtvrti stavět alespoň tak intenzivně jako na přelomu 19. a 20. století, už jenom to znamená, že jsme z poloviny vyhráli.

Dnes by čtvrti jako Karlín nebo Vinohrady neměly šanci?

Ne, to dnes nesmíte postavit, protože je to je životu nebezpečné, lidé tam umírají po stovkách, plouží se ulicemi... Druhá věc je, že plán musí být dostatečně obecný a legislativně nastavený tak, aby umožnil konkrétní dohodu v konkrétní čtvrti, a to bez nutnosti se po jejím uzavření vracet o úroveň výš a žádat o změnu plánu.

Z vašeho povídání plyne, že takový ale nový Metropolitní plán nebude.

I v aktuální podobě, díky tomu, že má jinou metodiku a logiku, by měl hodně snížit počty nutných změn územního plánu. Ano, budou potřeba, ale bude jich o třetinu nebo čtvrtinu méně než dnes. To je velký skok kupředu. Pomůže transformačním a rozvojovým územím, tam se bude stavět.

V minulosti byly mnohokrát slyšet sliby, že Metropolitní plán začne platit „příští rok“, nikdy se to ale nepodařilo dodržet. Jaký je aktuální časový harmonogram?

Největší hodnota tohoto návrhu je, že máme podepsané dotčené orgány. Takže největší martyrium s razítky máme za sebou. Plán na to konto doznal mnoha změn, některé byly více v pohodě, některé méně, ale to akceptujeme. Teď

se pracuje na dohodě s městskými částmi. Tam nás tlačí volební cyklus. Pokud bychom dohodu nestihli do příštích komunálních voleb, může se stát, že přijdou jiní starostové a budou mít jinou představu. Ale věříme, že všechno stihneme v tomto volebním období, tedy do roku 2026. Kromě toho existuje i zákonný tlak na dokončení Metropolitního plánu, protože stávající plán je platný jen do roku 2028. Pak přestane platit.

Co by se teoreticky stalo, kdyby se plán nepodařilo do té doby dokončit? Praha by zůstala bez územního plánu?

Upřímně si myslím, že to stát nikdy nedopustí.

Takže by se v nejhorším, když se Metropolitní plán nestihne dokončit, jednoduše změnila legislativa a pokračovalo by se se stávajícím plánem?

Ano. Kdyby Praha byla bez územního plánu, byl by to takový průšvih, že si to nikdo nedovolí. Ale i tak je fajn, že určitý časový tlak existuje, protože i přechod od starého plánu k novému je velmi náročný pro všechny aktéry. Musí se učit nové věci, učit se ho používat. Se současným plánem žijeme přes dvacet let, vždyť pochází z dob, kdy se tu vyráběly Fabie a lidé poslouchali walkmany. Takže už je hodně pod kůží.

Kdybyste si měl vsadit – stihne se to?

Jsem velký optimista. Myslím, že se to podaří dotáhnout do konce a vydat. Všichni k tomu, i na lokální politické poměry, přistupují konstruktivně a zodpovědně. To mě naplňuje optimismem. ■



Ondřej Boháč (41)

Vystudoval geografii na Přírodovědecké fakultě Univerzity Karlovy. Od roku 2006 pracoval na pražském magistrátu jako koordinátor geografického informačního systému. V roce 2013 se stal ředitelem kanceláře primátora Tomáše Hudečka a o dva roky později zástupcem ředitele Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy. Od roku 2017 ho vede.



Rychlovlaky, které překonají stávající rychlíky a přimějí lidi vysednout z aut, slibují politici desítky let. Zatím pro ně nestojí ani jeden kilometr tratě.

Rychlovlaky ve šnečím tempu. Superkonektor nabízí alternativu

–TEXT– Jan Němec –FOTO–Shutterstock

Cesta z Prahy do Brna za méně než hodinu, cestování do Ostravy jen o půl hodiny delší. Vize vysokorychlostních železnic, které rýsuje už několik let české ministerstvo dopravy spolu se Správou železnic, zní pro cestovatele lákavě. Má to ale jeden zásadní nedostatek: kvůli šnečímu tempu příprav tratí pro české „šinkanseny“ se těchto expresních cest velká část populace nedožije.

Termíny dokončení výstavby prvních kilometrů rychlodráhy se během let postupně posouvají, a kdo zná problémy Česka s výstavbou dopravní infrastruktury, nejspíš nevěří

ani tomu aktuálnímu, o němž hovoří Správa železnic – roku 2050. Právě tehdy by měla být základní páteřní síť vysokorychlostních tratí dokončena. Zatím ovšem nestojí ani kilometr a tou nejmhatelnější věcí, kterou zatím ministerstvo předvedlo, jsou architektonické vizualizace budoucích terminálů na vysokorychlostních tratích. Reálně tak hrozí, že Česko zůstane ostrůvkem pomalé železnice, odříznutým od okolních zemí se svištěcími rychlovlaky. Není těžké si spočítat, že pro českou ekonomiku by bylo extrémně nevýhodné, kdyby ji nákladní i osobní vlaky raději objížděly.

Nejen kvůli pomalému postupu přípravných prací, ale také kvůli nedotažené síti, která opomíjí některá krajská města, se Institut Puls pustil do přípravy vlastní varianty s názvem Superkonektor. „Iniciativa vznikla z čistého altruismu. Je hnaná vizí udělat z Česka opět křižovatku Evropy,“ vysvětluje jeden ze zakladatelů institutu, ústecký podnikatel Martin Hausenblas, který stál například za zrodem taxi společnosti Liftago.

Institut, v němž působí také bývalý ministr životního prostředí Petr Kalaš, začal loni na podzim pracovat na alternativní verzi vysokorychlostních tratí.

Spolupracoval při tom s dopravním poradcem Petrem Panským, projektantem dopravních staveb Jiřím Kalčíkem, expertem na geografické analýzy a dopravní studie Michalem Kowalským a specialistou na dopravní dostupnost regionů Miroslavem Maradou.

Výsledkem jejich půlroční práce je studie, která detailně rozebírá rozšířenou síť vysokorychlostních tratí, její benefity či finance potřebné na realizaci. Podle autorů může sloužit také jako podklad pro detailnější analýzu nákladů a přínosů sítě. „Superkonektor staví na plánech Správy železnic a ty z drtivé části zachovává. Doplňujeme ale přes 300 kilometrů konvenčních tratí pro lepší propojení regionů mezi sebou a především pak

Stát zatím naplánoval 385 kilometrů vysokorychlostních tratí. První úseky se ale začnou stavět nejdřív za tři roky.

vysokorychlostní trať z Prahy přes Plzeň na Bavorsko a přes Liberec do Polska,“ popisuje Hausenblas.

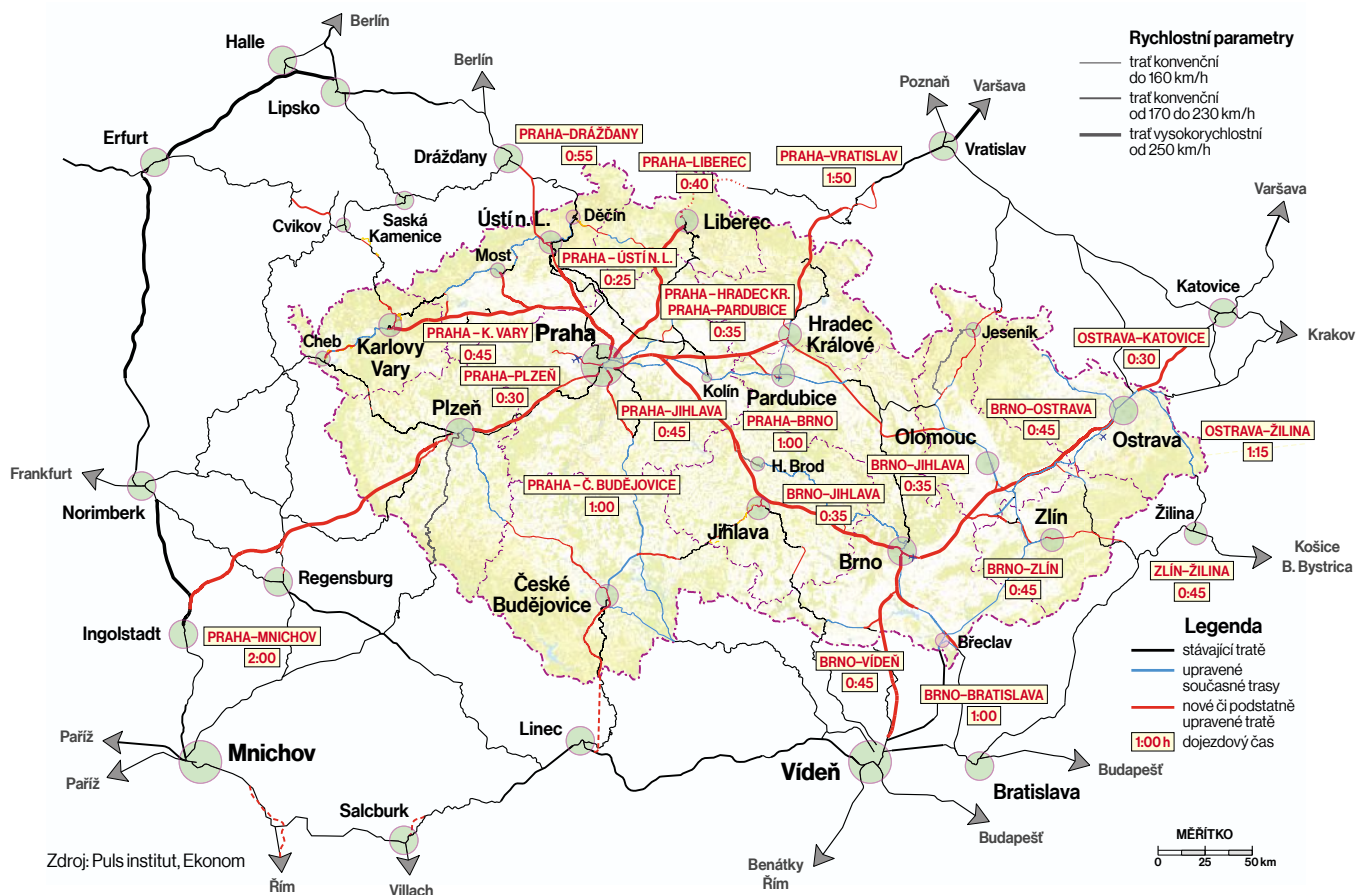
Nejbliž je Morava

Jak vlastně vypadá varianta vysokorychlostních tratí, které připravuje Správa železnic? Aktuálně jsou v plánu celkem čtyři úseky. První, nejdelší, má propojit největší česká města, tedy Prahu, Brno a Ostravu.

Celkem jde o 385 kilometrů tratí. Na tuto páteřní trasu má v Brně navázat „odbočka“ směrem na Břeclav a dál na Slovensko, respektive do Rakouska. Spojení s Německem má zajistit trať vedoucí z české metropole přes Ústí nad Labem do Drážďan. Poslední chystaná železniční cesta pro rychlovlaky pak vede z Prahy do Hradce Králové a dál do Polska.

Vedle těchto úseků má síť rychlého vlakového spojení zahrnovat také další lokality. Ne u všech se ovšem počítá s maximální rychlostí okolo 350 kilometrů za hodinu - v některých případech zatím Správa železnic chce postavit úseky takzvaného rychlého spojení, kde vlaky pojedou jen asi 200kilometrovou rychlostí.

Základní síť rychlých železničních spojení podle návrhu Puls Institutu



Rozdíly v dojezdových časech rychlovlaků a automobilové dopravy

(Časy zahrnují i cestu na/z nádraží)

Jaký prostředek je rychlejší

■ vlak ■ těsně ■ auto

		Varianta Superkonektor →												
		Praha	Liberec	Ústí n. L.	K. Vary	Plzeň	Č. Budějovice	Jihlava	Pardubice	H. Králové	Olomouc	Zlín	Ostrava	Brno
Varianta SZ ↓	Praha		0:20	0:20	0:25	0:15	0:17	0:20	0:20	0:25	0:45	0:55	1:35	0:55
	Liberec	-0:14		0:15	0:55	0:45	0:35	0:30	0:05	0:10	1:05	1:05	1:20	1:00
	Ústí n. L.	0:20	-0:45		0:05	0:45	0:45	0:35	0:35	0:35	1:00	1:25	1:45	1:25
	K. Vary	-0:22	-1:57	-0:35		-0:45	0:45	0:35	1:00	0:40	1:05	1:20	1:50	1:15
	Plzeň	-0:06	-0:05	0:24	-1:15		0:33	0:25	0:45	0:45	1:00	1:10	1:45	1:10
	Č. Budějovice	-0:02	-0:12	0:28	-0:20	0:25		0:08	0:25	0:35	0:20	0:15	0:55	0:15
	Jihlava	0:08	0:02	0:38	-0:09	0:07	-0:23		-0:20	-0:05	0:20	0:10	0:50	0:09
	Pardubice	0:20	-0:35	0:35	-0:02	0:24	0:08	-0:32		-0:07	0:25	0:35	1:00	0:20
	H. Králové	0:25	-0:40	0:35	-0:07	0:24	0:18	-0:18	-0:07		0:30	0:40	0:55	0:15
	Olomouc	0:45	0:20	1:00	0:23	0:39	-0:10	0:19	0:14	-0:03		0:00	0:19	0:10
	Zlín	0:25	0:05	0:55	0:08	0:20	-0:40	-0:15	0:03	-0:05	-0:02		0:15	0:00
	Ostrava	1:35	0:50	1:45	1:05	0:24	0:30	0:58	0:55	0:38	0:19	0:10		0:45
	Brno	0:50	0:25	1:20	0:23	0:44	-0:15	0:09	0:10	0:00	0:10	-0:24	0:49	

Zdroj: Institut Puls

Podle ředitele Stavební správy vysokorychlostních tratí Jakuba Bazgiera jsou nejdále práce na moravské části vysokorychlostní železnice: jedna vede z Brna do Rakvic nedařleko Břeclavi, druhá pak z Prosenic u Přerova do Ostravy. Stavební práce by mohly začít v optimistické variantě v roce 2027. S ohledem na odklady z minulých let je ovšem otázkou, zda se to skutečně stihne.

Recept na ekonomický rozkvět

Roztříštěnost příprav, pomalou výstavbu a vynechání některých krajských měst považuje Martin Hausenblas za hlavní slabiny plánu Správy železnic, respektive Stavební správy vysokorychlostních tratí. Bez uceleného plánu podle něj celý projekt ekonomicky nevychází. „Tratě se plánují po úsecích a také se tak vypočítávají jejich potenciální ekonomické přínosy. Jenže ty se opravdu

projevují, teprve když je síť kompletní,“ upozorňuje podnikatel.

Studie institutu proto navrhuje podstatně rozsáhlejší projekt vysokorychlostních tratí. Zatímco Správa železnic ve svých úvahách počítá se zhruba 800 kilometry, Institut Puls navrhuje bezmála 1200 kilometrů. „Náš plán také napojuje všechna krajská města, tedy i Karlovy Vary, Zlín a Olomouc. Pokud by se realizovala varianta Superkonektor, z každého krajského města by se dalo dojet vlakem do Prahy nebo Brna za hodinu nebo méně.

Mimo to Superkonektor přišel s nápadem napojit na rychlodráhu také menší města v těžko dostupných lokalitách – typicky například na Jesenicku.

Nejvíce budeme těžit z toho, když propojíme skrze své území Bavorsko a Polsko.

Rychlé dopravní spojení je podle studie zásadní pro rozvoj dnes ekonomicky slabých regionů. Díky kvalitnímu dopravnímu spojení umožní místním dojíždět za prací do jiných regionů bez nutnosti přestěhovat se. „Když tyto regiony na vysokorychlostní trať nenapojíme, sociálním inženýrstvím tím vytvoříme vyloučenou lokalitu,“ tvrdí Hausenblas.

Za klíčový faktor vysokorychlostních tratí označuje studie Superkonektor také spojení se zahraničím, které by z Česka vytvořilo dopravní uzel. „Nejvíce budeme těžit z toho, když propojíme skrze své území Bavorsko a Polsko. Bavorsko přispívá k mobilitě HDP a Polsko zase k mobilitě pracovní síly,“ vysvětluje spoluzakladatel Institutu Puls. Jinak řečeno, díky rychlodráze bude snazší jezdit dělat byznys do jednoho z nejbohatších evropských regionů – Bavorska – a z Polska, jež disponuje u nás nedostatkovou

pracovní silou, snáze a komfortněji dovážet zaměstnance.

Rychlé cestování vlakem má podle studie Superkonektor ještě jednu nezanedbatelnou, ekologickou výhodu: přesun cestujících z automobilů do veřejné dopravy. Z analýzy vychází, že už varianta vysokorychlostních tratí chystaná ministerstvem dopravy a Správou železnic má potenciál přepravovat na 730 tisíc lidí, kteří zvolí vlak místo osobní dopravy. Rozmáhlejší verze Superkonektoru by k tomu přidala dalších zhruba 170 tisíc. Důvod je jednoduchý: cestování mezi krajskými městy by bylo v drtivé většině případů rychlejší než jízda osobním vozem.

► Institut Puls tvrdí, že je možné postavit více kilometrů rychlodráhy za méně peněz, než jak to plánuje Správa železnic.

Delší tratě za méně peněz

Jedním z klíčových problémů, které řeší Správa železnic v souvislosti s plánováním vysokorychlostních tratí, je financování. Například výše zmiňovaný, zhruba 40kilometrový úsek na jižní Moravě má podle odhadů vyjít na 22 až 23 miliard korun. Celkové náklady na postavení celé sítě pak Správa železnic počítá na 800 miliard korun. Po započtení „pomalejších“ tratí vyjde celý projekt až na bilion korun. Zčásti by se přitom do investic mohl zapojit soukromý sektor prostřednictvím PPP projektů.

Studie Superkonektor tvrdí, že při správném projektovém řízení se dá postavit více kilometrů tratí pro rychlovlaky za méně peněz. Ve výpočtech vychází Institut Puls ze španělských

zkušeností. Právě jihoevropská země totiž podle analytiků Pulsu dokázala rychlodráhu postavit nejefektivněji a nejlevněji. Zjednodušeně řečeno, pokud by se stejné manažerské a projektové postupy jako ve Španělsku použily také u nás, kompletní cenovka za rozsáhlejší síť tratí (oněch zmiňovaných 1200 kilometrů), po započtení místních specifik a rozdílných cen, by byla v Česku v loňských cenách přibližně 850 miliard. Tedy o 15 procent méně, a to za dokonalejší infrastrukturu.

Přenesení španělského know-how by kromě nižší ceny přineslo ještě jednu zásadní výhodu: výrazné urychlení výstavby celé sítě. Horizont dokončení vysokorychlostní železnice za (přinejlepším) 25 let totiž Hausenblas považuje za slabinu projektu. „Pokud lidem malujete pohádku o zázračně rychlých vlacích, kterých se možná ani nedožijí, není to pro ně relevantní téma. A pokud to není voličské téma, není to ani politické,“ vysvětluje Hausenblas.

Realistické by podle studie Superkonektor bylo zvládnout „akci rychlodráha“ do deseti let. „Z naší analýzy vyplývá, že je to možné ve větší části sítě s výjimkou některých tunelů, které zaberou čas až do roku 2040. Rychlá výstavba je nutná i z ekonomického pohledu – každý rok se výstavba prodražuje zhruba o pět procent kvůli růstům ceny stavebních prací, a to nepočítáme ušlé přínosy, protože systém nefunguje,“ dodává spoluzakladatel Institutu Puls.

Otázkou zatím stále zůstává, zda má studie Superkonektor šanci najít podporu mezi politiky. Samotný institut prý žádá velká jednání s politiky neplánuje. „Náš návrh je veřejným statkem a chopit se jej může kterýkoliv lídr,“ uzavírá Hausenblas. ■

inzerce



bezpečný
vzduch ✓



Nejefektivnější klimatizační jednotka

Nejúspornější průmyslové chladicí jednotky na českém trhu jsou vybaveny revolučním dvoustupňovým kombinovaným přímým a nepřímým adiabatickým chlazením. Samostatný systém IntrCool zajistí optimální teplotu a vlhkost vzduchu, promění váš průmyslový objekt v úsporné a pohodlné pracoviště. Přídavné moduly IntrCool se navíc dokáží postarat i o vytápění a ventilaci objektu. Díky těmto funkcím můžete ušetřit až 90 % provozních nákladů.



funkce **chlazení, vytápění i větrání**



až o **9 °C nižší** výstupní teplota



až o **30 % nižší** spotřeba vody



až o **70 % nižší** vlhkost vzduchu

Více info

BVChlazení.cz
obchod@bezpecnyvzduch.cz
tel.: +420 603 503 899

LOM Praha se přeorientoval z Východu na Západ a buduje český Top Gun

–TEXT– Petr Kain –FOTO–LOM Praha

Český státní podnik LOM Praha dlouhá léta žil jen z oprav ruských vrtulníků Mil a výcviku pilotů pro ně. S nástupem Jiřího Protivy do čela podniku se to ale rychle mění. Vedle ruských vrtulníků už v LOM servisují i americké Venomy a Vipery a podnik se před pár týdny stal také první českou firmou, která se zapojí do pořízení letounů F-35 pro českou armádu. O tom, co to do budoucna může firmě přinést, i o všech peripetiích spjatých se změnou orientace podniku z Východu na Západ jsme si povídali právě s Jiřím Protivou.

Jak se státnímu podniku LOM Praha v posledních letech daří?

Jsem v podniku od února 2021 a za tu dobu se nám daří držet hospodářský růst a čísla jsou kladná. Napomáhá tomu transformace podniku z Východu na Západ. Jinak řečeno, ačkoliv jsme stále schopni armádě servisovat ruské vrtulníky Mil, už jsme se překloupili na vrtulníkovou

platformu H-1 neboli na servis, údržbu, logistickou podporu a podporu simulačního výcviku pro americké vrtulníky Viper a Venom. Nedávno jsme pak dokonce podepsali jako první partner v Česku dohodu o průmyslové spolupráci s americkým výrobcem letadel Lockheed Martin týkající se bojových letounů F-35, které Česko dostane na konci dekády. Aktuálně navíc probíhají rozhovory o průmyslové spolupráci se společností Embraer, od níž česká armáda plánuje koupit dva dopravní transportní letouny C-390.

Co všechno tato transformace z Východu na Západ obnáší? Jak moc se musí LOM vnitřně proměnit?

Musíme samozřejmě modernizovat infrastrukturu, mít odpovídající kvalifikovaný personál, provádíme velké investice, třeba do leteckého parku. Děláme to všechno i proto, aby lidé ve firmě i vně ni viděli, že LOM má před sebou vizi a budoucnost. Státní firmy bývaly často vnímány jako moloch a možná až nepotřebná věc.



Jiří Protiva

Absolvent práv na Palackého univerzitě v Olomouci nastoupil na ministerstvo obrany v roce 2006 jako právník, který se v sekci vyzbrojování podílel na přípravě veřejných zakázek. Působil i v Inspekci ministerstva obrany. Následně osm let řídil Vojenský technický ústav, příspěvkovou organizací ministerstva obrany. Od února 2021 je ředitelem státního podniku LOM Praha. Je rovněž členem představenstva Asociace leteckého a kosmického průmyslu.

Naše role je pomoci transformovat ekonomiku na udržitelnou, nejen financovat, co už udržitelné je

text: Miroslava Kohoutová

ESG faktory už dlouhou dobu rezonují bankovním sektorem a ovlivňují jeho strategická rozhodnutí. Přechod k udržitelné ekonomice uvádějí do praxe právě banky skrze poskytnuté úvěry. „Dnes už jsou ESG rizika součástí klasických rizik, to znamená, že jsou brána v úvahu stejně jako standardní byznysové, finanční a další rizikové faktory,“ říká Petr Fiala, ředitel financování obchodu a vývozu, faktoringu a ESG v Raiffeisenbank.

Jak ESG proměňuje přístup bank k úvěrování a jak ho ovlivnily válka na Ukrajině a energetická krize?

ESG rizika jsou součástí klasických rizik, to znamená, že jsou brána v úvahu stejně jako standardní byznysové, finanční a další rizikové faktory. Díky takovému nastavení mohou banky dělat informovaná rozhodnutí s ohledem na udržitelnost. S vývojem ESG tématu jsou rozhodnutí stále více postavená na datech, tedy kvantitativním hodnocení. To umožňuje objektivnější a měřitelné hodnocení vlivu projektů a klientů na udržitelnost. Své klienty průběžně informujeme a upozorňujeme je na blížící se povinnost nefinančního reportingu, a zároveň jim vysvětlujeme, jakým způsobem budeme my jako banka s těmito daty dále pracovat. Válka na Ukrajině a energetická krize zesílily důraz na energetickou bezpečnost a obecně diverzifikaci zdrojů.

Jakým oblastem dáváte aktuálně nejlepší ESG rating a jaké jsou u vás na černé listině?

Vždy záleží na kombinaci mnoha faktorů, vedle odvětví a celkové situace klienta hodnotíme i konkrétní projekt a jeho přínos pro přechod klienta k udržitelnějšímu podnikání.

Samozřejmě v tuto chvíli banky již některá odvětví nebo projekty nefinancují, protože mají čistě negativní vliv na prostředí a zároveň existuje alternativa. Nebo zkrátka nevěří v rozvoj daného sektoru, popřípadě je ohrožena návratnost takové investice. Naše role je ale pomoci transformovat ekonomiku na udržitelnou, nejen financovat, co už teď udržitelné je. Proto máme i v oblastech, které mohou být emisně náročné, vytipované společnosti, kterým s transformačními plány pomáháme.



Petr Fiala, ředitel financování obchodu a vývozu, faktoringu a ESG, Raiffeisenbank

Kdo „black“ sektory bude nyní financovat?

V případě, kdy se jedná o sektor, který je pro ekonomiku strategicky významný, nabízí se zde zapojení státních institucí, které k tomu mají, případně dostanou mandát. Přechod na udržitelnost musí respektovat realitu regionu a ekonomiky. Zároveň zde samozřejmě zůstává prostor pro soukromý kapitál. Je ale otázkou, zda budou tyto investice a odvětví dlouhodobě dostatečně ziskové a zda

je budou potenciální investoři ochotni financovat.

Jaká je role bank v podpoře klientů v rámci přechodu k udržitelné ekonomice?

Svoji roli vidíme zejména ve vztahu k našim klientům a produktům udržitelného financování, protože právě v této rovině vnímáme náš největší potenciální dopad na oblast udržitelnosti. Jedním z řešení je vlastní dedikovaný ESG tým zaměřený na podporu firem poskytováním finančních produktů a poradenství pro udržitelné, transformační a nízkouhlíkové projekty. Kromě toho banka aktivně přistupuje ke vzdělávání klientů, poskytuje jim informace a nástroje, které jim pomohou lépe porozumět možnostem a výhodám spojeným s nízkouhlíkovými investicemi.

Další cestou je přenos know-how a znalostí trhu na regionální úrovni, i díky naší mateřské bance a sesterským pobočkám umíme nahlédnout, jak se obdobná témata řeší v okolních zemích. To umožňuje lépe porozumět místním potřebám a příležitostem v rámci zelené tranzice. Celkově se snažíme zejména aktivně přispívat ke zvýšení konkurenceschopnosti ekonomiky, udržitelnému rozvoji regionu a podporovat naše klienty v dosahování jejich udržitelných cílů.

V roce 2021 vydala Raiffeisenbank první zelené dluhopisy na českém trhu. Jaký je aktuálně mezi investory o zelené dluhopisy zájem?

Kromě nich jsme ještě v letech 2023 a 2024 vydali i takzvané udržitelné dluhopisy. Každá z těchto emisí je standardně obchodovaná na lucemburské burze. O letošní emisi byl při primárním úpise takový zájem, že téměř čtyřikrát převýšil objem emise v hodnotě 500 milionů eur.

Geopolitická situace ale ukazuje, že tyto firmy mají svůj význam a smysl. Ale abych se vrátil k té otázce, transformace LOM znamená i to, že se ve firmě musí změnit způsob myšlení a filozofie.

Co si pod tím představit?

Vysvětlím to na konkrétním příkladu. Když máte vrtulník východní provenience, tak po určitém období musíte některé agregáty ve vrtulníku prostě vyměnit. Ve vrtulníku západní provenience neustále ověřujete, jestli je daný agregát stále funkční a může dál běžet. Není to striktně omezeno nějakou dobou. To zároveň znamená, že našim zaměstnancům nabízíme jednak práci na daleko sofistikovanější technice a jednak i perspektivu na třicet a více let. Letouny F-35, střední dopravní letouny Embraer, vrtulníky H-1, ty všechny budou ve výzbroji naší armády určité příštích třicet let. Obrovská změna je i v tom, že zatímco dřív byl LOM úzkoprofilově zaměřeným podnikem, dnes a do budoucna ještě víc bude spektrum provozované letecké techniky velmi široké.



Budeme mít kompetence k základnímu výcviku budoucích pilotů F-35. Do budoucna má těchto strojů v Evropě létat 700.

Tento vývoj určitě znamenal, že se museli částečně proměnit i její zaměstnanci. Jak se noví lidé shánějí?

Bezpochyby sháníme nové lidi už proto, že věkový průměr je tu poměrně vysoký, je lehce pod 50 lety a my musíme zajistit, aby noví zaměstnanci měli čas se zaučit od starších, než ti sami odejdou do důchodu. A je fakt, že nábor je čím dál tím těžší. Technické obory mladé příliš nelákají, a když už je vystudují, tak se jim často nevěnují. Samozřejmě spolupracujeme se středními a vysokými školami, máme tu praxe, nabízíme stipendijní programy a podobně. Snažíme se působit třeba i na modelářských výstavách, kde je množství velkých fandů do letectví. To je také potenciální zdroj našich budoucích zaměstnanců. Super je to, že v našem podniku pracuje velmi mnoho srdcařů, kteří tu práci dělají z lásky a mají úžasný drajv. Jinak si myslím, že velkým lákadlem pro nové zaměstnance by mohlo být i výcvikové

středisko pilotů, které máme v Pardubicích. Zvláště teď, když se bude modernizovat kvůli přechodu armády na nové stíhačky.

Že tu pracují srdcaři, bylo vidět na parkovišti před podnikem, kde bylo jedno auto oblepené obrázky vrtulníků. Pro takové lidi asi peníze nejsou prvotní motivací. Přesto: jste schopni je dostatečně dobře zaplatit?

Soukromé podniky mají větší možnosti, ale i my se snažíme mzdové prostředky navyšovat. Mzdy u nás jsou v nejednom případě na podobné úrovni jako u konkurenčních firem v soukromém sektoru. A z vlastní zkušenosti vím, že se často stává, že lidé, kteří od nás odejdou, se mnohdy chtějí vrátit zpátky.

Co všechno pro vás bude do příštích let znamenat, že jste s Lockheed Martin podepsali dohodu o průmyslové spolupráci týkající se stíhaček F-35?

Například to znamená, že budeme mít kompetence k základnímu výcviku budoucích pilotů F-35, a to nejen pro českou armádu, ale pro ostatní uživatele tohoto letounu. Do budoucna má v Evropě létat asi 700 letadel F-35 a pro ty bude zapotřebí samozřejmě spousta pilotů. Navíc naše modernizované výcvikové středisko bude moci rozšířit výcvik pilotů dalších západních letounů, třeba F-16 nebo Eurofighterů. Dohoda s Lockheed Martin má nominální hodnotu kolem jedné miliardy korun, ale díky tomu, co jsem teď říkal, může mít úžasný multiplikační efekt, když tu příležitost správně uchopíme. Neměl bych zapomenout ani na to, že v Brně máme dceřinou společnost VR Group, která vyvíjí a vyrábí simulátory, na nichž trénujeme piloty, a je tu příležitost, že právě naše dceřinka bude do budoucna zabezpečovat provoz a údržbu simulátorů, které přijdou právě s F-35.

Jak moc vám tahle dohoda s Lockheed Martin pomůže při vyjednávání s dalšími potenciálními partnery?

Je to pro nás prestižní záležitost. Vezměte si, že vedle Česka bude v Evropě už jen jedno certifikované výcvikové středisko pro základní výcvik budoucích pilotů F-35, a to na Sardinii. Na začátku tohoto úspěchu určitě stál fakt, že jsme se dostali do procesu zajišťování životního cyklu vrtulníků Viper a Venom. To nám hodně pomohlo ve vyjednávání s Lockheed Martin. Dohoda s Lockheed Martin nám zase pomáhá při vyjednávání s Embraerem a určitě nám pomůže i v jednáních s dalšími potenciálními partnery. ■

Mladí chtějí odpovědnou firmu a udržitelné produkty

text: Anežka Hesová

Promýšlet výrobní procesy, logistiku, recyklaci materiálů a společenskou odpovědnost musí každá velká firma. Pro společnost PPG, která je globálním výrobcem nátěrových hmot a barev, to není otázka legislativních požadavků, ale reakce na měnící se situaci na trhu. „Dovedli nás k tomu zákazníci, kteří si stále více uvědomují dopady na klima spojené s jejich nákupy,“ říká v rozhovoru obchodní ředitel PPG pro Česko, divize Architectural Coatings, Jan Šipan, který pozoruje, že toto téma je v posledních letech stále důležitější pro zákazníky i zaměstnance.

Jaké trendy aktuálně pozorujete na trhu nátěrových materiálů?

Zákazníky naší sítě Dům barev tvoří asi z padesáti procent profesionální firmy, druhá polovina je maloobchod. Firmy dost reagují na trendy ve stavebnictví a na požadavky developerů. Roste poptávka po omyvatelných barvách, které jsou kvalitní a vydrží déle. Oblíbené jsou také antibakteriální barvy. Ty se dřív prodávaly jen do nemocnic pro výmalbu operačních sálů, ale dnes už se používají na celé chodby a čekárny. A zajímavý vliv mají na náš obor stále rozšířenější LED svítidla. Oproti klasickým žárovkám totiž nasvítí stěnu lépe a prozradí různé stavební nedokonalosti. Díky tomu se zvyšuje zájem o matné nátěry, které dokážou tyto chyby lépe skrýt. Všeobecně je ale největším trendem zájem o udržitelnost a klima.

Přichází poptávka po udržitelných produktech a principech přímo od vašich zákazníků?

Určitě ano. Jako země jsme sice pořád dost konzervativní, ale zvláště u mladších zákazníků v posledních letech vidíme, že tohle téma je pro ně zásadní. Poptávají například vodou ředitelné

barvy a ptají se na jejich původ. To jsou věci, které ještě před pár lety tolik lidí nezajímaly. U velkoodběratelů pak hraje roli jejich zapojení do širšího řetězce. Sami musí plnit udržitelné normy nebo vlastní kritéria a samozřejmě hledají dodavatele a produkty kompatibilní s jejich filozofií.



Jan Šipan, obchodní ředitel PPG pro Česko, divize Architectural Coatings.

Jakou roli v tom hraje zpřísňování legislativy?

Myslím si, že motorem této změny nejsou přísnější pravidla, ale jiný způsob uvažování. A to nejen ohledně udržitelnosti, ale také pokud jde o zdravé prostředí ve firmě a její dobré fungování. Když dnes mladí lidé nastupují do práce, ptají se nejen na to, co budou dělat a za kolik, ale také jaká ta firma je, jaká je v ní atmosféra.

Je pro ně atmosféra firmy důležitější, než z čeho vyrábíte barvy a komu je prodáváte?

To spolu souvisí. Když se prezentujete jako firma, která má určitou udržitelnou filozofii, tak z toho nejdříve vyberete jen jeden prvek. Všechno musí fungovat dohromady. Moje generace se na to dívala ještě jinak, kladli jsme větší důraz na ekonomické a technické fungování firmy. Dnes je ale nutné zamýšlet se hlavně nad tím, jak naše činnost ovlivňuje prostředí kolem nás.

Jaké rozdíly pozorujete v přístupu k ESG v českém prostředí v porovnání s evropskými a světovými standardy?

Jsme sice součástí Evropské unie, ale rozdíly v předpisech v jednotlivých zemích jsou stále ohromné. Když máme nějaký výrobek certifikovaný v jedné zemi, neznamená to, že ho budeme moci vyvážet i do jiné. Například ve Skandinávii jsou dnes udržitelná řešení daleko běžnější než ve východní Evropě. Je to ale jen otázka času. Pracujeme v chemickém sektoru, kde je to obtížnější, ale naše globální prodeje za loňský rok tvořily ze 44 procent produkty s atributy udržitelnosti. A náš závazek do roku 2030 je dostat se na 50 procent. Směr tohoto vývoje je nevyhnutelný.

Co by pomohlo tento poměr dál zvyšovat?

Velký vliv na to má edukace zákazníků. U nás je například stále velká poptávka po syntetických barvách, zatímco v západní Evropě už je nižší. Myslím si, že je v tom zkrátka setrvačnost. Určitá generace lidí byla zvyklá na to, že na dřevo se používala syntetická lazura. A mnoho lidí jednoduše neví, že udržitelné řešení je stejně kvalitní. Z pohledu regulace je pak hodně důležité, aby změny přicházely postupně a aby byly předvídatelné.

Jak hodnotíte proces vytváření ESG strategie z ekonomického hlediska?

Dlouhodobá udržitelnost se rozhodně vyplácí. Je to nejen ekonomická výhoda, ale i nutnost, neboť planeta není nafukovací. I když menší firma ještě nemá povinnost vytvářet ESG report, přijde za ní obchodní partner, který to vyžaduje. A pokud mu neposkytne přesná data o své uhlíkové stopě, může ji to vyřadit ze soutěže.

Text vznikl ve spolupráci s firmou PPG.

V unii se bude hrát o změkčení Green Dealu a nový postoj k migraci

–TEXT– Josef Pravec –FOTO–Reuters



Jednou z vítězek evropských voleb je ve Francii **Marine Le Penová**. Její nacionalistické Národní sdružení vybojovalo v EP daleko více křesel než Renaissance prezidenta Emmanuela Macrona.

Méně zelené politiky, větší důraz na byznys a průmyslovou politiku, opatrnější přístup k migraci a debaty o velikosti unijní podpory Ukrajině. To vše je možné očekávat po víkendových volbách do Evropského parlamentu, které přinesly posílení pravicového populismu a ubraly na síle socialistům, liberálům a zeleným. Velké slovo budou mít i evropsíti lidovci.

Na významu stoupne i vývoj v jednotlivých členských státech, které na mezivládní úrovni o unijní politice spolurozhodují. Postavení řady vlád je otřeseno ústupem z pozic.

Zejména ve významných zemích – Německu a Francii. Tam již prezident Emmanuel Macron, zakladatel liberální strany Renaissance, která utrpěla těžkou porážku, vypsál předčasné parlamentní volby.

V Česku opozice zvítězila nad stranami vládní koalice, pokud jde o poslanecká křesla, v poměru 12 ku devíti. Možnost odhadovat z toho budoucí politický vývoj devaluje tradičně nízká volební účast – ačkoliv byla na eurovolby rekordní, stále jde jen o 36,5 procenta oprávněných voličů (*o postoji Čechů k Evropské unii v komentáři na str. 6*).

Hra o změkčení Green Dealu

Ačkoliv populisté unii vládnout nebudou, celkový posun doprava se podle analytiků webu Politico promítne do menšího nadšení pro zelenou politiku. Evropský parlament hrál klíčovou roli ve snaze snížit uhlíkovou stopu a zbrzdit globální oteplování. Evropsíti lidovci ale nově mohou argumentovat, že právě Green Deal přispěl k energetické krizi a drahotě. A budou mít možnost se při odporu k některým environmentálním opatřením spojovat s konzervativci a euroskeptiky proti zeleným, levici a liberálům. Což se už před volbami v praxi ukázalo při

dílčím hlasování při přípravě zákona o obnově přírody.

Konkrétně se bude nově debatovat nad plánem neuvádět po roce 2035 na trh nové osobní automobily se spalovacími motory. Nebo nad záměrem zavádět přísnější pravidla pro emise nákladních vozů a přejít na ekologicky udržitelné palivo pro letadla.

Změkčovat by se mohla legislativa nutící firmy sledovat plnění ekologických standardů v rámci dodavatelských řetězců. V zemědělství by to znamenalo ústup od záměru zavést i zde emisní povolenky. Nejistým by se stal osud nedokončených legislativních návrhů na obnovu ekosystémů či šetrnější užívání pesticidů.

Nikdo ovšem nemůže vyloučit ani posun přesně opačným směrem. To v případě, že se německá lidovkyně (CSU) Ursula von der Leyenová kvůli svému znovuzvolení do čela Evropské komise spojí se Zelenými, přestože je volby citelně oslabily. Pak by se mohlo naopak začít jednat o zpřísnění klimatických cílů do roku 2040. Tak to zatím doporučuje vědecký poradní

Výsledkem silnějšího postavení pravice by mohl být ústup od zákazu vyrábět osobní auta se spalovacím motorem.

výbor EU, podle něhož je nutný tvrdší postup proti emisím ze zemědělství.

Ještě větší podporu by dostaly investice do čistší energie z veřejných zdrojů a průmyslové strategie na podporu evropských zelených technologií. Více peněz experti navrhují na sociální programy pro ty, které urychlený přechod k zelené ekonomice zasáhne nejvíce.

Jenže podle květnového šetření Institutu pro evropskou environmentální politiku se ekologické a klimatické naladění Evropanů začíná měnit a mnoho už dosažených dohod je zpochybňováno jak průmyslem, tak členskými státy.

Posílí byznys i antimigrace?

Nejistota o směřování unie platí i pro další témata. Útok doprava

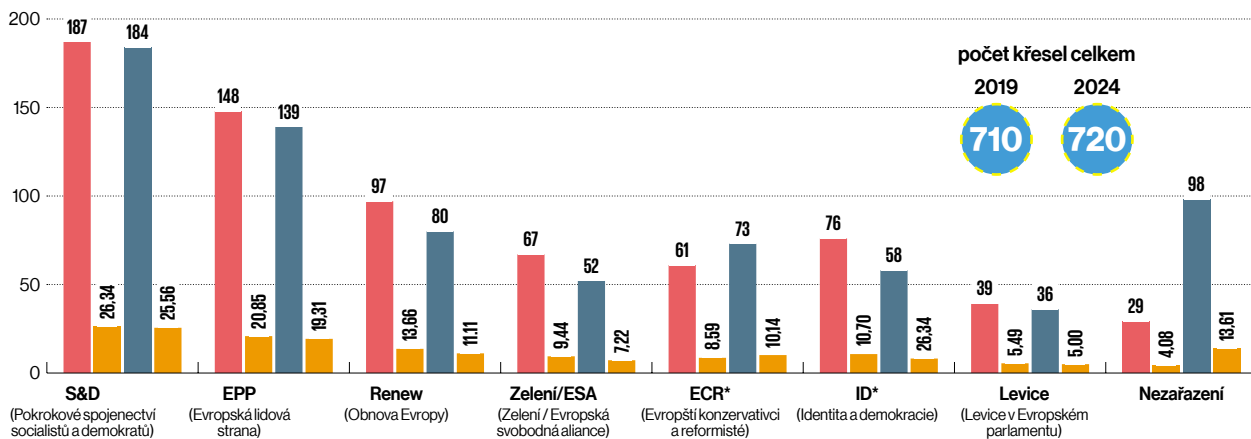
by zřejmě měl za následek ústup od nových regulačních předpisů, například limitujících podnikání velkých firem nebo omezujících rozvoj umělé inteligence, v jejichž důsledku podle lidí z byznysu hrozí zaostávání Evropské unie za USA a Čínou.

Větší pozornost by dostalo úsilí redefinovat energetickou politiku, především usnadnit investice do výstavby jaderných elektráren. Podle analytiků z Politika by větší vliv evropských lidovců mohl otevřít cestu k větší podpoře evropských šampionů v telekomunikacích a nových technologiích. Což by posílilo inovační sílu unie a přispělo k vyššímu ekonomickému růstu.

Leyenová si již před volbami nechala o významu velkých investic zpracovat analýzu, na níž se podílel italský ekonom a politik Mario Draghi. Evropská unie však bude narážet na fakt, že na rozdíl od USA a Číny nedisponuje větším rozpočtem a nemůže sama podporovat investice do technologií. Takže si takové výdaje mohou dovolit jen Německo a Francie.

Výsledky voleb do Evropského parlamentu (předběžný stav)

■ 2019 (počet křesel) ■ 2024 (počet křesel) ■ procenta křesel (zaokrouhлено)



Pozn.: * K poslancům ECR a ID je nutné přičíst 47 poslanců (6,53 procenta) populistických stran z Německa, Polska a Maďarska. Dohromady to představuje 178 poslanců a 24,85 procenta z jejich celkového počtu.

Zdroj: Evropský parlament

Posílení nacionalistů obrací znovu pozornost k migrační politice. Její rychlá změna na celounijní úrovni na programu není, protože začne platit nedávno schválený migrační pakt, tedy nová pravidla o azylovém systému a posílení solidarity mezi členskými státy při přijímání migrantů. I zde však mohou mít značný vliv dílčí kroky jednotlivých vlád.

Predikovat další vývoj je podle politiků obtížné i proto, že nespokojenost s unijní politikou je všeobecná. Tvrdší postup při ochraně hranic, hlavně před nelegální migrací, už žádají politici v Nizozemsku, Polsku a stále víc i v Německu.

Více než unijní politika ovlivňuje přístup členských států a jejich vlád také systém obrany a související výdaje. Volby oslabily levicové strany, především německou SPD, opatrné při zvyšování vojenských rozpočtů na úkor sociálních výdajů.

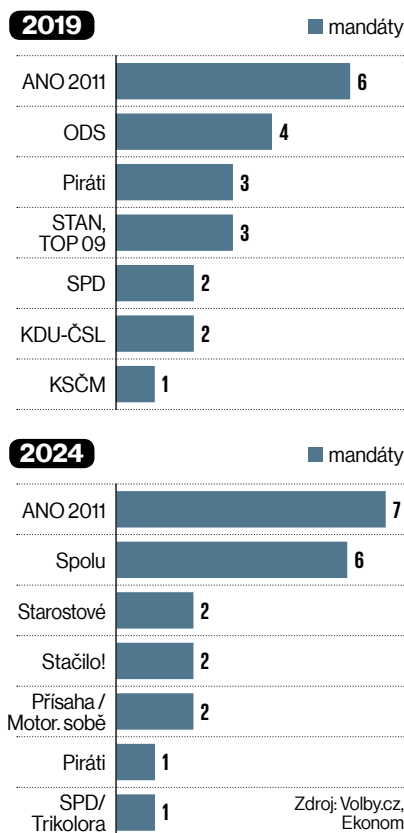
Jinou otázkou je dosud masivní podpora Ukrajiny ve válce s Ruskem. Část nacionalistické pravice, zejména v Německu, Rakousku a ve Francii, v minulosti měla pro Moskvu pochopení. Naopak Macron jako hlavní postava protiruské politiky posledních měsíců o voliče přišel.

O jejich důvěru se prezidentova strana bude opět ucházet na přelomu června a července v parlamentních volbách, jejichž výsledkem může být zdlouhavé jednání o novém kabinetu. Francouzský politikolog Pascal Perrineau připouští, že v nich Národní sdružení Marine Le Penové získá nejvíce mandátů, což ale nemusí znamenat, že se jí také podaří sestavit parlamentní většinu a vytvořit vládu.

Ženský boj o koalici

Pro společnou unijní politiku je klíčová podoba Evropské komise a osoba jejího

Volby do Evropského parlamentu



šéfa. Protože evropští lidovci zůstávají nejsilnějším politickým uskupením v europarlamentu, budou usilovat o znovuzvolení von der Leyenové do čela EK. Potřebuje k tomu podporu šéfů většiny vlád unijních zemí a v čele komise ji musí potvrdit parlament nadpoloviční většinou, tedy nejméně 361 z celkových 720 hlasů.

Dosud vládnoucí centristické síly, tedy křesťanští demokraté, liberálové a socialisté, mají 403 křesel, stačit to ale

Nacionalistická pravice vyhrává volby do Evropského parlamentu ve Francii, v Itálii, Rakousku i Maďarsku.

nemusí. Před pěti lety von der Leyenová při podobné převaze prošla v tajné volbě jen o devět hlasů. Ztratila část vlastního tábora a museli jí pomáhat populisté z Polska a Maďarska.

V posledních měsících chce eurokomisařka k sobě připoutat pravicovou stranu Bratři Itálie premiérky Giorgie Meloniové. Podle von der Leyenové se stejně jako její spolustraníci zbavila extremistických názorů. Nicméně Macron nebo vedení německé sociální demokracie si to nemyslí a sblížování na pravici blokuje užší spolupráci s evropskými Zelenými.

I nacionalistickou pravici jako celek limitují vnitřní sváry. Její poslanci zůstávají ve dvou politických klubech, navíc z Polska, Německa a Maďarska jich je 47 mezi takzvaně nezařazenými. Nyní jich v Evropském parlamentu zasedne 178, téměř tolik co lidovců (těch je 184), a očekávají se pokusy o integraci. Podle Jorge Buxadého, lídra španělského radikálně pravicového Voxu, bude nutné vybrat několik programových bodů, na nichž by se vlastenecké a konzervativní síly mohly shodnout. Podstatné bude, jestli se na spolupráci dohodnou dvě hlavní postavy evropské populistické politiky – Marine Le Penová za Francii a Meloniová za Itálii.

Vláda pravidelně prohrává

České volební výsledky přinesly prohru stran vládní koalice a potvrdily pravidlo, podle něhož v evropských volbách pravidelně budují opoziční síly. A jejich prostřednictvím voliči vyjadřují nespokojenost s vládní politikou.

A tak Češi tentokrát přisoudili vítězství ANO 2011, pomohli k úspěchu komunistů pod značkou Stačilo! a posvětili nástup koalice Prísaha / Motoristé sobě, za níž jsou cítit názory exprezidenta Václava Klause. ■

JSME TRANSPARENTNÍ

Dobrovolně zveřejňujeme v našich **reportech** **udržitelosti** klíčová data, která ukazují, že u nás opravdu rozhodují činy. Chcete zjistit více? Podívejte se na www.kaufland.cz/reportudrzitelnosti.



KAUFLAND
PRO **LEPŠÍ**
BUDOUCNOST



**NABÍZÍME
ROVNÉ MZDY**



KAUFLAND
PRO **LEPŠÍ**
BUDOUCNOST

**PŘEDCHÁZÍME
VZNIKU
POTRAVINOVÉHO
ODPADU**



**SNIŽUJEME SPOTŘEBU
ELEKTRICKÉ ENERGIE**



**MÁME PŘÍSNĚJŠÍ NORMY NA REZIDUA
PESTICIDŮ NEŽ EVROPSKÁ UNIE**

KAUFLAND
PRO **LEPŠÍ**
BUDOUCNOST



**O 80 % MĚNĚ EMISÍ
DO ROKU 2030**





Účastníci udržitelného fóra týdeníku Ekonom (zleva) Jan Šúra – partner a advokát Portos, **Eva Svobodová** – generální ředitelka Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, **Jan Šipan** – obchodní ředitel PPG pro Česko a **Edita Šilhanová** – předsedkyně představenstva Asociace udržitelného podnikání, partnerka COM.SE Consulting.

Zkratka ESG už firmy neděsí. Bez udržitelnosti v konkurenci neuspějí

– TEXT – Vojtěch Wolf – FOTO – Lukáš Biba

Není to tak dávno, co průzkum agentury Ipsos ukázal velkou neznalost zástupců malých a středních českých podniků, co znamená zkratka ESG nebo co představuje. Případně spojení anglických slov environmental, social a governance znamenalo strašáka. Hlavně z nutného reportování o těchto aspektech podnikání státu a Evropské unii. Ale právě sílí debatu o regulaci mezi akcionáři, zaměstnanci i zákazníky vyzdvihli účastníci Udržitelného fóra jako příčiny obratu.

I když pomalu, z ESG se stává součást podnikání. „Udržitelnost je

téma a má velký význam pro všechny podnikatelské subjekty – v Česku, v Evropě a vůbec ve světě. Setkáváme se s tím každý den,“ řekla Eva Svobodová, generální ředitelka Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. Fórum se konalo při příležitosti představení žebříčku udržitelnosti týdeníku Ekonom, který ho uspořádal společně s partnery.

Unijní směrnice o podávání zpráv o udržitelnosti podniků (CSRD), která upravuje pravidla týkající se sociálních a environmentálních informací, platí od letošního roku zatím pro velké podniky s více než

250 zaměstnanci a obratem nad miliardou korun. Dopadá však i na menší. „Už polovina z nich ví, co to znamená, věnují se tomu,“ dodala Svobodová. Už to podle ní není červený hadr, který ještě loni vyvolával emoce z další porce administrativní zátěže, na kterou nejsou ve firmách lidi.

Ne že by všichni vzali ESG za své. „Řada malých firem není úplně nadšená, ale jsou k tomu donuceny. Přestože nemají povinnosti z legislativy, jsou součástí subdodavatelských řetězců a velké společnosti je nutí reportovat a počítat uhlíkovou stopu,“ pokračovala Svobodová.

Skladujte u nás

DACHSER Contract Logistics inteligentně kombinuje efektivní skladování a služby s přidanou hodnotou s globální přepravní sítí. Volné skladové prostory jsou aktuálně k dispozici v Českých Budějovicích, Břeclavi, Týništi nad Orlicí a Ostravě.

Uchazeči o práci se ptají

Uvědomění, že bez odpovědného přístupu není šance uspět v konkurenci, se i mezi menšími podnikateli šíří. Vědí, že k udržitelnosti musí směřovat a něco do ní vložit. Na druhé straně před nimi pro úspěch na trhu vyvstává nutnost investovat také do digitalizace, do inovací, nových technologií nebo do vzdělávání zaměstnanců. Svobodová o tom ví: „Vždycky tedy bude hledat nějaký balanc, aby podnik zůstal konkurenceschopný.“

Předsedkyně představenstva Asociace udržitelného podnikání Edita Šilhánová říká, že se firmy často zbytečně obávají, že „nejsou ESG“. Přitom spousta příslušných kritérií splňují, aniž by o tom věděly. „Když děláme ve firmě scan nebo inventuru toho, co tam je a co vlastně patří do ESG, je to vždycky velké překvapení. Příjemné, že vlastně spousta toho už ty firmy dělají zcela přirozeně, nebo proto, že to je prostě dáno legislativou,“ přidala žena, jež je partnerkou v COM.SE Consulting.

V jejím vystoupení na fóru se objevil moment, o němž se rovněž mluví: demytizace pojmu ESG. „Jsem přesvědčená, že to je prostě péče řádného hospodáře povýšená o level výš, než jsme bývali zvyklí,“ vysvětlila Šilhánová. Popsala zkušenost zejména s výrobními firmami, kde už takové přirozené výsledky přinesla snaha o zefektivnění produkce, příznivá pro životní prostředí.

To potvrdil i Jan Šipan, obchodní ředitel dodavatele barev a nátěrů PPG pro Česko. Podle něj to celé vychází z požadavků samotných zákazníků. „Jak se dneska staví budovy o určitých parametrech, i barvy je musí splňovat. Například u uhlíkové stopě,“ řekl zástupce koncernu, kam patří i značky Primalex či Balakryl.

V přístupu k ESG se objevuje i falešnost. Velká část firem klade důraz na ekologii, i když dopad jejich činnosti na ni není velký.

Také potvrdil, že se během posledních pěti let velmi změnil zájem o toto téma i mezi potenciálními zaměstnanci. „Před covidem si nepamatuji, že by se někdo, kdo se uchází o práci, ptal na to, jaké je prostředí ve firmě, jakým způsobem řešíme právě tyto otázky a jaké jsou vztahy mezi lidmi a podobně. A dneska je to úplný standard,“ řekl Šipan.

Vyzdvihl rovněž princip lokálnosti. „Když máme v Kaznějově důl na kaolín a vedle v Břasích vyrábíme barvu, jsme vlastně v ideální pozici být přirozeným dodavatelem. Zákazníkům zdůrazňujeme, aby vyžadovali české barvy, protože mají minimální uhlíkovou stopu. Pokud si koupí třeba i od nás barvu, která ale cestuje přes půl světa, tak přestože se

bude vyrábět ekologicky, ta stopa tam bude,“ doplnil.

Nadřazenost správného řízení

Partner z advokátní kanceláře Portos Jan Sůra navázal zobecněním, že ESG se musí stát podstatou byznysu. „Pokud chce firma efektivně fungovat na trhu, musí přirozeně dělat všechno pro to, aby byla udržitelná. Je to prostě přirozená potřeba obstát v tržním prostředí,“ říká Sůra. A upozornil na nutnost vyváženosti a také hierarchii mezi třemi složkami, jež zkratku tvoří.

Velká část firem klade především důraz na ekologičnost. „Vždycky jsem byl zastáncem toho, že governance ve smyslu správného a odpovědného řízení společnosti je termín, který je jaksi nadřazený všem těm ostatním,“ řekl advokát a vysvětlil, že pokud vedení či majitel správně neřídí firemní procesy, neřídí správně ani ekologickou část, neřídí správně ani svoje CSR, společenské nebo jakékoliv jiné veřejně prospěšné aktivity. „Koneckonců pak neřídí správně ani svůj kmenový byznys.“

V části jeho vystoupení se debata vrátila k otázce přístupu českých společností k probírané agendě. Podle Sůry se u řady z nich objevuje falešný přístup. Soustředí se na ekologickou část svého podnikání, i když reálný nebo potenciální dopad její činnosti na životní prostředí je zanedbatelný.

„Hlavní je si říct: Proč se z pohledu mého podnikání vůbec udržitelnosti zabýváme? Chci obstát v tržním prostředí, potřebuji to pro lepší financování, potřebuji to z pohledu mých dodavatelů, chce to po mně někdo, chce to po mně banka, chci dosáhnout na nějakou dotaci?“ navrhl advokát těm, kdo stojí před úkolem mít ESG v pořádku. ■

Výsledky žebříčku udržitelnosti týdeníku Ekonom (Ročník 2024):

► Kategorie strategie

1. místo: Plzeňský Prazdroj, a.s.
2. místo: Škoda Auto a.s.
3. místo: Sonnentor s.r.o.

► Kategorie strategie – dobrá praxe v bankovním sektoru

- Česká spořitelna
- Komerční banka

► Kategorie projekt

- Fair & Bio, družstvo
Káva bez obalu ve vratných kapslích
- Heureka Group a.s.
Udržitelný e-shop
- Chart Ferox, a.s.
Cirkulární ekonomika – recyklace všech odpadů pro druhotné zpracování
Eliminace úrazů skrze motivaci a angažovanost zaměstnanců

Proč by každý živnostník měl mít podnikatelské pojištění

PODNIKÁNÍ S SEBOU NESE MNOHO RIZIK, KTERÁ ČASTO NELZE OVLIVNIT A PROTI KTERÝM JE NUTNÉ SE CHRÁNIT.

Česká podnikatelská pojišťovna (ČPP) samozřejmě fandí podnikatelům. Proto pro živnostníky připravila allriskový produkt Simplex, který je určen pro malé a střední podnikatele. Tento pojistný produkt řeší nejen pojištění odpovědnosti, ale také majetku a přerušení provozu.

„Pro podnikatele, jejichž majetek nemá hodnotu vyšší než 15 milionů korun a jejichž roční příjem nepřekročí 10 milionů korun, jsme připravili jednoduché pojištění Simplex, které je allriskové – tedy vše, co není vyloučeno, je pojištěno,“ říká Michal Krajčovič, ředitel úseku podnikatelských rizik České podnikatelské pojišťovny. Velkou výhodou produktu Simplex je jednoduché a rychlé sjednání na pár kliků a také nabídka balíčkového krytí. Samozřejmostí je možnost multikalkulace tak, aby klient viděl vždy všechny možné varianty. Samotný výběr vhodné varianty je velmi snadný a díky balíčkům nehrozí, že by v pojistné smlouvě bylo opomenuto některé z významných pojistných rizik.

Kdo může pojištění Simplex využít

Komplexní pojištění Simplex pro malé a střední podnikatele od ČPP kryje záda prakticky všem živnostníkům – od kadeřnic přes majitele kaváren a stánků s občerstvením až po řemeslné profese, jako jsou například instalatéři. Samozřejmou součástí tohoto pojištění jsou i kvalitní asistenční služby.



Michal Krajčovič, ředitel úseku podnikatelských rizik ČPP

Pojištění majetku pro malé a střední podnikatele kryje široké spektrum událostí, které způsobí živelní událost nebo vandalové a zloději. Předmětem pojištění je v tomto případě vše, co klient vlastní nebo využívá k podnikání – tedy to, co vede ve své účetní evidenci. Pojišťovna se postará například o rozbitou výlohu, prasklé potrubí nebo střechu poškozenou pádem stromu. ČPP dokáže pojistit také strojní a elektrotechnická nebezpečí. Pojištění Simplex však zajistí náhradu škody i v případě, kdy kadeřnice zničí oblečení zákaznice barvou.

„Drobní podnikatelé mnohdy netuší, s čím vším jim v ČPP dokážeme pomoci. Pojištění Simplex myslí například i na případy, kdy praskne

potrubí a klientovi poté přijde trojnásobná faktura za vodu. S fakturou si naše pojišťovna hradě poradí. Pokud následně nelze provozovnu využít, pojišťovna kryje i přerušení či omezení provozu. Jsou však situace, kdy pojišťovna umí plnit i nad rámec limitu. Pokud provozovna například vyhoří, nejenže klient dostane plnou částku, na kterou je pojištěn, ale také dalších 10 procent z pojistné částky, které jsou nutné na odklizení sutin,“ představuje produkt Michal Krajčovič z ČPP. Prvním krokem ke kvalitnímu pojištění je však správně nastavená pojistná částka. Ta by měla být stanovena v nových cenách, aby si podnikatel z vyplaceného plnění mohl pořídit novou provozovnu. Pokud by podnikatel zvolil nižší limit, byl by podpojištěn.

Pojištění odpovědnosti vám v mnoha případech významně kryje záda

Mezi priority každého podnikatele by mělo patřit pojištění povinnosti k náhradě újmy. V rámci pojištění odpovědnosti nabízí ČPP klientům široký rozsah pojistného krytí. V pojištění je automaticky zahrnuta újma na nemovitých věcech třetích osob, na věcech zaměstnance nebo újma způsobená zvířetem. Řemeslníci ocení i možnost pojistit náklady na odstranění chybné práce. „V produktu Simplex umíme odpovědnost pojistit až do výše 10 milionů korun. Volba limitu je na klientovi, ale my doporučujeme sjednání vyšších limitů. Protože pokud například elektrikář provede špatně elektroinstalaci a vyhoří byt, může škoda činit i několik milionů korun. Z tohoto důvodu je dobré být co nejlépe ochráněn,“ vysvětluje Krajčovič.

Data o udržitelnosti pomáhají i firemnímu byznysu

–TEXT– Josef Pravec –FOTO– Lukáš Biba



Podle **Jana Hamerníka** z oceněné společnosti Chart Ferox lze data pro ESG reporting využít také při rozvoji firmy.

České firmy se zbavují obav z nefinančního reportingu a zjišťují, že informace o plnění požadavků na udržitelnost sbírají i proto, že jim pomohou v byznysu. „Nesbíráme data jen pro reporty, ale hlavně proto, abychom se v nich vyznali a vyvodili z nich důsledky. Jde o dobrou investici do budoucnosti,“ řekl při vyhlášení výsledků soutěže Ekonom žebříček udržitelnosti manažer kvality oceněné děčínské průmyslové společnosti Chart Ferox Jan Hamerník.

Využít údajů nasbíraných při přípravě ESG reportů pro podnikání lze i podle Jana Kadlece, generálního

ředitele společnosti Sophia Solutions, která při tom firmám pomáhá. „Práce s daty pro podniky není levná záležitost, ale ptejme se také, co jim přináší. V informacích jsou dnes skryté opravdové poklady. Jejich sběr a správné zpracování podniky sice něco stojí, ještě více jim to ale může prostřednictvím byznysu přinést,“ zdůraznil.

Sběr a správné zpracování ESG dat české firmy něco stojí, více jim to ale může prostřednictvím byznysu přinést.

Jaká data sbírat? Případ od případu

Příprava podkladů pro nefinanční reporting, tedy hlášení o tom, co firmy dělají pro životní prostředí, pro zaměstnance a do jaké míry je jejich řízení transparentní, přinesla nové výdaje, vyžaduje mít vyškolený personál a spolkně i mnoho času.

Podle prezidentky České podnikatelské rady pro udržitelný rozvoj Kateřiny Šveřepové se domácí podniky rychle učí s daty pracovat. Nedávné obavy manažerů, že data o udržitelnosti nebude snadné získávat, se podle ní nenaplnila. „Jsou dostupná, jen je potřeba dát je dohromady a využít,“ míní.

Limitem je zatím nízké sebevědomí českých firem. „Jejich problém není v tom, co o udržitelnosti v datech nemají. Mají problém pracovat s tím, co už mají. Třeba americké podniky, pokud jde o udržitelnost, často nabízejí průměrný produkt, umějí ho však prezentovat jako nejlepší na světě,“ řekl při vyhlášení výsledků soutěže Jan Sůra, partner a advokát kanceláře Portos.

Některé domácí podniky se ovšem vymykají, protože se sběrem dat, která se jim nyní hodí do ESG reportů, začaly pro byznysovou potřebu daleko dříve, než se o udržitelnosti začalo mluvit. To je případ zmíněné Chart Ferox, která se soustřeďuje na výrobu tlakových nádob. Už před léty tam začali pečlivě sledovat spotřebu elektřiny, rozmanitých plynů či vody a rozmisťovat po provozech potřebná čidla. Využitelná data pro hlášení o dodržování sociálních standardů poskytuje aplikace, která jinak pomáhá ve firmě snižovat úrazovost. Nebo systém, který porovnává mzdy na různých pozicích ve firmě s těmi, které platí konkurence. Ten lze například použít při porovnávání odměn mezi muži a ženami.

Krátká odpověď na otázku, jaká data se vlastně mají sbírat, ale neexistuje. Základem jsou požadavky evropské směrnice CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) a doprovodné unijní předpisy. Některá data se sbírají vždy, jiná jsou specifická podle zaměření, obchodní strategie i stanových priorit.

„Liší se to obor od oboru. Začít je proto dobré analýzou a pak pro každou firmu ESG reporting šít na míru,“ zdůraznil Kadlec. S tím pomáhají společnosti jako Sophia Solutions, které umí data posbírat, integrovat, vyčistit a spočítat požadované

ukazatele. Důležitý je výhled do budoucna. Ten podle Kadlece může zpracovat umělá inteligence, která dokáže na základě dat o dřívějším vývoji předpovídat trendy. Jak v byznysu, tak pokud jde o nové požadavky na udržitelnost.

Když podniky o cizí pomoc při reportingu nechtějí, mohou si podle Šveřepové situaci usnadnit nasazením automatizovaných systémů na sběr dat. Na počátku je však vždy práce ESG manažera. Z 68 firem, které se do Ekonom žebříčku udržitelnosti přihlásily, měli v naprosté většině na udržitelnost vyčleněnou osobu, přičemž ve dvou třetinách případů jde o člena vedení.

Menší firmy, v jejichž případě je riziko sankcí menší a jsou méně viditelné, se zveřejňování výkazů budou vyhýbat.

Zveřejňovat, nebo chránit?

Nefinanční reporting obsahuje nezanedbatelný vnitřní rozpor. Shromažďované údaje, například týkající se diversity zaměstnanců, způsobu výběru dodavatelů nebo i samotných produktů, bývají důvěrné a zájem o ně mívá konkurence. Proto se někdy podniky jejich zveřejňování v ESG reportingu brání. Navíc část informací, které směrnice ukládá sbírat, je jinými předpisy naopak chráněná. Firmy tak stojí před rozhodnutím, jak postupovat, protože doporučená anonymizace k uchování obchodního tajemství vždy nepomůže.

Problém vyvstává i ve vztahu k partnerům v obchodním řetězci, kteří mohou chráněné údaje vyžadovat. „Praxe si s tím bude muset

poradit. Může to však dopadnout podobně jako v případě účetních závěrek – velké podniky, které nechtějí mít ohledně compliance žádné potíže, požadovaná data zveřejňovat budou. Menší firmy, v jejichž případě je riziko sankcí menší a jsou méně viditelné, se zveřejňování výkazů budou vyhýbat,“ míní Šveřepová z České podnikatelské rady pro udržitelný rozvoj. Připouští však, že i na menší podniky dolehne tlak byznysu, protože v zahraničí se od podobných firem informace vyžadují.

K tomu se po vzoru Německa a Velké Británie začínají vyžadovat speciální certifikáty o udržitelnosti, zejména u státních zakázek. Podle advokáta Sůry je už chtějí banky k úvěrování a úřady při přidělování dotací, zejména peněz z Národního rozvojového plánu.

Dopadne to na všechny

Povinnost reportovat nabíhá postupně. Směrnice CSRD už platí pro velké banky a pojišťovny nebo firmy na burze s více než 500 zaměstnanci. Od příštího roku se začne vztahovat na společnosti splňující dvě ze tří unii stanovených podmínek: více než 250 zaměstnanců, obrat přesahující v přepočtu 50 milionů eur a firmní aktiva vyšší než 25 milionů eur. Od roku 2026 přijdou na řadu kótované střední a malé podniky. O dva roky později bude nutný konsolidovaný reporting i za mimoevropské členy skupiny. Přičemž report se zveřejňuje vždy o rok později v samostatné kapitole předkládané výroční zprávy.

Realita však stanovené termíny předbíhá. „Od příštího roku ESG reporting v nějaké podobě dopadne na všechny,“ odhaduje Jan Brázda z poradenské společnosti PwC. ■

Živelní pohromy učí Čechy se pojišťovat. Ve srovnání s EU stále relativně málo

– TEXT – Vojtěch Wolf – FOTO – Tomáš Škoda

V pondělí 24. června to budou tři roky, co několika obcemi na pomezí Břeclavska a Hodonínska prošla krátce před osmou hodinou večerní extrémní bouře s krupobitím a tornádem. To mělo sílu F4 podle takzvané Fujitovy stupnice, dosáhlo tedy druhého nejvyššího stupně. Na následky živlu zemřelo šest lidí, poničeno bylo až 1600 staveb.

Celkový účet za škody se pohyboval v jednotkách miliard korun. Pojišťovny kvůli tornádu vyplatily podle statistiky České asociace pojišťoven (ČAP) 3,4 miliardy korun. Společně

s tímto zásahem extrémního přírodního jevu dosáhl objem vyplacených peněz ve škodách z vichřic, krupobití a jiných atmosférických srážek za tehdejší rok 5,77 miliardy korun. Oproti roku 2020, kdy byl objem škod ve skupině těchto rizik 2,18 miliardy, šlo o nárůst o 165 procent. Událost, jež zahýbala společnostmi, ovlivnila takzvanou propojištěnost českých domácností, i když některé nemovitosti stále nejsou zabezpečeny tak, aby k tomu majitelé využili nabídky na trhu.

Popsané tornádo, jehož dráha byla dlouhá 26 kilometrů, široká 500 metrů a při němž vítr dosahoval

Tornádo na Moravě bylo po povodních čtvrtou nejdražší živelní katastrofou v Česku. Lidé pak začali nemovitosti více pojišťovat.

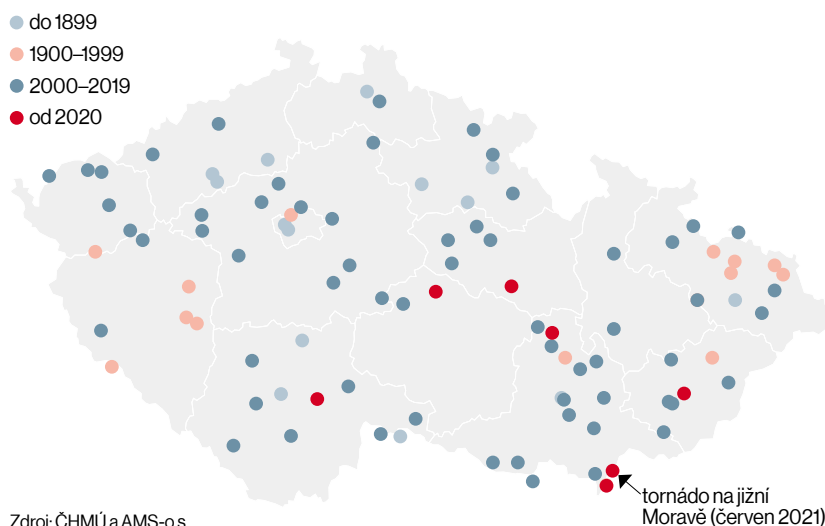
v nárazech rychlosti 330 až 420 kilometrů v hodině, bylo čtvrtou nejdražší živelní pohromou, jaká samostatně Česko potkala. Horší byly jen povodně z let 1997 na Moravě a v letech 2002 a 2013 v Čechách.

Menší tornáda jsou poměrně četná. Od roku 2020 jich bylo



Tornádo, které se prohnalo před třemi lety jižní Moravou, způsobilo jednu z největších škod v historii. Přesto část domácností v Česku není dodnes pojištěná a 70 procent nemovitostí je podpojištěných.

Zaznamenaná tornáda na území dnešního Česka



Zdroj: ČHMÚ a AMS-o.s.

na území republiky zaznamenáno víc (viz mapa) a sotva rok po největším neštěstí se jen kousek od místa zkázy prohnalo další, byť slabší, územím Lanžhota na Břeclavsku. Škody způsobené větrem, především vichřicí, tvořily loni skoro devět procent pojištých událostí a po vodovodních událostech představoval tento druh přírodního neštěstí druhou nejčastější příčinu škod.

Odhady průměrné podpojištěnosti

Za ony tři roky se v pojištění nemovitostí proti neočekávaným rizikům, jako jsou tornáda, v Česku značně změnila situace. „Zájem o pojištění proti takovým událostem určitě vzrostl,“ říká mluvčí Kooperativy Milan Káňa. „Živly pokaždé působí edukativně a zájem o pojištění je po nich vždy větší. Lidé si zkrátka prostřednictvím emocí z médií uvědomí, co všechno se jim může během velmi krátké chvíle stát,“ potvrzuje Václav Bálek z pojišťovny Slavia.

Za pravdu jim dávají statistiky. Ještě v roce 2018 byla propojištěnost domácností napříč republikou 50 procent, kdežto podle posledních dat je to už

63 procent. V porovnání se zahraničím se Češi přesto pojišťují málo. Pojištný trh v zemi pracuje s částkou kolem 150 miliard korun, což je méně než tři procenta HDP. Průměr Evropské unie je přes šest procent.

Tragédie z června 2021 a inflace posledních let pak ukázaly na to, jak dlouhodobě přetrvává takzvaná podpojištěnost českých domácností. Podle dat ČAP mělo v roce 2022 pojištění asi tři miliony domácností, oproti tomu necelé dva miliony nikoli. „Odhadovaný počet nepojištěných domácností se v čase snižuje,“ říká tiskový mluvčí ČAP Tomáš Pavlík.

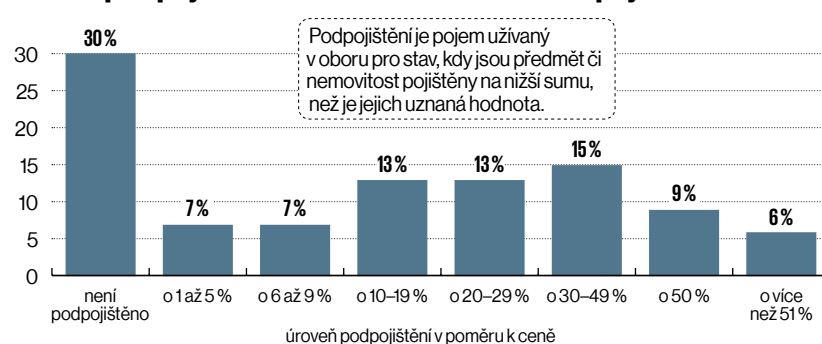
Vedle toho, že poukazuje na vysoký počet nepojištěných domácností, vyzdvihuje také to, že nemovitý majetek bývá pojištěn na nižší částku, než je jeho aktuální hodnota. Podíl českých domácností, které jsou pojištěny na skutečnou hodnotu svého nemovitého majetku, je v Česku jen 30 procent. Zbytek nemá smlouvu, která by ji kryla dostatečně, přičemž 15 procent z toho jsou nemovitosti pojištěné ani ne na polovinu hodnoty.

„Je to převážně z toho důvodu, že na opravdu hodně starých smlouvách lidé platí pojistné v řádu několika stovek ročně. Samozřejmě je to kvůli nízkým pojistným částkám, nízké nebo žádné odpovědnosti a nižšímu počtu rizik, kterých v minulosti bylo méně. U takto starých smluv může být změna nákladná a pojistné po změně pak může být dva nebo tři tisíce korun ročně,“ vysvětluje analytik skupiny Partners Lukáš Chytil.

Pavlík přitom tvrdí, že pokud je pojistná částka o polovinu nižší, než by měla být, nebude její správné nastavení automaticky znamenat dvojnásobné pojistné.

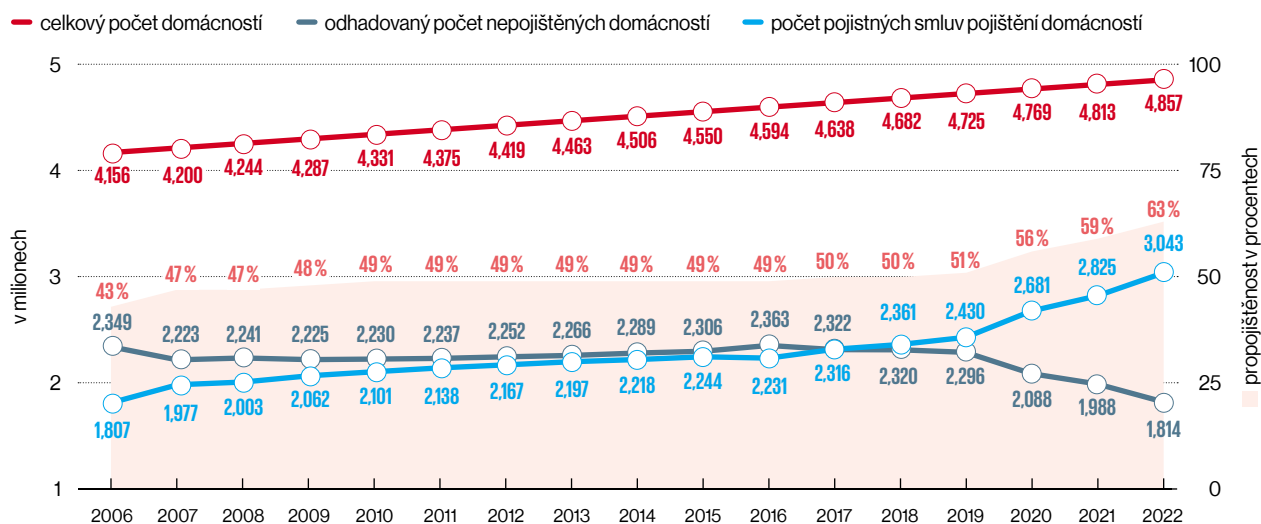
Podle odhadů jedné z největších domácích pojišťoven Allianz je průměrná podpojištěnost mezi 25 a 30 procenty. „Pro názornost malý

Odhad podpojištění smluv u nemovitostního pojištění



Zdroj: Česká asociace pojišťoven

Jak se pojišťují české domácnosti



Zdroj: Česká asociace pojišťoven

příklad – pokud si klient správně sjednal smlouvu v době před pandemií a od té doby ji neaktualizoval, je dnes právě o těch 25 procent podpojištěný,“ říká mluvčí pojišťovny Marie Petrovová.

Vysoká dvouciferná inflace z let 2022 a 2023 se promítla do cen materiálů a práce, a ovlivnila tak i pojistnou hodnotu nemovitosti, tedy částku, za kterou by se dala znovu na stejném místě postavit. „Mnoho let jsme tu měli inflaci velmi nízkou a majitelé nemovitostí, kteří si je pořizovali před deseti, dvaceti nebo více lety, se najednou mohli ocitnout v situaci, kdy se jejich pojistná částka stala výrazně podhodnocenou,“ upozorňuje Petrovová.

Při částečné škodě si klient připlatí

Od letošního roku přitom platí ve prospěch klientů pojišťoven změna občanského zákoníku. Do loňska mohly pojišťovny zákazníci za nedostatečně pojištěné nemovitosti penalizovat. Platilo, že pokud měl člověk například nemovitost

v hodnotě 10 milionů pojištěnou jen na pět, mohla mu pojišťovna v případě škody vyplatit jen 50 procent. Při totálním znehodnocení by tedy dostal jen 2,5 milionu. Od letošního roku musí oprávněná osoba obdržet pojistné plnění odpovídající sjednané pojistné částce, tedy v modelovém případě pět milionů korun.

Vyvarovat se podpojištění lze nejlépe pravidelnou aktualizací pojistné částky, a to ve dvouletém, maximálně tříletém cyklu.

„Dlouhodobě uplatňujeme pro-klientský přístup v tom, že při totální škodě vyplácíme v případě zjištěného podpojištění pojistné plnění až do výše sjednané pojistné částky a nekrátíme ho,“ říká Petrovová, že k penalizaci Allianz nesáhla. Nicméně dodává, že v případě částečných škod mohou pojišťovny pojistné plnění krátit i nadále.

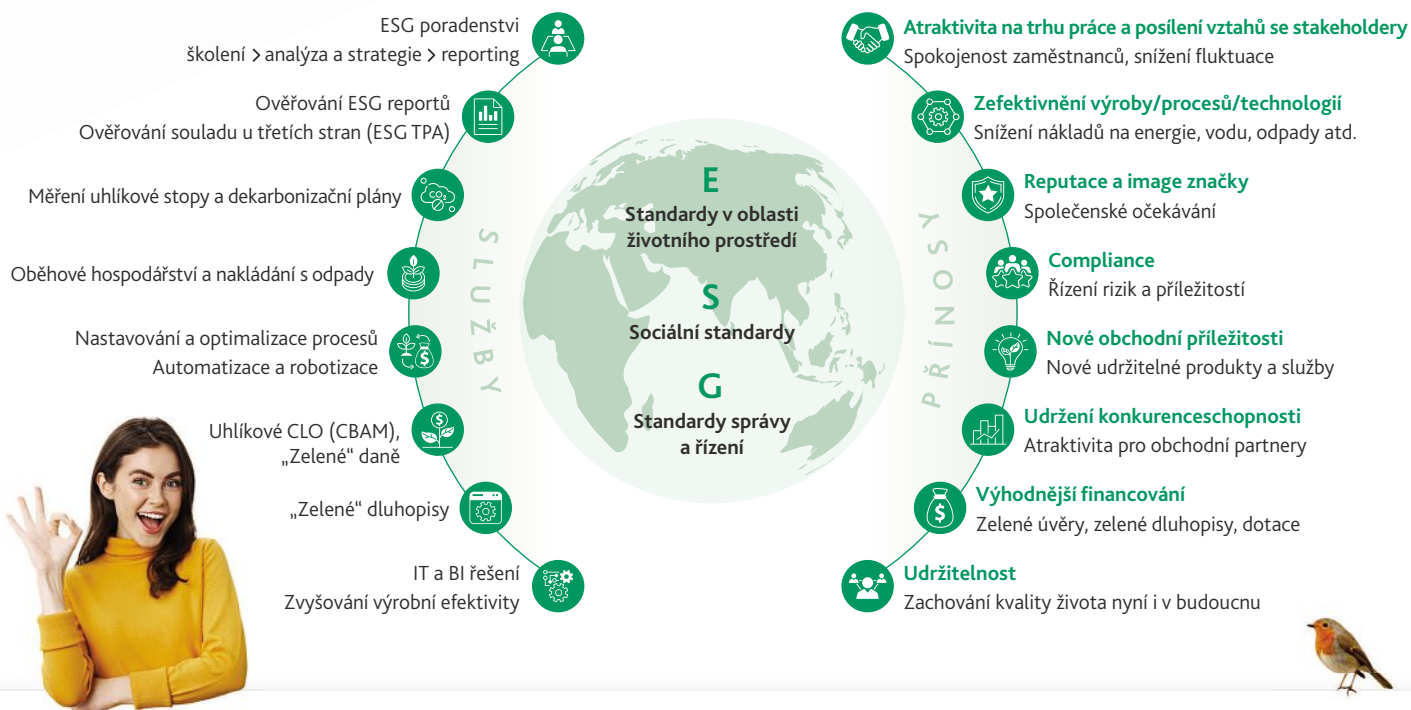
Podle zástupců sektoru si klient může smluvit takzvanou indexaci,

kdy se každoročně pojistná částka navýší tak, aby odpovídala aktuální hodnotě pojištěné věci. Vyhne se riziku, že při pojistné události obdrží neodpovídající sumu. Káňa připomíná, že volba pojistné částky je primárně na klientovi, avšak že má možnost vzít si poradce. „Může k tomu být využita například i kalkulačka ČAP pro výpočet nemovitosti,“ říká a radí částku pravidelně aktualizovat, a to ve dvouletém nebo maximálně tříletém cyklu. A také vždy, když majitel zhodnotí nemovitost rekonstrukcí nebo větší investicí. „Toto rovněž platí i pro pojistnou částku pojištění domácnosti,“ uzavírá Pavlík z ČAP.

Ne všechny nemovitosti lze pojistit proti všem rizikům. Buď vůbec, nebo jen s omezenou výší plnění je to možné třeba v často zaplavovaných oblastech. Pojišťovny využívají pro posouzení rizika povodňové mapy. „Bytové domy v obvyklých záplavových územích, které bývají zaplavovány povodněmi s periodicitou 20 let nebo nižší, proti povodni a záplavě nepojišťujeme,“ potvrzuje Petrovová. ■

ESG jako nástroj pro vyšší efektivitu, konkurenceschopnost a hledání hlubokého smyslu toho, co děláme

PROČ PŘISTUPOVAT K ESG STRATEGICKY? A JAK VÁM UMÍME POMOCI?



JAK SE ZAVEDENÍM UDRŽITELNÝCH STANDARDŮ ZAČÍT?

„Potřebujeme se zorientovat v problematice“

Školení

- Připravíme workshop pro vrcholové vedení
- Vybereme témata na míru vašemu podnikání
- Budeme s vámi diskutovat o příležitostech

„Nemáme jasno v tom, na jaké oblasti se zaměřit“

Posouzení dvojí materiality

- Identifikujeme klíčové stakeholdery
- Nalezneme dopady, rizika a příležitosti a posoudíme jejich významnost
- Určíme, která témata jsou relevantní pro reportování

„Chceme, aby náš byznys díky ESG rostl“

Sběr dat a sestavení ESG reportu

- Identifikujeme požadavky pro sběr dat
- Zhodnotíme kvalitu dat a připravenost podkladů pro reporting
- Pomůžeme s procesem řízení a správou dat

„Chceme být „čistší“ a efektivnější“

Uhlíková stopa a CBAM

- Vypočítáme vaši uhlíkovou stopu v oblastech 1,2 a 3 dle GHC protokolu
- Identifikujeme zdroje s největší produkcí emisí
- Stanovíme cíle pro snižování emisí skleníkových plynů
- Pomůžeme vám s uhlíkovým clem CBAM

„Potřebujeme si nastavit správné cíle“

ESG strategie

- Navrhne strategii ESG a pomůžeme ji integrovat do podnikové strategie
- Pomůžeme s nastavením KPIs
- Zpracujeme informační materiály pro zaměstnance



www.bdo.cz

AUDIT | DANĚ | ÚČETNICTVÍ | PORADENSTVÍ

BDO

Další bublina na obzoru. Z udržitelných fondů mizí miliardy

Od počátku roku stáhli investoři z fondů zaměřených na udržitelnost již 40 miliard dolarů. Odrazuje je špatná výkonnost i některé skandály.

–TEXT– Petr Kain –FOTO– Shutterstock

Akciové fondy zaměřené na udržitelný rozvoj přicházejí o přízeň investorů. Podle průzkumu společnosti Barclays klienti letos stáhli z fondů zaměřených na oblast ESG (tedy životní prostředí, sociální oblast a správu a řízení) zhruba 40 miliard dolarů. Letošek je tak prvním rokem, kdy tyto fondy jako celek zažívají místo přílivu investic jejich odtok. Důvodů je hned několik. Investory odrazuje jak špatná výkonnost fondů, tak i řada skandálů s nimi spjatá a konečně i útoky amerických republikánů na celou oblast ESG.

Do ESG investic se přitom v posledních letech nadšeně hrnuli investoři, které lákalo tvrzení, že tyto fondy mohou pomoci změnit svět k lepšímu a zároveň vydělat stejně – nebo dokonce více – peněz než tradiční akciová portfolia. Je otázkou, zda obrat v tomto trendu bude trvalý, ale někteří experti již oblast ESG investic pohřbívají. Pierre-Yves Gautier, vedoucí strategie a spoluzakladatel AlphaValue, nezávislé výzkumné společnosti se sídlem v Paříži, dokonce pro deník Financial Times přirovnal sektor ESG k technologické bublině, která splaskla v roce 2000.

Investorům už udržitelnost nechutná

Oblast udržitelnosti byla přitom ještě nedávno miláčkem investičního světa. Chuť globálních investorů po ESG dosáhla vrcholu na konci roku 2021. Pak ale přišla ruská invaze na Ukrajinu, která vedla k prudkému růstu cen plynu a fosilních paliv. Do této oblasti přirozeně ESG fondy neinvestují, a tak z tohoto růstu nijak neprofitovaly. Prudké zvýšení úrokových sazeb centrálními bankami v roce 2022 v rámci boje proti inflaci navíc výrazně poškodilo rychle rostoucí technologické společnosti, na něž fondy ESG obvykle sázely. Mnoho ESG fondů pak rovněž

doplácelo na špatnou výkonnost takzvané čisté energie, do níž masivně investovaly.

Jak vyplývá z květnové zprávy společnosti JPMorgan, globální fondy udržitelných akcií tak dosáhly za posledních 12 měsíců výnosu 11 procent, tedy podstatně méně než konvenční akciové fondy, jež za tu samou dobu posílily o 21 procent. „Je zřejmé, že skutečnost, že výkonnost těchto fondů nebyla v posledních dvou letech dobrá, odradila některé investory,“ uvedla Hortense Bioyová, globální ředitelka výzkumu udržitelnosti ve společnosti Morningstar.

Investory mnohdy děsí i skandály spjaté s ESG fondy, které se „lakovaly na zeleno“, ačkoliv ve skutečnosti jejich investice s udržitelností neměly nic do činění. To byl třeba případ německého správce aktiv DWS, který nedávno souhlasil se zaplacením 19 milionů dolarů americkému regulátorovi cenných papírů, poté co byl v rámci vyšetřování „greenwashingu“ obviněn z „podstatně zavádějících prohlášení“ ohledně svých investic.

ESG fondům ale ubližuje i postoj amerických republikánů, kteří v Kongresu napadli investování do oblasti udržitelnosti jako „radikální stranický aktivismus, který

Globální fondy udržitelných akcií dosáhly za posledních 12 měsíců výnosu 11 procent, konvenční akciové fondy za tu samou dobu přitom posílily o 21 procent.



Udržitelné fondy

byly ještě před pár lety miláčkem investorů. Teď z nich peníze rychle odtékají a experti mluví o ESG fondech jako o praskající bublině.

se vydává za odpovědné řízení podniků“. Republikány ovládaná Sněmovna reprezentantů například předvolala společnost BlackRock a konkurenční State Street v rámci vyšetřování tohoto sektoru, který podle nich může porušovat antimonopolní zákony.

Všechny tyto faktory vedou k tomu, že z ESG fondů peníze mizí. Například aktiva v největším americkém fondu ESG společnosti BlackRock se snížila na polovinu ze svého vrcholu koncem roku 2021. Zatímco tehdy spravoval fond 25 miliard dolarů, letos v květnu už v něm byla aktiva jen za 12,8 miliardy dolarů. Již loni pak společnost vyřadila fond ESG ze svého portfolia akcií a dluhopisů „60/40“. Největší americký udržitelný fond Parnassus Core Equity, který má aktiva ve výši 28,4 miliardy dolarů, zase podle květnové zprávy společnosti Morningstar „patří mezi 10 největších poražených z hlediska toků již dva roky po sobě“.

Odklon od ESG je vidět i v Evropě, která je považována za tradiční baštu této investiční strategie. Odliv prostředků z akciových fondů ESG dosáhl v dubnu v Evropě 1,9 miliardy dolarů.

Velká čistka mezi ESG fondy

Slabá výkonnost a odliv investorů ale nejsou jedinou ranou, která na oblast ESG fondů dopadá. Podle čerstvé analýzy společnosti Morningstar Sustainalytics může dojít v celém odvětví k velké čistce kvůli novým pravidlům,

kteřá omezují, jak volně mohou správci aktiv přidělovat označení ESG fondům prodávaným v Evropě.

Jak zmíněná společnost uvedla, nové pokyny, které v květnu představil Evropský orgán pro cenné papíry a trhy (ESMA), se mohou dotknout zhruba 4300 fondů se sídlem v Evropské unii. „Ačkoli není možné předpovědět plný dopad těchto směrnic, mají potenciál zcela změnit prostředí ESG fondů v Evropě,“ uvedla Hortense Bioyová, vedoucí výzkumu udržitelného investování ve společnosti Morningstar Sustainalytics.

Podle nových nařízení musí mít investiční fondy s označením ESG alespoň 80 procent spravovaných aktiv v něčem, co skutečně souvisí s názvem fondu. Společnost Morningstar odhaduje, že tento požadavek se může týkat více než 1600 fondů a vést k odprodeji akcií v hodnotě až 40 miliard dolarů, pokud se správci aktiv rozhodnou upravit svá portfolia tak, aby si zachovali stávající označení. Doplatit na to samozřejmě mohou společnosti, jejichž akcie budou ESG fondy ve snaze zachovat si své označení odprodávat. Podle společnosti Morningstar se to může dotknout zejména firem TotalEnergies, Tencent Holdings, Ecolab a Shell.

Mezi sektory, které jsou v důsledku nových pravidel ESMA nejvíce ohroženy odprodeji, patří energetika, průmyslové podniky, jako jsou železnice a obranný průmysl. Zeměmi, jejichž společnosti jsou z hlediska tržní hodnoty nejvíce ohroženy, jsou pak podle Morningstar USA, Francie a Čína. ■

Odcházení šéfů. Firmy v zámoří dávají svým týmům možnost řídit se samy

Firmy ve Spojených státech se zbavují středního managementu. Práce se bez těchto lidí zefektivní, vyhazovy nejvíce odnesou mileniálové.

–TEXT– Ondřej Charvát –FOTO– Shutterstock

Americká média v posledních týdnech upozorňují na dosud nezvyklý trend z tamního pracovního trhu. Firmy začínají ze své struktury odstraňovat manažery různých oddělení a divizí. Trend označují jako The Great Unbossing a podle nich může mít na pracovištích významné pozitivní i negativní dopady. Co je jasné, jsou důvody: zefektivnění práce, ekonomická nejistota, technologický pokrok.

Například farmaceutická společnost Bayer je podle zámořské edice magazínu Forbes jednou z velkých firem, které slibují, že do konce roku 2024 sníží byrokracii

a nechají velkou část zaměstnanců bez přímého nadřízeného. Chtějí snížit počet manažerských úrovní a uspořádat se vnitřně tak, aby v nich bylo méně šéfovských pater a pravidel. Naopak by měl vzrůst počet samostatně řízených týmů.

Že se americké firmy zbavují středního managementu, potvrzuje i další tamní web Business Insider. Uvádí, že se v zemi významně změnila kultura práce a řada firem už považuje pozici na tomto stupni řízení za zastaralou. „Velký unbossing“ podle webu podporuje řada faktorů. Patří mezi ně snižování nákladů, nechuť mladší generace



Střední management tvoří v USA především generace mileniálů. Tamní firmy se postupně začínají této manažerské úrovni zbavovat, aby zefektivnily řízení společnosti.



Pro návštěvu webu zamířte
na tento kód fotoaparátem
vašeho telefonu



Vzdělávání pro budoucnost

Jaké jsou nejdůležitější úkoly
pro české školy?

Více na ChytréČesko.org

Společný projekt serveru Aktuálně.cz a Nadace
České spořitelny zaměřený na vzdělávání



Aktuálně.cz

NADACE
České spořitelny

k řízení lidí, práce na dálku nebo zvýšený tlak na výkon. Jedním z negativních dopadů zeštíhlování managementu pak prý může být, že juniorní pracovníci přijdou o dostatečný mentoring, čímž se jim ztíží stoupaní po firemním žebříčku.

Mileniálové na odstřel

Mnohem hůře než lidé na začátku kariér ale mohou podle expertů dopadnout mileniálové, tedy generace lidí narozených mezi lety 1981 a 1996. Koučka leadershipu Lara Milwardová, která se zabývá využíváním poznatků neurovědy pro lepší práci manažerů, pro Business Insider řekla, že právě mileniálové mohou v důsledku pracovních změn náhle přijít o zdánlivě jistou práci.

Právě oni ve Spojených státech zastávají pozice středního managementu nejčastěji a podle odbornice jsou těmi, kteří zhruba v období od třicátého do čtyřicátého roku života žonglují mezi kariérním postupem a rodinným životem. „Může se stát, že to bude právě tato generace, která to odnese,“ řekla Milwardová. Souhlasí s ní Chris Lovell, kariérní expert společnosti SoFi Technologies. „Vzhledem k tomu, že mileniálové tvoří velkou část středního managementu, jsou spolu s některými příslušníky generace X (narození 1960–1980) tímto trendem postiženi nejvíce,“ potvrdil pro Business Insider.

Mileniálové se oproti dřívějším generacím podle expertů vyznačují tím, že více dbají na rovnováhu mezi soukromým a pracovním životem než generace předešlé, k práci se tolik neupínají a vydělané peníze pro ně nejsou tím hlavním. Řada manažerů tohoto věku je zároveň vyhořelých kvůli zvýšené pracovní zátěži a ustrnutí na jedné pracovní pozici. Ve firmách tedy tím spíš nebudou chybět.

Analýza pro agenturu Bloomberg zjistila, že v roce 2023 byla téměř třetina propouštěných zaměstnanců v USA na pozicích středního managementu, v roce 2018 to bylo jen 20 procent. Trend potvrzuje pro magazín Forbes i Joe Galvin z koučinkové organizace Vistage. Podle něj k propouštění začalo docházet poté, co se práce z domova stala běžnou součástí chodu firem a když technologie včetně umělé inteligence udělaly v posledních letech obrovský skok vpřed.

„V analogové éře jste museli komunikovat ručně, abyste byli schopni sladit své zaměstnance. Dnes to všechno umožnily technologie. A změna chování, kterou jsme viděli během pandemie, to urychlila,“ uvedl Gavin. Středního článku řízení zkrátka mnohde není potřeba.

Propouštění středního managementu začalo sílit ve chvíli, kdy se práce z domova stala běžnou součástí chodu firem. Technologie a umělá inteligence nástup tohoto trendu uspíšily.

Oslabený mentoring a koučink

A tak jedním z důvodů, proč firmy odstraňují tuto úroveň své hierarchie, má být zefektivnění komunikace mezi řadovými zaměstnanci a top managementem. „To často vede k plošší organizační struktuře, která poskytuje zaměstnancům jasnější přehled o vyšším vedení a zmírňuje neefektivitu práce spojenou s příliš vrstevnatým řízením společnosti,“ uvedl Galvin pro Forbes.

Stejně jako Bayer postupuje ve zjednodušování firemních struktur i další farmaceutický gigant Novartis. „Stará představa, že vedoucí pracovník musí být nejzkušenější, nejmoudřejší nebo nejchytřejší člen skupiny, se stává nadbytečnou,“ řekl Steven Baert, personální ředitel společnosti v rozhovoru pro web Gallup.

Přestože snížení počtu středních manažerských pozic přináší firmě výhody, jakými jsou provozní efektivita nebo úspory nákladů, může mít i negativní dopady. Jde o již zmíněné nedostatečné vedení juniorních pracovníků. Balvin upozorňuje i na možné snížení pracovní morálky zaměstnanců, ztížení kariérního růstu nebo menší celkovou angažovanost. Podle expertů se totiž v poslední době významně proměnila role šéfů. Klasickou verzi, kdy boss chodí po kanceláři a pouze kontroluje, co ostatní dělají, je podle nich dnes vidět jen zřídka. Větší roli mají tito pracovníci právě v mentoringu. Podle Galvina je nutné, aby nejvyšší vedení dokázalo v roli mentorů a koučů propuštěné střední manažery nahradit.

Na tomto bodě se ukazuje, že ne všude může podle Forbesu zeštíhlení manažerského patra pomoci. Mohlo by postupně narušit přirozenou hierarchii firmy. Krátkodobě se tak její chod může stát efektivnějším, v dlouhodobém výhledu se ale dopady ukáží jako negativní. Někteří zaměstnanci se pak mohou cítit odtržení od firemního rozhodování, protože nebudou mít komu sdělit své požadavky nebo stížnosti a nebudou tak moci ovlivnit chod podniku. ■

Autor je redaktorem Hospodářských novin

ekonom

týdeník produktivního Česka

rozhovory
s osobnostmi
do hloubky

za **59 Kč** měsíčně



ekonom.cz/vyzkouset

Plošina v moři dějištěm státních převratů i vrcholné diplomacie

Kvazistát Knížectví Sealand má pouhých 27 občanů a rozlohu ve stovkách metrů čtverečních. Zato disponuje ústavou i exilovou vzdorovládou.

– TEXT – Jan Beránek – FOTO – Profimedia

Mezi Etiopií a Somálskem kulminuje diplomatické napětí. Jeho příčinou je ochota vnitrozemské země uznat nezávislost státu Somaliland výměnou za přístup k moři. Na rozdíl od chaosem zmítaného Somálska se tento oficiálně neuznaný stát vyznačuje na poměry regionu velkou stabilitou a v budoucnu, pokud jeho samostatnost uznají i další státy, by mohl být spolehlivým mezinárodním partnerem.

Obecně však platí, že vznik nového státu je v dnešní době výjimečnou situací i díky přísným pravidlům mezinárodního práva veřejného. To však nebrání různým dobrodruhům a snílům ve snahách založit vlastní zemi s vlastními pravidly. Tyto snahy obvykle nemají dlouhou životnost, avšak i zde se najdou výjimky. Zhruba deset kilometrů od britského pobřeží již více než padesát let existuje patrně neúspěšnější z těchto pseudostátů.

Stát zrozený v ohni Molotovových koktejlů

Podivuhodný příběh knížectví Sealand se začal psát v roce 1942, kdy byla v Severním moři, poblíž jihovýchodního pobřeží Anglie, vytvořena pevnost Jeho veličenstva Roughs Tower. Tato „strážnice“ tvořená pontony a plošinou o velikosti zhruba 500 m² se dvěma válcovitými základnami byla vytvořena jako součást takzvané Maunsellovy námořní pevnostní linie. Tento obranný systém měl bránit německým snahám o zaminování důležitých námořních tras a zároveň varovat před nálety Luftwaffe.

Pevnosti zůstaly v provozu i po druhé světové válce. Teprve v polovině 50. let je britské královské námořnictvo opustilo, avšak bez toho, aby zařízení demontovalo. Toho využil v roce 1967 major Paddy Roy Bates. Veterán druhé světové války dříve využíval obdobnou pevnost k provozu

pirátského rádia. Roughs Tower zabral s ambicióznější vizí. Dne 2. září 1967, u příležitosti oslav narozenin své ženy Joan, vyhlásil nezávislost a prostor plošiny označil za území knížectví Sealand.

Počátky nového státu nebyly idylické. Bates musel čelit výpadům ze strany jiných provozovatelů pirátských rádií, kteří měli o výhodně situovanou pevnost zájem. Spory přerostly do násilných potyček, došlo i na varovnou střelbu a metání Molotovovými koktejly.

Bizarní incidenty v blízkosti britské pevniny přilákaly pozornost úřadů. Podnětem k zásahu byla situace z roku 1968, kdy Batesův syn Michael varovnou střelbou zastrásoval pracovníky britské civilní technické služby, kteří opravovali plošinu blízkou navigační bójku, s odůvodněním, že narušují výsostné teritoriální vody Sealandu.

Michael i jeho otec, oficiálně britští občané, byli předvoláni do Londýna, aby čelili obviněním z nedovoleného ozbrojování a neoprávněného užití zbraně. Záhy se však objevil zásadní jurisdikční problém. Plošina, kde se Sealand rozkládal, se nacházela mimo britské teritoriální vody a soud tak musel chtít nechtě připustit, že není příslušný k tomu, aby činnost obou mužů posuzoval.

Vládce Sealandu považoval proces, ve kterém byl obžalován pro neoprávněné užití zbraně a nedovolené ozbrojování, za navázání mezinárodních styků s Velkou Británií.

Kompletní státní území

většinou není možné zachytit prostřednictvím jedné fotografie. Knížectví Sealand v tomto ohledu představuje výjimku.



Bates proces svébytně interpretoval jako navázání diplomatických styků se sousední zemí. Z hlediska domnělé legitimacy nového státu šlo o zásadní moment. Vycházel totiž ze svérázného výkladu Montevidejské úmluvy o právech a povinnostech států z roku 1933 a tvrdil, že stát nepotřebuje mezinárodní uznání, pokud splňuje čtyři podmínky stanovené v této úmluvě. Konkrétně šlo o vymezené území, trvalé obyvatelstvo, stabilní vládu a způsobilost vstupovat do mezinárodních vztahů. Právě tato poslední podmínka byla dle Batese procesem v Londýně naplněna.

Revoluce, vlastizrada a kontrarevoluce v jednom týdnu

Mezinárodní pozornost si Sealand získal v roce 1978. Do přízně knížecího rodu se vetřel německý obchodník s diamanty Alexander Gottfried Achenbach, Batesovi pomohl vytvořit návrh ústavy a údajně měl za odměnu získat pozici premiéra Sealandu. Achenbachovy ambice však značně překračovaly plány původního zakladatele. Podnikatel plánoval na plošině vybudovat luxusní kasino a hotel. Poté, co Bates tuto možnost odmítl, využil premiér jeho dočasné nepřítomnosti, vyhlásil státní převrat. Za pomoci německých a nizozemských žoldáků plošinu obsadil a zajal následníka trůnu Michaela.

Revoluce však neměla dlouhého trvání. Bates starší najal vlastní ozbrojence a situaci během několika dní zvrátil. Zrádného předsedu vlády a některé jeho muže zadržel, dílem obvinil z vlastizrady a dílem prohlásil za válečné zajatce. Většina takto zajištěných osob byla záhy propuštěna, avšak za vydání Achenbacha a jednoho z jeho mužů požadoval Bates zaplacení válečné kauce ze strany Spolkové republiky Německo. Vláda středoevropského státu byla nucena na plošinu vyslat diplomata, který měl zajistit propuštění vězňených spoluobčanů.

Diplomatická mise byla úspěšná. Kníže se spokojil s tím, že návštěva německého vyslance je dalším důkazem navázání mezinárodních vztahů a oba zbývající zajatce propustil bez nutnosti složení výkupného. Achenbach se po svém osvobození prohlásil za představitele exilové vlády Sealandu, o jejíž uznání se snažil až do své smrti.

Knížectví existuje v takřka nezměněné podobě dodnes. Prežilo smrt svého zakladatele i rozšíření britských teritoriálních vod. Na počátku tisíciletí se kvazistát pokusil oživit ekonomiku jako neregulovaný datový ráj, avšak projekt ztroskotal. Dnes je takřka jediným zdrojem příjmů prodej šlechtických titulů přes webové stránky. V současnosti má 27 obyvatel, z toho jednoho trvalého. ■

Nechci vidět, nechci slyšet. Pak nepoznám, že jsem sobec

Lidé podle vědců často volí záměrnou nevědomost a odmítají poznat následky svého jednání. Pro mozek je to pohodlnější.

–TEXT– Petr Kain –FOTO– Shutterstock

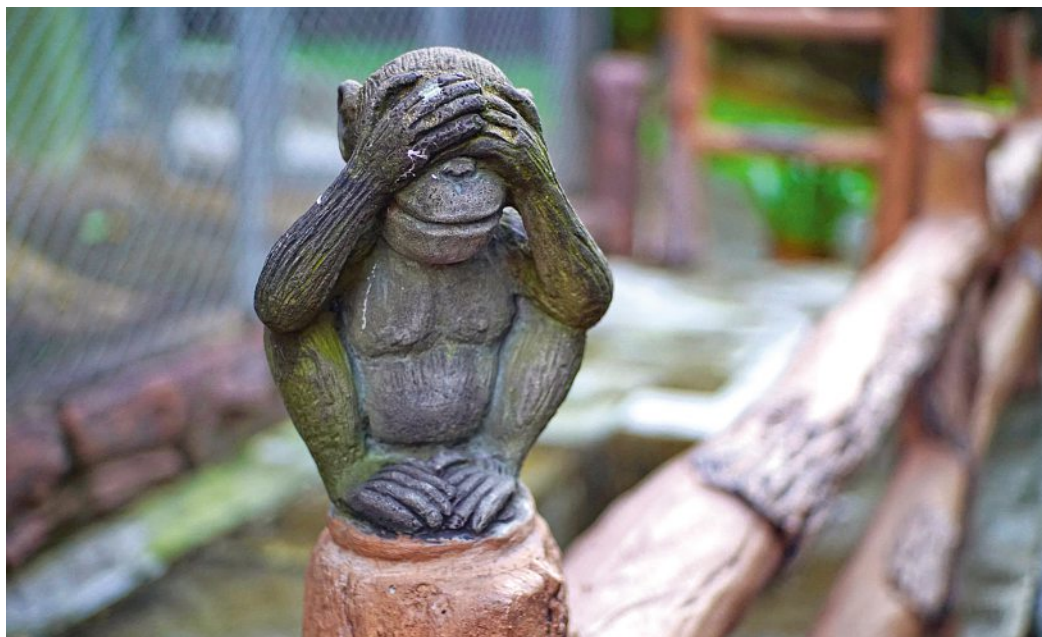
Možná máte ve své rodině příbuzného, který skálopevně věří, že vakcíny způsobují autismus, ale zároveň tvrdošíjně odmítá studovat spousty výzkumů, které dokládají, jak jsou bezpečné. Ve Spojených státech byste zase ještě stále potkali spoustu lidí, kteří by dali ruku do ohně za to, že v posledních prezidentských volbách byl Donald Trump podvodně obrán o vítězství. A nejsou vůbec ochotni se zabývat důkazy, jež by jejich přesvědčení vyvrátily. Nebo jste možná jako já. Také se vyhýbáte informacím o tom, jak v průmyslových chovech trpí zvířata, protože se bojíte, že byste pak už v životě nevzali maso do úst. A ono vám přece tolik chutná.

Všechny tyto příklady chování označují psychologové termínem záměrná nevědomost, což je stav, kdy se lidé úmyslně vyhýbají informacím, které odhalují negativní důsledky vlastního jednání. Ruku na srdce: kdo z nás nezažil v životě okamžik, kdy se díval jinam a předstíral, že je všechno v pořádku.

Vynucený altruismus

Proč se tak ale chováme? A jak rozšířená je záměrná nevědomost? Přesně tohle se rozhodla zjistit Linh Vu, doktorka na Fakultě ekonomiky a byznysu Amsterdamské univerzity. S týmem výzkumníků provedla metaanalýzu 22 studií s více než šesti tisíci účastníky, kteří se zabývali

Z vědeckých experimentů vyplývá, že zhruba 40 procent lidí se záměrně nechce dozvědět, jaké budou následky jejich jednání, a následně se chovají sobecky.



tímhle tématem. Cílem všech zkoumaných studií bylo zjistit, zda se jejich účastníci budou rozhodovat altruisticky, nebo sobecky. Zatímco ale jedna polovina účastníků pokusů byla přímo informována o důsledcích svého jednání, druhá polovina si mohla vybrat, zda takovou informaci dostane.

Jak konkrétně to probíhá, si lze ukázat na již klasickém experimentu, jehož autorem je docent marketingu a managementu na Yaleově univerzitě Jason Dana. Účastníci jeho pokusu se měli rozhodnout, zda chtějí získat menší odměnu (pět dolarů), nebo větší odměnu (šest dolarů). Pokud se rozhodli pro menší odměnu, anonymní osoba obdržela také pět dolarů. Pokud se však rozhodli pro větší odměnu ve výši šesti dolarů, druhý příjemce obdržel pouze jeden dolar. Jak se ukázalo, když od výzkumníka dostali informaci o důsledcích svého jednání, většina rozhodujících se osob jednala altruisticky. Obětovali o něco větší výplatu pro sebe, aby dali příjemci více peněz. Sobecky se v tomto pokusu v průměru zachová jen okolo čtvrtiny lidí.

Výsledky se ale zásadně změny, když lidé dostanou na výběr, zda se chtějí dozvědět důsledky svého rozhodnutí. Účastníci experimentu si stále mohou vybrat mezi výplatou pěti, nebo šesti dolarů, ale tentokrát jim není sděleno, co příjemce obdrží. Je zde šance 50 : 50, že příjemce dostane pět, nebo jen jeden dolar. Důležité je, že účastníci pokusu se mohou výzkumníků zeptat, jakou výplatu příjemce obdrží, a mohou tak učinit bez jakýchkoliv nákladů pro sebe. Jinými slovy, lidé si mohou vybrat, zda budou slepí k následkům svého jednání, nebo ne. V původní studii Jasona Dana z roku 2007 to dopadlo tak, že celkem 44 procent lidí se rozhodlo zůstat záměrně nevědomými a následně zvolilo sobeckou možnost a vzalo si šest dolarů.

Další studie v metaanalýze byly v podstatě variantami tohoto původního modelu. Ve všech studiích však výzkumníci zjistili, že původní zjištění Jasona Dana se poměrně konzistentně opakuje. V průměru 40 procent lidí se rozhodlo nedozvědět se o důsledcích svého jednání a tato záměrná nevědomost byla spojena s menším altruismem.

Proč si ale vlastně lidé volí záměrnou nevědomost? Podle výzkumníků nevědomost využívají jako výmluvu pro své sobecké jednání. Pokud člověk nezná důsledky svých činů, stále se může považovat za morálně bezúhonného jedince, i když se rozhodne jednat sobecky. Úmyslná nevědomost tak slouží k ochraně lidského sebeobrazu.

Podle Shaula Shalviho, profesora behaviorální etiky na Amsterdamské univerzitě a spoluautora studie, metaanalýza tuto tezi potvrzuje: lidé, kteří se rozhodli dozvědět se

o důsledcích svého jednání, byli velkorysejší. Pravděpodobnost, že někdo, kdo se dobrovolně rozhodl získat informace o následcích svého rozhodnutí, byl velkorysý, byla o sedm procentních bodů vyšší než u těch, kteří znalost o dopadech svého rozhodnutí získali od výzkumníků automaticky.

Jinak řečeno, je zřejmé, že část lidí, která informace o dopadech svého chování získala automaticky, by se v případě možnosti volby rozhodla pro záměrnou nevědomost. „Tato zjištění jsou fascinující, protože naznačují, že mnoho altruistického chování, které pozorujeme, je způsobeno touhou

Část altruistického chování je způsobena touhou chovat se tak, jak od nás ostatní očekávají, a také potřebou vidět sebe sama v dobrém světle.

chovat se tak, jak od nás ostatní očekávají,“ říká Shalvi. Většina lidí je podle něj ochotna udělat správnou věc, když jsou plně informováni o důsledcích svého jednání. Ne vždy je však tato ochota způsobena tím, že se zastávají druhých. „Část důvodů, proč lidé jednají nezištně, je způsobena společenským tlakem, ale také touhou vidět se v dobrém světle,“ vysvětluje Shalvi.

Pohodlnější je nevědět

Jsou ale i jiné důvody, proč raději volíme nevědomost. Tím dalším může být pohodlnost. Každý z nás si vytváří v hlavě jakýsi rámec – své chápání toho, co je o světě pravdivé. Jakmile se nám objeví nové údaje, musíme se rozhodnout: Zapadají do našeho rámce, nebo ne? Pokud ano, zachováme si tento rámec a můžeme ho dále rozvíjet a nové údaje do něj zařadit. Pokud data neodpovídají našemu stávajícímu rámci, musíme jej přehodnotit a vytvořit nový rámec od začátku.

Pro mozek je ale mnohem méně práce udržet si nějaký rámec než vytvářet nový. Proto se také spousta z nás drží svých rámců jako klíště. Snaží se ignorovat údaje, které by je mohly přimět k tomu, aby se svých přesvědčení zbavili.

Jak těžké je bojovat s touto vlastností, dokládá i řada experimentů, které dospěly shodně k jednomu jasnému závěru: informace, s nimiž souhlasíme, zpracuje náš mozek rychleji než názory nám protivné. Zdá se, že jsme prostě nastaveni k tomu utěšovat názorovou bublinu, v níž žijeme. ■



Hyundai Kona 4×4: Korejské UFO pořádně vyrostlo

– TEXT – Jan Matoušek – FOTO – Jan Matoušek

Nebývá zvykem, aby auto mezi-generačně úplně změnilo svou velikostní kategorii. Hyundai však Konu posunul z malého na kompaktní SUV, aby tak udělal více prostoru pro jiné malé SUV Bayon.

Projevuje se to třeba délkou nataženou na 4,35 metru, z čehož hned 2,66 metru ukrájí rozvor náprav. Kona tak pomalu dorůstá i nošovicový Tucson. Koneckonců i ona může mít v rodném listě moravskoslezské město. Ovšem jen v případě, že zvolíte elektrickou verzi. Benzinové modely a hybridy se nadále dovážejí z Jižní Koreje.

Nárůst vnějších rozměrů se pozitivně podepsal na vnitřním prostoru jak pro cestující vzadu, tak zavazadla. Kufr pojme 466 litrů, po sklopení dělených opěradel navíc vznikne rovná ložná plocha.

Ani se změnou velikosti ale neodeshel extravagantní vnější design, díky kterému si Konu určitě nespletete s žádným jiným SUV na trhu. Výrazná je především přední světelná lišta, hlavní diodová světla jsou umístěna o něco níže v předním nárazníku. Úplně stejné rozvržení se světelnou lištou přes celou šířku auta je i v zadní části. Celkový dojem navíc

v testované verzi N Line vylepšuje řada sportovních doplňků karoserie v kombinaci s volitelným dvoubarevným lakováním. Kola mají průměr osmáct palců, navzdory tomu ale není jízda s Konou, především v městském provozu, přehnaně tvrdá nebo uskákaná.

Naproti tomu sladění benzinového přeplňovaného čtyřválcového a automatické převodovky se dvěma spojkami by mohlo být výrazně lepší. Třeba při rozjezdu autu nějakou chvíli trvá, než zareaguje na sešlápnutí plynového pedálu. Převodovka pak drží otáčky motoru mnohdy až nesmyslně vysoko, což přidává na hluku a spotřebě. Jako výrazně lepší volba se tak nakonec ukázalo při rozjezdech manuální řazení sedmi přednastavených stupňů pádly pod volantem. Zrychlování tak bylo plynulejší a s kratší prodlevou.



Přepňovaná
zážehová
šestnáctistovka
je s výkonem
skoro 200 koní
nejsilnějším
motorem v nabídce
kompaktního SUV.



Interiér
kombinuje
dvě sdružené
obrazovky
s fyzickými
tlačítky. Těch je
možná na první
pohled hodně,
orientace je ale
jednoduchá.



Kona mezi-
generačně vyrostla.
Zavazadlový
prostor tak má
základní objem
466 litrů.

Technické parametry

Hyundai Kona 1.6 T-GDI 4×4

Motor: zážehový čtyřválec, pohon 4×4

Výkon: 145 kW / 198 k

Toč. moment: 265 Nm

Zrychlení 0–100 km/h: 8,1 s

Max. rychlost: 210 km/h

Komb. spotřeba: 6,7 l / 100 km

Cena: od 729 990 Kč

Pružné přidání plynu třeba na dálnici většinou chvilkovou propast mezi povelem a reakcí pohonného ústrojí ale nezpůsobí. S kompaktním SUV přitom silný přeplňovaný čtyřválec tolik práce nemá, jakkoliv sportovní jízdu od auta úplně nečekejte.

S čím dokáže Kona 1.6 T-GDI 4×4 zatočit docela rychle, to je benzin v palivové nádrži. Při kombinaci města a okresek si SUV řeklo o 7,3 litru na 100 kilometrů, na dálnici byl průměr ještě o litr vyšší.

Zatímco k motoru a převodovce výhrady máme, pracoviště kolem řidiče je snad až na mírně pomalejší zapínání infotainmentu po nastartování prakticky bez chyb. Sportovní sedadla verze N Line příjemně drží tělo, z auta je skvěle vidět ven a dobrou pozici za volantem najdete během chvilky. Tradičně dobře fungují v modelech Hyundai a Kia asistenční systémy, složitější je jen vypínání upozornění na překročení rychlosti.

Nárůst vnějších rozměrů s sebou nese ale i jedno negativum, Kona mezigeneračně podražila. Úplný základ se bez desetikoruny prodává za 560 tisíc korun, testovaná čtyřkolka začíná na 730 tisících. A sportovně laděné provedení N Line je minimálně o dalších 30 tisíc dražší, byť vybavené prakticky vším, co by řidič od moderního SUV mohl chtít. ■

Dostupnější dovolená. Ale jen v cizině

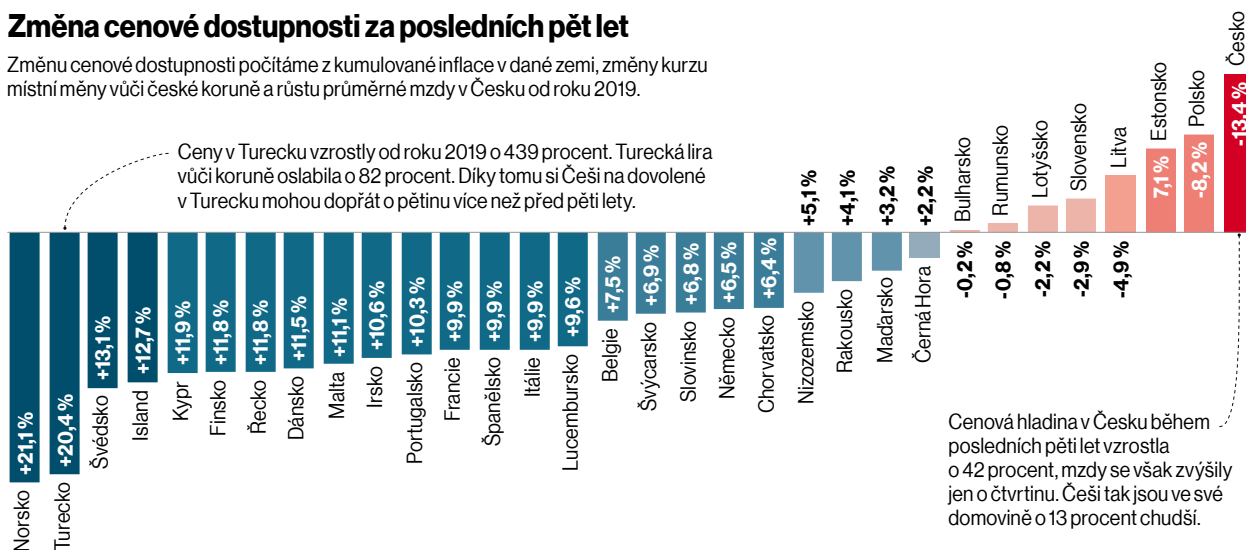
Ve většině destinací, kam Češi nejčastěji jezdí či létají na dovolenou, si budou moci letos dopřát více než v posledním předkrizovém roce 2019. Naopak dovolená u Černého moře, v Pobaltí a zejména v tuzemsku je dnes cenově méně dostupná než před pěti lety. Může za to vysoká inflace, kterou nevykompenzoval růst mezd ani zpevnění koruny.



– INFOGRAFIKA – Michal Janko, Johana Kofroňová – ILLUSTRACE – Shutterstock

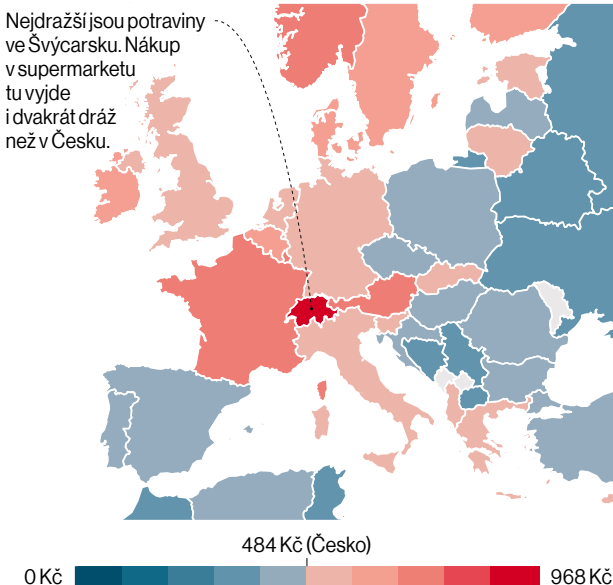
Změna cenové dostupnosti za posledních pět let

Změnu cenové dostupnosti počítáme z kumulované inflace v dané zemi, změny kurzu místní měny vůči české koruně a růstu průměrné mzdy v Česku od roku 2019.



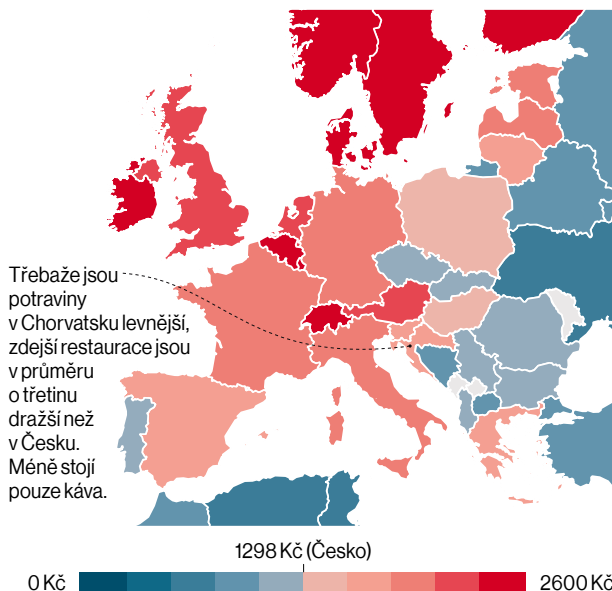
Kolik stojí potraviny v zahraničí

Průměrný účet za nákup dvou malých bochníků chleba, kilogramu místního sýru a lahve vína



Za kolik na dovolené do restaurace

Průměrná útrata v restauraci střední cenové kategorie za oběd pro dva, dvě velká piva, dvě coca-coly a dvě cappuccina



Zdroj: ČNB, Eurostat, Numbeo, dopočty Datavize

.....

UDRŽITELNÉ FÓRUM

Fórum týdeníku Ekonom
na téma udržitelnost a ESG

Děkujeme
partnerům

.....



Hlavní partner



Partneři



ASOCIACE
UDRŽITELNÉHO
PODNIKÁNÍ

PORTOS
Strategic
Legal Advisory



WHITE & CASE

Pod záštitou



Prostory

GreenTable
by VEOLIA

MG5 Electric



Since 1924



150 000 km

DOTACE

200 000 Kč



nyní od

799 900 Kč

~~889 900 Kč~~

Financování
s úrokem **0%**

Nové MG5 Electric je prostorné 100% elektrické kombi. Kombinuje radost z jízdy, dostatečný dojezd, praktické využití, možnost rychlého nabíjení, a přitom si zachovává atraktivní cenu.

Na základě výzvy Záruka elektromobilita, kterou Ministerstvo průmyslu a obchodu vyhlásilo 1. 12. 2023 jako součást Národního plánu obnovy, mohou nově podnikatelé a obchodní společnosti získat dotaci až 200 000 Kč na nákup bezemisního vozidla a k tomu navíc záruku k úvěru od MG Finance poskytnutou Národní rozvojovou bankou. Kombinovaná spotřeba 17,5 – 17,9 kWh/km, emise CO₂ 0 g/km (dle normy WLTP).
Údaje dle směrnice a nařízení EU nebo předpisů EHK.

PRÁVNÍ RÁDCE

06-07

**Od marketingu
k datům**

Český byznys dopadl
v žebříčku udržitelnosti
lépe než loni

Právník jako záchranář

Ve světě insolvenčí nestačí
jen znát právo, je nutné mít
i dobré vztahy a reputaci,
říká Petr Sprinz

NOVÁ CESTA WHITE & CASE

Budoucnost vidíme v práci pro technologické firmy od Microsoftu po start-upy, říká **VÍT STEHLÍK**, šéf pražské kanceláře.



Deepfake: Právní pohledy a výzvy

s Karin Pomaizlovou
a Andrejem Leontievem

V nejnovější epizodě podcastu „Change Makers“ se podrobně věnujeme deepfake technologiím. Hosté, Karin Pomaizlová z České republiky a Andrej Leontiev ze Slovenska, oba z Taylor Wessing, rozkrývají právní aspekty spojené s používáním a regulací deepfake. Zjistěte, jaké právní nástroje můžeme využít proti zneužívání těchto technologií a jak deepfake ovlivňuje ochranu osobnosti a soukromí.

Jak se hledá dobrá praxe



Když jsme se loni na podzim pustili do příprav druhého ročníku Ekonom žebříčku udržitelnosti, tušili jsme, že se nám přihlásí mnohem víc firem než předešlý rok. Zájem o takzvané ESG, tedy environmentální, sociální otázky a správné řízení, totiž roste. Důvodem není jen povinný nefinanční reporting, který už největším korporacím doslova klepe na dveře. Udržitelnost se mění v celospolečenské téma.

Firem a projektů se do žebříčku nakonec přihlásilo téměř 70. Bez automatizovaného softwaru by se porota množstvím dat a informací, které jsme od přihlášených dostali, jen stěží dokázala prokusat. Nakonec se ale vše projít a zanalyzovat podařilo a s úlevou jsme zjistili, že v dotaznících a zprávách o udržitelnosti citelně ubylo prostého marketingu. I ty společnosti, které v minulých letech živily udržitelnost právě marketingovými pilulkami, o ní obvykle začaly přemýšlet ve faktické a často také komplexní rovině. Do žebříčku přihlásily řadu projektů, které si porota mohla už prakticky „osahat“. A zdá se, že přibýlo také nadšenců – firem, které se udržitelnosti věnují proto, že jí prostě žijí od prvního šroubku svého byznysu a staví na ní fungování a celou koncepci sebe samých. Ty nejlepší příklady dobré praxe vám přinášíme na následujících stránkách.

Směr jsme změnil i v hlavním rozhovoru. Rozhodli jsme se nehledat pro něj tentokrát žádné tvrdé odborné téma. Podívali jsme se spíše do „střev“ advokacie, tedy na to, jak advokátní kanceláře fungují uvnitř a jak rozdílný styl práce klientům nabízí. O fungování advokacie jsme si povídali s Petrem Sprinzem, který až do loňského srpna pracoval ve velkém advokátním korporátu. Pak se ale rozhodl založit vlastní, malou a trochu až butikovou kancelář. Nutno dodat, že po tři čtvrtě roce fungování už zas tak malá není. Petr Sprinz rozhodně nezůstal ve své nové firmě osamocen a obklopil se dalšími zkušenými právníky. V rozhovoru mimo jiné popisuje, jak se staví kancelář od základů.

Protože se nám blíží léto, popřeji vám především příjemné prožití dovolené. V červenci a v srpnu vás totiž nechceme zatěžovat právníčinou. Na další vydání Právního rádce se můžete těšit opět v září.

Alžběta Vejvodová

manažerka Právního rádce, zástupkyně šéfredaktora týdeníku Ekonom

Obsah

Aktuality

- 4 Přehled událostí v právu

Téma

- 6 České firmy šláply do udržitelnosti, zajímají se o ni i ty, které nemusí
- 8 Příběhy firem oceněných v letošním Ekonom žebříčku udržitelnosti
- 12 Rating ESG se v budoucnu stane majákem pro investory, říká Jan Sůra, partner a advokát kanceláře Portos
- 15 Komentář Laury Mitroliosové: Vysadit strom nestačí. Čeká nás obrat v ESG marketingu

Rozhovor

- 16 Každý klient by se měl cítit jako jediný klient, říká zakladatel advokátní kanceláře Resolv Petr Sprinz

Právní praxe

- 20 Úprava regulace nájemního bydlení má rozhybat trh

Profil

- 22 Pražská pobočka White & Case staví na desítkách let zkušeností získaných advokáty v USA a Velké Británii
- 24 Naší výhodou je znalost industriálních projektů a jejich technických aspektů, říká Vít Stehlík z pražské White & Case

Ekonom o právu

- 26 Vy máte datovou schránku? Lžete! To nemůže být pravda

Advokacie ztratila ikonu, zemřel Pavel Smutný

Dne 19. května ve věku nedožitých 65 let skonal Pavel Smutný, významný český advokát, mecenáš umění a partner a zakladatel advokátní kanceláře Portos (dříve Císař, Češka, Smutný). Ta v minulém roce oslavila 30 let existence a stále patří mezi nejvýznamnější hráče na českém trhu. „Firmu jsme založili v devadesátých letech s cílem postupně vybudovat jednu z nejvyhledávanějších právnických firem, za kterou již od jejího začátku budou přicházet i zahraniční klienti,“ vzpomněl v březnu letošního roku počátky budování kanceláře Smutný.



Pavel Smutný

Vedle advokátní praxe se Smutný z pozice někdejšího prezidenta Česko-izraelské smíšené obchodní komory zasloužil o prohlubování vztahů mezi oběma zeměmi. Za tyto aktivity byl oceněn medailí Za zásluhy prvního stupně a izraelským významným Jerusalem Award.

Opomenout nelze ani neúnavnou podporu umění a kultury. Pavel Smutný působil jako člen rady Národního divadla a správní rady festivalu Smetanova Litomyšl. Se společníky z advokátní kanceláře založil nadační fond Bohemian Heritage Fund sdružující soukromé mecenáše a sloužící k rozvoji české kultury. Inicioval vznik Společenství svatovítské katedrály, jehož cílem je zajistit prostředky na dostavbu katedrály a vystavení nových varhan. Za svou činnost na poli kultury obdržel též francouzský Řád umění.

Iva Bilinská nastupuje v Kinstellaru

Pracovněprávní tým mezinárodní advokátní kanceláře Kinstellar posiluje Iva Bilinská. Nastupuje na pozici seniorní advokátky. Specialistka na pracovní a HR právo v minulosti působila ve společnostech A&O Shearman (dříve Allen & Overy), Deloitte či Noerr. Naposledy se podílela na projektu transformace HR oddělení v pojišťovně Kooperativa.

Ve své praxi se Bilinská věnuje hlavně otázkám spojeným s flexibilními formami zaměstnávání, prací na dálku, zaměstnáváním na dálku a digitalizací HR agendy. Je členkou pracovněprávních asociací Czech Employment Lawyers Association a European Employment Lawyers Association. Kromě právní praxe se věnuje i přednáškové činnosti a spolupracuje s ministerstvem práce a sociálních věcí na přípravě nové pracovněprávní legislativy.

Od jejího příchodu si vedení pražské pobočky kanceláře Kinstellar slibuje posílení svých pozic na trhu právních služeb v oblasti pracovního práva a zaměstnanosti. „Její odborné znalosti a rozsáhlé zkušenosti v oblasti pracovního práva budou velkým přínosem. Věříme, že její inovativní přístup a schopnost řešit složité právní otázky nám pomohou dále zvyšovat kvalitu našich služeb,“ konstatuje Lukáš Ševčík, managing partner Kinstellaru.

Bořivoj Líbal se osamostatnil ve vedení české kanceláře Eversheds Sutherland

K prvnímu červnu se advokát Bořivoj Líbal, specialista na akvizice, corporate governance a smluvní právo a předseda Česko-portugalské obchodní komory, stal jediným managing partnerem pro Českou republiku v rámci mezinárodní advokátní kanceláře Eversheds Sutherland. Od roku 2022 se podílel na jejím vedení jako co-managing partner spolu s Bernhardem Hagerem. Ten zůstává ve vedení slovenské pobočky kance-

láře a z pozice partnera se v České republice bude nadále věnovat agendě energetiky, životního prostředí a ESG.

Líbal, který byl za svou práci v květnu oceněn titulem Advokát roku, ke svému jmenování uvedl, že si váží důvěry, kterou v něj vkládají ostatní partneři a další kolegové. „Naším společným cílem je udržet špičkovou kvalitu poskytovaných právních služeb a nadále posilovat nejen v našich stěžejních oblastech, jako jsou M&A,

nemovitosti, pracovní právo, litigace či banking & finance, ale například i v oblasti technologií a kyberbezpečnosti,“ dodává advokát.

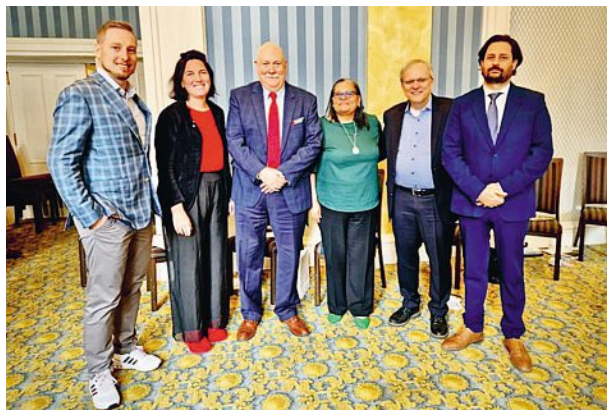
Osamostatněný managing partner doufá, že společnost, která slaví dvacet let od svého založení a pět let od připojení se ke globální síti Eversheds Sutherland, v letošním roce posílí v domácích i zahraničních žebříčcích díky narůstajícímu počtu zajímavých mandátů.

Do vedení globální právní sítě Interact Law byl jmenován Zdeněk Tomíček

Zakladatel a partner mezinárodní advokátní kanceláře CEE Attorneys Zdeněk Tomíček byl jmenován do užšího vedení mezinárodní právní sítě Interact Law, která sdružuje přes 2000 advokátů z 28 různých advokátních kanceláří sídlících po celém světě.

Tomíček, přední český odborník na sportovní právo, se ve svých 40 letech stal historicky nejmladším členem šestičlenného vedení Interact Law a zároveň prvním členem z regionu střední Evropy. „Jmenování je významnou poctou nejen pro mě, ale také pro celý tým CEE Attorneys. Je skvělé, že mi bylo svěřeno podílet se na vedení organizace, která zaštiťuje přes 2000 advokátů po celém světě,“ uvádí advokát a dodává, že se těší na spolupráci s předními právníky, které skupina sdružuje. Kromě členství ve vedení byl Tomíček v rámci Interact Law jmenován též hlavou mezinárodního oddělení sportovního práva.

Síť Interact Law vznikla v 90. letech s cílem propojovat a rozvíjet spolupráci mezi předními advokátními kancelářemi

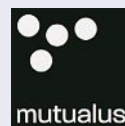


Zdeněk Tomíček (první vlevo) s vedením Interact Law

v jednotlivých evropských státech. V současnosti propojuje právní odborníky z pěti kontinentů. V ideálním případě má být každá státní jurisdikce v síti zastoupena právě jednou advokátní kancelář.

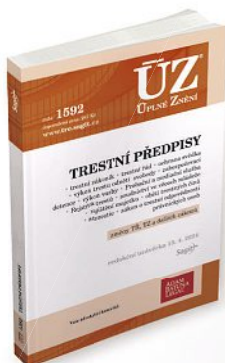
Verdian se mění na mutualus

Advokátní kancelář Verdian, kterou v září 2022 založil advokát Tomáš Babáček, mění svůj název. Od 1. června letošního roku působí na trhu pod novou značkou mutualus. Nová značka má lépe reprezentovat firemní hodnoty, na kterých byla kancelář vystavěna. Název mutualus vychází ze slova mutualismus, vzájemného ovlivňování či soužití mezi jakýmkoliv dvěma či více organismy, které je pro všechny zúčastněné organismy prospěšné. „Nová značka odráží naše přesvědčení a náš závazek budovat a podporovat vzájemně prospěšné vztahy ve společnosti, k přírodě a v podnikání,“ přibližuje Tomáš Babáček. Nový název má symbolizovat i partnerský vztah ke klientům, ale i v rámci vnitřního fungování kanceláře.



inzerce

TRESTNÍ PŘEDPISY



- změny TR
- změny dalších zákonů
- kompletní soubor trestních předpisů

STÁTNÍ ZASTUPITELSTVÍ, MEZINÁRODNÍ JUSTIČNÍ SPOLUPRÁCE



- zásadní změny zákona o státním zastupitelství od 07/2024
- mezinárodní justiční spolupráce ve věcech trestních

SILNIČNÍ DOPRAVA, POZEMNÍ KOMUNIKACE, DRÁHY



- velké změny zákona o pozemních komunikacích
- změny dalších předpisů
- celkem 19 právních předpisů

České firmy šláply do udržitelnosti, zajímají se o ni i ty, které nemusí

OD PRÁZDNÉHO MARKETINGU K DATŮM. NOVÝ ŽEBŘÍČEK EKONOMU DÁVÁ DOMÁCÍMU BYZNYSU LEPŠÍ HODNOCENÍ NEŽ LOŇSKÝ.

| Alžběta Vejvodová

Aspekty udržitelného byznysu, jako je interní zpoplatnění uhlíku, projekty financované skrze uhlíkové kredity nebo snaha mapovat a poté zmiřňovat rozdíly v platech žen a mužů, stojí v mnoha českých firmách stále stranou. V jiných naopak zájem o takzvané udržitelné podnikání v posledních dvou letech radikálně roste a získává koncepční charakter. Při přípravě svých strategií a zpráv o udržitelnosti jdou více do hloubky a ve větší míře je staví na datech. Naopak ubývá čistě marketingových proklamací. Tato zjištění plynou z druhého ročníku Ekonom žebříčku udržitelnosti.

„Mile nás překvapilo, že přes 90 procent přihlášených využívá lokální zdroje. Jejich nízké využití bývá neduhem především velkých nadnárodních firem. Dále je skvělé, že 88 procent integruje strategii udržitelnosti do své obchodní strategie. Zároveň tři čtvrtiny firem má navázáno odměňování členů orgánů na udržitelné cíle,“ shrnuje nejdůležitější poznatky konzultantka PwC Česká republika pro udržitelnost Lucie Martinová.

Do Ekonom žebříčku udržitelnosti se přihlásilo 68 společností a projektů, oproti loňsku zhruba dvojnásobek. Na téměř dvě pětiny z nich se přitom nevztahuje povinnost nefinančního reportingu nastupující od příštího roku. „Reflektuje to i naši zkušenost, že se řízení udržitelnosti aktivně a stále více profesionálně věnuje mnoho českých firem nikoliv kvůli povinnosti, ale protože to považují za součást péče řádného hospodáře,“ uvádí porotce žebříčku a zakladatel advokátní kanceláře Mutualus (dříve Verdian) Tomáš Babáček.

Mezi nejvýše hodnocené se dostal například výrobce bylinných čajů Sonnentor, který podniká

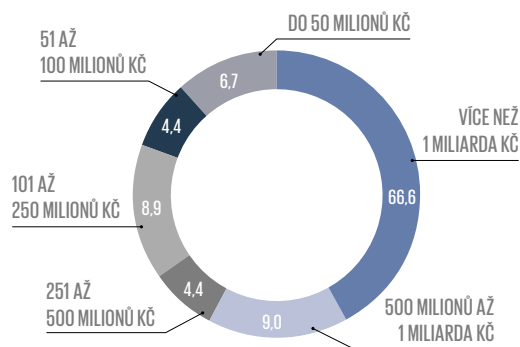
z jihu Moravy. (Kompletní přehled oceněných společností najdete na str. 8.) Příklady dobré udržitelné praxe dávají také Biopekárna Zemanka nebo společnost Vuch z Chrudimi, která se rozhodla z vlastního textilního odpadu vyrábět sedací pytle.

Celkově porota oceňovala zejména dlouhodobost ambicí přihlášených podniků. To byl jeden

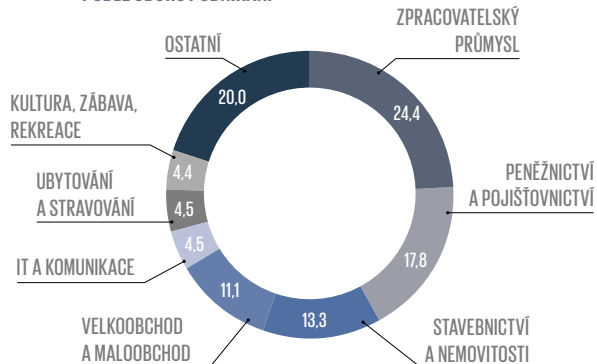
KOHO ZAJÍMÁ UDRŽITELNOST (v %)

(společnosti přihlášené do Ekonom žebříčku udržitelnosti)

PODLE OBRATU



PODLE OBORU PODNIKÁNÍ



ZÁJEM FIREM O OKOLÍ A PARTNERY (v %)

DO JAKÉ MÍRY ŘEŠÍ DOPADY SVÉ ČINNOSTI NA KOMUNITU A REGION, V NĚMŽ PODNIKAJÍ

MAJÍ ZPRACOVANOU ANALÝZU DOPADŮ VČETNĚ JEJICH VÝZNAMNOSTI

25,6

MAJÍ ŘEŠENÍ TĚCHTO DOPADŮ UKOTVENÉ VE SVÉ ESG STRATEGII, SMĚRNICÍCH A AKČNÍCH PLÁNECH

34,9

ZAVADĚJÍ KONKRÉTNÍ OPATŘENÍ V OBLASTI SNIŽOVÁNÍ DOPADU SVÉ ČINNOSTI

39,5

JAK SE FIRMY ZAJÍMAJÍ O DODRŽOVÁNÍ LIDSKÝCH PRÁV U SVÝCH DODAVATELŮ

SLEDUJÍ INCIDENTY A STÍŽNOSTI

45,8

NESLEDUJÍ INCIDENTY A STÍŽNOSTI

54,2

z hlavních důvodů, který na samý vrchol žebříčku postavil Plzeňský Prazdroj (více na str. 11).

Velmi mile překvapila mimo jiné přihláška textilky Malfini, a to zejména kvůli inspiraci, kterou skýtá, ačkoli mezi vítězi není. „Bylo fajn vidět zapojenou aspoň jednu firmu z textilního odvětví, protože to je obor, který prochází rychlejší transformací než řada jiných,“ vysvětluje Babáček.

Největší obrat oproti minulému ročníku přišel u bank. Loni deklarovaly, že o srovnání nemají zájem a není co přihlásit. Letos se jich přihlásilo hned šest, tedy v podstatě všechny, které mají větší míru korporátní klientely. Jejich strategie zaměřené na edukaci a transparentnost v prověřování úvěruschopnosti klientů dává zprávu, že banky se zodpovědně ujaly specifické role v udržitelnosti, kterou jim přisoudila evropská legislativa. Mají být zprostředkovateli či šířiteli udržitelnosti směrem k dalším sektorům. Kvůli tomu se jim Ekonom rozhodl v žebříčku věnovat samostatnou kategorii. Ocenění získaly Česká spořitelna a Komerční banka.

Menší peněžní ústavy zaměřené primárně na spotřebitele nicméně nechávají udržitelnost stranou. Žebříček poukázal i na další bolavá místa. Potvrdil například, že podniky stále přehlížejí governance, tedy správné řízení. Udržitelné cíle se příliš nepromítají do odměňování manažerů a dalších

pracovníků odpovědných za implementaci těchto strategií. „Příčinou je menší dostupnost datových indikátorů v governance a to, že si firmy většinou nastavují Key Performance Indicators jako kvantitativní, nikoliv kvalitativní,“ říká Babáček.

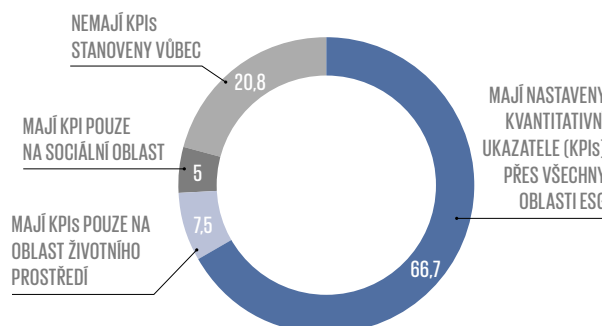
Málo pozornosti také české podniky věnují monitoringu a zmenšování rozdílů v odměňování žen a mužů. „Ty, které mají certifikaci rovných platů, se dají spočítat na prstech jedné ruky,“ podotýká porotce Jan Brázda, partner v PwC Česká republika.

Důležitý podnět dala porota i bankám: zvýšit počet žen v top managementu a množství zkrácených úvazků. Mezi zaměstnanci tam ženy tvoří zhruba 60 procent, ve vedení mají zhruba pětinový podíl. „Podle mě mají mít banky v dohledné době ambici paritního zastoupení,“ míní předseda Pride Business Forum Czeslaw Walek.

Podíl zkrácených úvazků, jichž ve větší míře též využívají ženy, se v bankovním sektoru pohybuje podle obdržených přihlášek pod 10 procenty. Avšak ačkoliv by porota Ekonom žebříčku udržitelnosti i zde ráda viděla větší ambice, nemusí jít nutně o chybu. Banky totiž ve velké míře využívají i další nástroje na sladění pracovního a soukromého života. „U našich zaměstnanců je poptávka po zkrácených úvazcích do jisté míry kompenzována velmi liberální home office politikou na centrále i v pobočkové síti,“ vysvětluje mluvčí České spořitelny Filip Hrubý. „Dalším důležitým faktorem, který v případě spořitelny ovlivňuje poptávku po zkrácených úvazcích, je nabídka dvanácti volných dnů ročně nad rámec standardních pěti týdnů dovolené,“ dodává.

Dobrým směrem se pak podle Brázdy banky pustily už tím, že i nepříznivě vyhlížející čísla odtajnily: „Zveřejnění je první krok. Samo o sobě to vede společnosti, aby stanovily cíl a strategii pro nápravu.“ •

JAK FIRMY MĚŘÍ VÝKON V UDRŽITELNOSTI (v %)



ESG reporting je testem odolnosti firemních byznys plánů

VÍTĚZEM SOUTĚŽE EKONOM ŽEBŘÍČEK UDRŽITELNOSTI JE PLZEŇSKÝ PRAZDROJ. USPĚLA TŘEBA I PRAŽSKÁ FAIR & BIO PRAŽÍRNA KÁVY.

| Josef Pravec, Jan Beránek | Foto: Plzeňský Prazdroj

V letošním ročníku Ekonom žebříček udržitelnosti bylo oceněno osm firem. V kategorii strategie zvítězil Plzeňský Prazdroj, mezi projekty uspěly například pražírna Fair & Bio nebo Chart Ferox. „Udržitelnost přinese obrovské množství nových technologií a inovací, bude znamenat zásadní investice. Pro české firmy to znamená spoustu nových příležitostí. Pozitivní rovinu můžeme najít i v ESG reportingu. Pro firmy je to test odolnosti jejich byznys modelu vůči budoucím trendům – chystané legislativě či preferencím nové generace spotřebitelů,“ řekl Právnímu rádci Petr Jonák, člen představenstva Svazu průmyslu a dopravy ČR. Zároveň je pode něj namístě racionalita, protože na HDP Česka má vysoký podíl průmysl a řada oborů je energeticky velmi náročná. „Nevhodná legislativa nebo nerovný přístup může takové firmy vytlačit do jiných částí světa a snížit konkurenceschopnost celé země. Klima neochráníme ani zbytečnou regulací nebo novým nepotřebným reportingem,“ varuje Jonák.

JASNÉ CÍLE A VŠESTRANNOST PRAZDROJE

V kategorii strategie získal prvenství Plzeňský Prazdroj, jenž byl za jeden ze svých projektů oceněn již loni. Podle právníka a poradce Czeslawa Waleka jsou kladem společnosti jasně stanovené cíle a dlouhodobost programů. „Opravdu jsme si stanovili jasný úkol, do roku 2030 chceme mít všechny naše pivovary uhlíkově neutrální. Zásadní dopad na naše emise měl přechod areálu v Plzni na teplo z obnovitelných zdrojů; odebíráme ho z nedaleké teplárny. Díky tomu se nám podařilo emise snížit o 76 procent,“ řekl Právnímu rádci

manažer udržitelnosti Ivan Tučník. Ředitelka Nadace pro rozvoj občanské společnosti Taťána Plecháčková dodává, že cíle Prazdroje jsou dobře měřitelné. „Lze sledovat posun k promyšlené strategii ve vazbě na byznys.“ Jde například o snížení spotřeby vody při výrobě piva. K tomu jeden z pivovarů skupiny Radegast podpořil několik projektů na zadržování vody v krajině v podobě výstavby či obnovy horských tůň.

Dobře měřitelný bude rovněž projekt Chytřej výčep. „Na základě dat z měření v hospodách navrhujeme úpravy výčepní technologie, které pomohou snížit spotřebu energií až o 30 procent, přičemž kvalita čepovaného piva zůstane zachovaná,“ slibuje Tučník. Firma, jejíž udržitelnost zajišťuje na plný úvazek pět lidí, spustila také programy ProChmel a Proječmen. Data z nich mají zemědělcům usnadnit a zefektivnit pěstování obou plodin. Porota ocenila i úroveň každoročního zveřejňování uhlíkové stopy Prazdroje či aktivitu při edukaci spotřebitelů a podporu komunit.

RYCHLOST A KONCEPCE V PODÁNÍ ŠKODA AUTO

Stříbrnou medaili za svou strategii udržitelnosti získala Škoda Auto. Zohledňuje ji i rámcový dokument Next Level Škoda Strategy 2030, který mimo jiné zakotvuje cíl být do uvedeného roku nejlepší společností ve své třídě v ESG.

KATEGORIE STRATEGIE

- | | |
|---|--------------------------|
| 1 | Plzeňský Prazdroj |
| 2 | Škoda Auto |
| 3 | Sonnentor |



Toho se automobilka snaží dosáhnout například pomocí snižování spotřeby vody a energie při výrobě. Do roku 2030 by ráda dosáhla uhlíkově neutrální výroby ve třech svých závodech v Česku. „Pomoci nám k tomu může například loni instalovaná solární elektrárna na střeších našeho hlavního závodu v Mladé Boleslavi a logistickém centru s výrobní kapacitou přes 2 GWh bezemisní elektřiny za rok nebo plánovaná modernizace teplárny ŠKO-ENERGO na stoprocentní využití biomasy,“ uvádí Libor Boček, koordinátor strategického monitoringu společnosti.

Škodovka se musí vyrovnávat s rozdíly v přístupu k udržitelnosti v Česku a Německu. Zákonné standardy jsou v obou zemích podobné, liší se společenská klimata. „V porovnání se zahraničím vidíme rozdíly například ve vnímání témat udržitelnosti zákazníky nebo podle stupně adopce elektromobility,“ vysvětluje Boček.

Při hodnocení odborná porota zvláště ocenila, že automobilka jako jedna z prvních společností zveřejnila zprávu o udržitelnosti za rok 2023. „Je to postup, který budou vyžadovat nové evropské standardy pro vykazování udržitelnosti. Zároveň je velmi vhodné, aby si různé zainteresované strany mohly v jeden moment vzít finanční i nefinanční informace za stejné období a porovnat je,“

V projektu Chytréj výčep navrhne Plzeňský Prazdroj na základě dat naměřených v hospodách úpravy výčepních technologií, které povedou k úspoře energií až o 30 procent.

vysvětluje Tomáš Babáček, porotce a zakladatel poradenské společnosti mutualus (dříve Verdian).

EKOLOGII MÁ SONNENTOR V KRVI

Čejkovický Sonnentor vyrábí především čaje a koření. Často ze surovin – například meduňky, měsíčku či máty – od přibližně třiceti pěstitelů vyznávajících zásady ekologického zemědělství. Některé ingredience se dovážejí až z Tanzanie a firma za ně platí poctivou cenu, protože i tam chce biopěstitelům zajistit slušné živobytí. Spolumajitel a ředitel Josef Dvořáček v souvislosti s udržitelným podnikáním připomíná slova papeže Františka: „Laskavost a pokora nejsou ctnostmi slabých, nýbrž silných, kteří nepotřebují zacházet špatně s ostatními proto, aby pocítili svoji důležitost a nadřazenost.“

Firma neprodává v klasických obchodních řetězcích, ale v prodejnách zdravé výživy a bioprodejnách, kde zákazník více ocení vysokou jakost. „Výrobní halu jsme postavili v místě rozpadlého

KATEGORIE STRATEGIE - DOBRÁ PRAXE V BANKOVNÍM SEKTORU

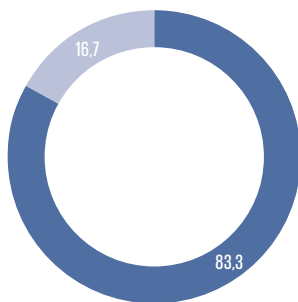
➤ Česká spořitelna

➤ Komerční banka

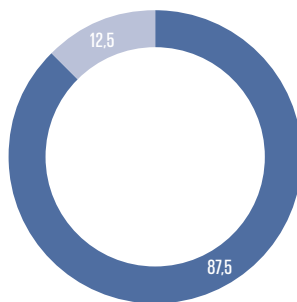
JAKÉ POKROKY DĚLAJÍ ČESKÉ FIRMY V UDRŽITELNOSTI (v %)

(Sestaveno na základě dotazování provedeného v rámci ekonom žebříčku udržitelnosti)

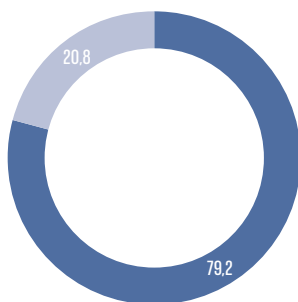
MÁ VAŠE SPOLEČNOST PLÁN A INTERNÍ ZÁSADY ZMIŇOVÁNÍ DOPADŮ SVÉ ČINNOSTI NA ZMĚNU KLIMATU?



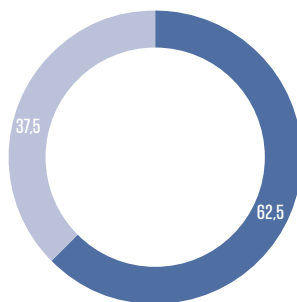
MĚŘÍTE SPOTŘEBU ENERGIE A SLOŽENÍ ENERGETICKÉHO MIXU?



ZAVEDLA VAŠE SPOLEČNOST BEZPEČNÝ OZNAMOVACÍ KANÁL PRO WHISTLEBLOWING?



FUNGUJE VE VAŠÍ SPOLEČNOSTI KOLEKTIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ SE ZAMĚSTNANCÍ?



■ ANO ■ NE

ZDROJ: EKONOM

kravína. Když jsme se téměř před 10 lety zamýšleli, kolik plastových nerozložitelných obalů zůstane po spotřebování našich produktů, začali jsme zkoušet alternativní kompostovatelné materiály," vzpomíná Dvořáček. Čajové sáčky dnes má z neběleného papíru, ty pyramidální z cukrové třtiny. Pro dopravu společnost využívá kamionů, které by se jinak prázdné vracely domů. Úspornějším balením se skoro třetina dopravy ušetří.

Dnes je středně velký Sonnentor v udržitelnosti v mnoha ohledech srovnatelný s obry oboru. „Jde o dlouhodobou práci a velmi konkrétní aktivity od výstavby výrobní haly z brownfieldu přes ekologické zemědělství, principy cirkulární ekonomiky a využívání odpadů pro vytápění, nahrazování obalových materiálů a mnoho jiného. Je to příklad firmy, která má ESG v základních hodnotách," říká Laura Mitroliosová z poradenské a konzultační společnosti CIRA Advisory.

FINANČNÍ ZDRAVÍ OD ČESKÉ SPOŘITELNY

V navázání udržitelnosti na byznys jsou nejdál banky. „Propojovat růst, úspěch a dlouhodobou udržitelnost pro nás není nová výzva. Česká spořitelna byla na tomto principu před 200 lety založena. Největší výzvou zůstává toto poslání smysluplně rozvíjet. Naší klíčovou strategií je zlepšování finančního zdraví klientů a posilování udržitelné prosperity," říká Petra Ondrušová, která má v bance udržitelnost na starosti.

Spořitelna se veřejně zavázala pomoci všem svým klientům vytvořit do roku 2025 minimální finanční rezervu a dlouhodobou rezervu na stáří. „Do roku 2025 také chceme zpřístupnit finanční vzdělávání všem žákům základních a středních škol v Česku," doplňuje Ondrušová. Koncept péče o finanční zdraví ocenila porota a Jan Brázda z poradenské společnosti PwC připomíná, že jde o dlouhodobou záležitost. „Ve srovnání s ostatními vyčnívá i sociální bankovníctví na podporu sociálních podniků a neziskových organizací," říká. Kladem je i otevřenost komunikace firmy i to, jak hodnotí úvěrovatelnost svých klientů a umožňuje jim anonymizované srovnání s jinými.

Česká spořitelna hodlá investovat 50 miliard korun ve formě zvýhodněných úvěrů do transformace domácích firem a jako jedna z prvních domácích bank provedla kalkulaci objemu emisí ve svém úvěrovém portfoliu. Tedy u výroby elektřiny, v teplárenství a komerčním i rezidenčním real estate. Totéž chystá pro ropu a plyn, produkci železa a cementu nebo automobilový průmysl a zemědělství. Sama jde příkladem: uhlíková stopa samotného provozu je od letoška na čisté nule.

TRANSPARENTNÍ A EDUKATIVNÍ KOMERČNÍ BANKA

V samostatné kategorii strategií v bankovním sektoru porota kvitovala i činnost Komerční banky. Stojí na několika pilířích, ceněna je především aktuálnost, se kterou informuje o své činnosti. „Je to jedna z mála firem, které mají ve své zprávě srovnání za poslední tři roky. Čtenář nemusí složitě dohledávat, na jaké úrovni byl daný cíl dřív, jestli ze zprávy nevypadl. Ve zprávě Komerční banky najdete vývoj, ať už byl pozitivní, nebo negativní," přibližuje Brázda.

Bankovní dům se zároveň významně angažuje i v edukativní činnosti. Za všechny aktivity je možné jmenovat projekt Enviros, zaměřený na expertní poradenství v udržitelnosti klientů v ener-

KATEGORIE PROJEKT

- **Fair & Bio, družstvo**
Káva bez obalu ve vratných kapslích

- **Heureka Group**
Udržitelný e-shop

- **Chart Ferox**
Cirkulární ekonomika – recyklace všech odpadů pro druhotné zpracování
Eliminace úrazů skrze motivaci a angažovanost zaměstnanců

getickém sektoru. Odborníci z Enviroso se podíleli například na tvorbě bratislavského akčního plánu pro udržitelnou energetiku a klima či na energetické transformaci regionu Broumovsko.

Plusové body banka získává i za transparentní informování o sobě. „Nedělá report pro report, je to skutečně reflektování reality od elektromobility přes udržitelné budovy, do kterých se teď stěhuje, až po odpovědnost člena představenstva, který se udržitelnosti věnuje,“ dodává Brázda.

KÁVA BEZ OBALU Z FAIR BIO

V kategorii projektů uspěla Fair & Bio pražírna, což podle porotců ukazuje, že se do ochrany životního prostředí mohou zapojit i malé firmy, a přitom prosperovat. „Od roku 2019 nabízíme bezobalovou kávu, tvoří zhruba pětinu prodeje. Zpočátku jsme ji rozváželi ve vratných barelech, ale ukázaly se jako nepraktické z hlediska velikosti, hmotnosti, designu i udržení čerstvosti. To nás vedlo k hledání inovativních řešení,“ řekl Právnímu rádci vedoucí pražské pražírny Martin Třešňák.

Loni firma spustila pilotní projekt se společností MIWA, která vyvinula vratné kapsle – oproti běžným o 90 procent snižují materiálovou náročnost a mají o 62 procent menší uhlíkovou stopu. Tímto způsobem už dodala 2,5 tuny kávy. Vyhlídkou je, že tlak na plnění standardů nové legislativy ESG otevře možnosti hledat ekologicky orientované partnery. Fair & Bio výběrem dodavatelů podporuje šetrné pěstování kávy a nabízí důstojné pracovní podmínky lidem limitovaným zdravotním stavem.

CERTIFIKACE UDRŽITELNOSTI OD HEUREKY

Odborná porota ocenila i projekt Udržitelný e-shop nákupního portálu Heureka. Při splnění náročných podmínek ESG získávají e-shopy certifikát osvědčující jejich zodpovědný přístup k podnikání.

Zdaleka na něj nedosáhne každý. Z více než dvou tisíc uchazečů z Česka a Slovenska ho získala necelá pětistovka. „Pokud e-shop nesplní požadavky na udělení certifikátu, může požádat o doporučení, na které oblasti ESG by se měl zaměřit, a kýžený úspěch se pak většinou dostaví. Vždy ale po kontrole správnosti poskytnutých informací,“ popisuje Martin Žabka, Group Communications Manager Heureka. Na údajích ukazuje, že e-shopy nejčastěji potřebují poradit s měřením uhlíkové stopy, kontrolou dodavatelského řetězce a s doložením dobrých pracovních podmínek i bezpečného pracovního prostředí.

Porotu zaujal potenciál pozitivně ovlivnit širokou skupinu uživatelů a spotřebitelské chování. „U Udržitelného e-shopu musím také vyzdvihnout propracovaný dotazník, který působí edukačně. Doufám, že ocenění pomůže s dalším rozvojem projektu a potenciál bude využit do maxima,“ přidává členka poroty Laura Mitroliosová.

DVOJÍ ÚSPĚCH CHART FEROX

Ocenění hned za dva projekty si odnesla děčínská strojní společnost Chart Ferox. V oblasti řízení a ochrany zaměstnanců zaujala aplikace Near Miss, pomocí které mohou zaměstnanci, dodavatelé či odběratelé upozorňovat na možná bezpečnostní rizika vedení. „Skupiny mimo Chart dávají vstupy přes naše zaměstnance, kteří je aktivně vyzývají k participaci. Dále je možné využít kiosky a stanice ve výrobě,“ představuje systém ředitel závodu Bronislav Převrátíl.

O úspěšnosti aplikace svědčí i dostupné statistiky. Úrazovost se za poslední dva roky významně snížila do té míry, že závod v tuto chvíli hlásí dva miliony odpracovaných hodin bez úrazu s pracovní neschopností. Skrze aplikaci obdržela společnost téměř 1700 podnětů, které jsou řešeny do dvou dnů od obdržení. Digitální rozhraní se dle vyjádření společnosti nyní jako reportovací nástroj rozšiřuje do závodů Chart po celém světě. Jako veřejnou například do App Store či Google Play ji však firma neplánuje.

Porota ocenila i projekt využívání odpadu, který společnost vyprodukuje, takže Chart Ferox funguje jako bezskládková. „Na roční bázi jde o desítky tun dřevěného odpadu, ten pak dělíme a následně ho využívá výrobce nábytku jako materiálový vstup pro své výrobky,“ představuje firemní strategii na konkrétním příkladu Převrátíl. ●

Legislativci i byznys hledají cesty, jak měřit udržitelnost firem

JEDNOTNÉ RAZÍTKO NA UDRŽITELNOST V EVROPĚ STÁLE CHYBÍ. JAN SŮRA POPISUJE CESTY, KTERÉ MOHOU FIRMY ZATÍM VYUŽÍT.

| Alžběta Vejvodová | Foto: Václav Vašků

S narůstajícím časem a energií, které firmy věnují udržitelnosti, roste také potřeba dosažené výsledky hodnotit. Validovat pokrok dovnitř společnosti, odhalit mezery, které ještě má v přístupu k životnímu prostředí, společnosti i vlastnímu řízení. Navenek pak podnikatelé a manažeři chtějí mít také jasno v tom, jak si stojí v porovnání s konkurencí. Roste tak zájem o takzvaný ESG rating, tedy hloubkovou prověrku toho, jak na tom firma v udržitelnosti je. Rating zatím není povinný a pohybuje se poněkud v legislativním vakuu. Podle Jana Sůry, partnera a advokáta kanceláře Portos, by se ale do budoucna měl stát důležitým majákem pro investory, kam vložit peníze. Evropští legislativci už pro to ostatně začínají chystat pole.

Co přesně znamená ESG rating?

ESG rating zatím žádnou oficiální definice nemá. Příslušná evropská legislativa, která by v tom měla udělat jasno, se teprve připravuje. Nicméně jde většinou o komplexní hodnocení aktuálního stavu udržitelného podnikání ve všech složkách tohoto pojmu. Zahraniční společnosti, ale třeba i některé české banky, si nechávají dělat zahraniční – obvykle americké – ratingy udržitelnosti. Tam je ale problém, že pohled na udržitelnost v Americe je značně odlišný od evropského pojetí. Evropská koncepce hodnotí, jak má udržitelné podnikání ve třech hlavních pilířích – environmentální, sociální a odpovědné řízení – nastavené samotná společnost. Kdežto americké ratingy spíš přinášejí pohled zvenčí, to znamená, která rizika z pohledu udržitelného podnikání jsou pro danou společnost nejzásadnější a která ji i nejvíce ohrožují.

Co tedy podnik ze zahraničního ratingu vyčte? Jakou pro něj má vypovídací hodnotu?

Zahraniční ratingy můžou mít vypovídací hodnotu právě z pohledu varování před možnými riziky. Na druhou stranu, jak už jsem řekl, o evropském pohledu na udržitelnost nám neříkají naprosto nic. A co je podle mě jejich největší slabina, že společností ani neřeknou, jestli splňují požadavky legislativy.

DOSAVADNÍ SOUKROMÉ RATINGY MAJÍ JEN VÁHU REPUTACE FIREM, KTERÉ JE PROVÁDĚJÍ. NĚKTERÉ ANI NEODPOVÍDAJÍ EVROPSKÉMU POJETÍ UDRŽITELNOSTI.

Jak daleko je příprava pravidel pro rating ušitý na míru Evropě?

Na úrovni Evropské unie probíhá diskuse a příprava jednotné regulace, která by rating standardizovala a dala mu jednotnou metodiku. Tak aby měl vypovídací hodnotu, jak pro společnosti samotné, tak pro investory. Jejím cílem je zřídit jednotné místo, kde by subjekty, které chtějí nabízet rating, byly certifikovány nebo evidovány. Tomuto účelu by mohly sloužit stejné nástroje, které Evropský orgán pro cenné papíry a trhy využívá například pro agentury typu Moody's. Dalším cílem připravované regulace je dát ratingu jasnou metodiku. Poskytovatelé ratingových služeb by tak měli evropské agentuře rozkrýt svou vlastní metodiku. V neposlední řadě chce vznikající legislativa omezit také to, aby tyto po-

skytovatelé ratingu hodnoceným společnostem souběžně nabízeli další služby, jako je například poradenství nebo audit. Jde totiž o to, aby byl rating skutečně nezávislý.

Navzdory dosavadnímu legislativnímu vakuu už ale i v Česku vznikají určitá hodnocení. Česká bankovní asociace například připravila dotazník, který mapuje, jak jsou firmy s udržitelností daleko. Internetový srovnávač Heureka má také vypracovanou metodiku, podle které hodnotí, zda jsou e-shopy udržitelné, či nikoliv. Dá se to také považovat rating, případně jakou hodnotu může takovéto hodnocení pro firmy mít?

To, co jste zmínila, jsou všechno soukromé aktivity. Ty mohou mít maximálně takovou váhu, jaká je reputace subjektů, které je provádějí. Například to, co dělá taková Česká bankovní asociace a konečkonců i banky, je v podstatě proces zaměřený primárně na sběr dat. Je tady řada hodnocení, která se sice ratingem nazývají, ale v podstatě jím nejsou.

Co tedy ratingem není?

Mám na mysli různé žebříčky, srovnání nebo dílčí certifikace, což nejsou ratingy. Může to být například certifikace energetické náročnosti budov, certifikáty zelených budov, ale třeba i různé ISO certifikáty. Pak jsou tu různé žebříčky, které se sice tváří jako rating, ale neřekl bych, že jsou založené na nějaké nezávislé nebo zpětně ověřitelné metodice.

I vaše advokátní kancelář se podílí na jednom ratingovém projektu – Corporate Sustainability Index. Můžete přiblížit, o co se jedná?

Corporate Sustainability Index jsme vyvinuli ve spolupráci s Hospodářskou komorou a CRIF, který mimo jiné dělal i bankovní dotazníky. Abychom našemu hodnocení dodali váhu a nezávislost, máme ho postavené na evropsky a česky zatím jediném relevantním pohledu, a to na zákonných kritériích pro nefinanční reporting a taxonomii. To je dnes jediné tvrdé vodítko, kterého se dá chytout. Součástí našeho ratingu je zaprvé potvrzení, že data, která společnost sbírá, jsou ve správné struktuře, že splňují legislativní požadavky pro nefinanční reporting. A pak máme ještě kvalitativní část, tedy jak si hodnocená společnost v těch kritériích stojí. To znamená porovnáváme i podobné společnosti



Jan Šúra

Je partnerem advokátní kanceláře Cisař, Češka, Smutný. Ve své praxi se soustřeďuje na poskytování právních služeb a poradenství klientům, kteří působí ve strategických oborech, jako jsou automobilový průmysl, bankovníctví nebo doprava. Věnuje se komplexním projektům podnikatelské adaptace na nové oblasti národních a evropských politik.

v podobném segmentu. Na základě informací, které firmy do dotazníků vloží, pak dostanou i individualizovaný ratingový stupeň podobně, jako to známe z ekonomického hodnocení.

Jak si stojí společnosti, které jste už hodnotili?

Největší práce v současné době je získat a dát dohromady potřebná data. Ale jsou to všechno oblasti, které společnosti už dělají. Klíčové oblasti

jsou už koneckonců i samostatně regulované. To platí od řízení společnosti až po vztah k zaměstnancům a ochranu životního prostředí, takže to není tak, že by společnosti začínaly úplně od nuly. A když se jim podaří potřebná data získat, zjišťujeme, že si stojí ve výsledku docela dobře. Většinou opravdu odpovědně produkují svoje výrobky, odpovědně se chovají v rámci svojí kmenové činnosti vůči životnímu prostředí, ale i vůči zaměstnancům a zákazníkům. V některých oblastech sice mají deficit, ale všeobecně na naší stupnici vycházejí s dobrými výsledky. Společnosti jsou vlastně přirozeně motivovány k tomu, aby inovovaly, aby se chovaly odpovědně a aby při současných cenách energii hledaly alternativní zdroje energie a snižovaly svou energetickou náročnost. Legislativa to dohání až sekundárně.

Proč by si už nyní měly firmy chtít udělat rating nebo nějaké nezávislé hodnocení, když to ještě není legislativně nařízeno ani ukotveno?

Myslím, že ještě dlouho ani nebude. Pokud se to v budoucnu změní, bude se to týkat spíš velkých firem nebo třeba společností, které jsou kotované na burze. Bude to ale především podklad pro investory. Ostatně už dnes si řada společností nechává rating dělat, protože to má přidanou hodnotu pro jejich podnikání. Náš rating například slouží jako příprava na nefinanční reporting. Dá se ale použít i v jiných případech. Například banky vyžadují od klientů, aby dali data o svém chování a stavu do standardizované struktury. Stejně tak se to dá použít i pro jakéhokoliv jiného obchodního partnera. V zahraničí už je dnes standardem, že pokud nemáte rating, tak se už obtížně účastníte zadávání veřejných zakázek. A přichází to i do oblasti dotací.

Jak by měly firmy vybírat, od koho si nechají rating udělat, aby byl relevantní?

Například banky mají seznamy certifikačních společností, které využívají a považují za relevantní pro hodnocení udržitelnosti budov. A když přijde developer do banky, dostane seznam společností a od jedné z nich musí certifikát přinést. Obecně je důležité, aby to byla společnost nezávislá, nedělala žádné audity, žádné poradenství. Pro tvorbu ratingu by také měla mít čitelnou, porovnatelnou a zpětně ověřitelnou metodiku, na základě které ho dělá. A v neposlední řadě jde o to, aby když už si klient dá tu práci, sesbí-

rá data, tak aby je mohl zpřístupnit i nějakému dodavateli nebo obchodnímu partnerovi a ten si z toho mohl vybrat data důležitá pro něj.

Říká se, že společnosti s vysokým ESG ratingem nemusí být nutně ty nejudržitelnější, ale spíš ty, které jsou dobře připravené na změny. Je to tak?

Nemyslím si, že by to tak být mělo. Ale jsou společnosti, které se v zájmu zlepšení ESG ratingu zbaví provozů, budov a tím přenesou energetickou náročnost a emise na nového

ČESKÉ FIRMY SI NEVEDOU V UDRŽITELNOSTI ŠPATNĚ. JSOU PŘIROZENĚ MOTIVOVÁNY K TOMU, ABY INOVOVALY A CHOVALY SE ODPOVĚDNĚ. LEGISLATIVA TO DOHÁNÍ AŽ SEKUNDÁRNĚ.

vlastníka. Z pohledu udržitelnosti se nic nezmění, protože budova tam pořád stojí a kouří stejně, ale společnosti se významnělepší rating. Tak by to ale být nemělo. Rating by měl být komplexní a měl by dávat ucelený pohled na všechny složky podnikání společnosti a její chování.

Dá se říct, v jakých odvětvích si už společnosti ve větší míře pořizují rating?

Nemyslím si, že by existovalo specifické odvětví, kde by společnosti rating nějak výrazněji poptávaly. Jestli jde něco sledovat, a to platí průřezově od dodavatele pro automobilový průmysl až po IT společnosti, tak o rating mají největší zájem ty společnosti, které jsou ve větší míře součástí dodavatelských řetězců.

Co ovlivňuje cenu, kterou firma za rating zaplatí?

Liší se to podle velikosti společnosti a trochu i odvětví, ve kterém podniká. Záleží také na tom, jestli je to holdingová struktura, jestli se výsledek konsoliduje. Platí, že je jednodušší dělat rating pro IT společnost než pro společnost, která podniká v chemickém průmyslu. IT společnost má pronajatou jednu kancelář, a je tak snazší sehnat data a spočítat uhlíkovou stopu než u někoho, kdo má výrobní závod. ●

Vysadit strom nestačí. Čeká nás obrat v ESG marketingu

PŘINÁŠÍME NÁVOD, JAK ODLIŠIT NAFUKOVÁNÍ PRÁZDNÉ BUBLINY OD SKUTEČNÉ REALIZACE ZMĚN VE FIRMĚ.



| Laura Mitroliosová
| Foto: Lukáš Bilba

Téměř tři čtvrtiny spotřebitelů nevěří deklaracím značek o jejich odpovědnosti. Uvádí to globální výzkum agentury Havas z roku 2021. Z dat Evropské unie vyplývá, že přibližně polovina tvrzení o udržitelnosti produktů na společném trhu je vágní, nedostatečně podložená, nebo přímo zavádějící. Sledujeme tak obrovský propad spotřebitelské důvěry vůči tvrzením firem, ale i veřejných institucí o společenské nebo environmentální odpovědnosti. Situaci by mohla změnit právě probíhající ESG transformace.

Velké korporace mají od letošního roku povinnost reportovat své nefinanční aktivity v oblastech dopadu na životní prostředí, společnost a řízení firmy. V procesu tvorby reportu si každá společnost určí takzvaná materiální témata. Jsou to často průřezová témata, na která má firma přímý vliv nebo která mohou mít vliv na ni. Patří sem například podmínky vlastních zaměstnanců, ale také zaměstnanců v hodnotovém řetězci, klimatická změna, biodiverzita, cirkulární ekonomika a efektivní využívání zdrojů nebo obchodní chování.

Společnost si tak musí na základě vlastních dat určit, které oblasti a aktivity jsou pro jejich podnikání relevantní a čemu se budou věnovat. Pokud firma vyrábí například limonády, tak materiální témata budou pro ni zejména biodiverzita,

ochrana zdrojů, cirkulární ekonomika. Naopak, pokud se bavíme o módních gigantech, nevyhnete se reportování aktivit o hodnotovém řetězci – tedy i o podmínkách pracovníků textilních fabrik v Asii.

Reporting tedy odhalí skutečnou situaci ve firmě. Nečinnost už společnosti neskryjí pod marketingové proklamace nebo lokální CSR aktivity, kterými se v minulosti snažily zlepšit vlastní image. Z povinně zveřejněných údajů tak bude jasné, zda podpora komunit, sázení stromů nebo sponzoring sportovních klubů jsou strategickou součástí udržitelné mozaiky, nebo jsou pouze nástrojem na odvedení pozornosti spotřebitele.

Firmy ani marketingové agentury si zatím dostatečně neuvědomují, jak přísná pravidla pro komunikaci udržitelnosti se na ně připravují. Vágní slova jako udržitelný, šetrný k přírodě nebo tvrzení, která nejsou podložena transparentními daty nebo ověřením třetí strany, už podle nových pravidel nebudou přípustná. Za porušení může firmám hrozit pokuta až čtyři procenta ročního obrátu nebo roční zákaz účasti ve veřejné soutěži.

Nová evropská legislativa tak jasně popisuje svůj postoj k nepodloženým nebo zcela irrelevantním tvrzením. Pokud budou firmy přemýšlet strategicky, vytěží data z vlastního ESG reportu, podívají se, jaké jsou jejich skutečné dopady a kterým tématům se mají věnovat, a na základě toho si postaví také komunikační strategie. Přála bych si, aby zmizely například reklamy na šampóny, které se označují za udržitelné jenom proto, že za jejich nákup výrobce přislíbil vysadit strom. Naopak bych chtěla vidět kampaň, která mi představí inovace ve složení samotného šamponu, aby byl netoxický pro vodní zdroje. ●

Laura Mitroliosová

Vede konzultační společnost CIRA Advisory, která se specializuje na poradenství a edukaci v oblasti udržitelnosti a cirkulární ekonomiky. Před nástupem do CIRA působila ve vedení Institutu cirkulární ekonomiky.

Každý klient by se měl cítit jako jediný klient kanceláře, říká advokát Sprinz

U SPORNÉ AGENDY TYPU INSOLVENCE ČI RESTRUKTURALIZACE JE KLÍČOVÉ MÍT ZKUŠENÝ TÝM, KTERÝ PRACUJE PŘESNĚ A RYCHLE.

| Jan Beránek | Foto: Lukáš Biba

Vybudovat advokátní kancelář od nuly je na nasyceném trhu obtížný krok. Advokát a odborník na insolvenční právo Petr Sprinz se přesto rozhodl ho udělat. Loni na podzim opustil prostředí velkých korporátních kanceláří, kde dříve působil, a začal budovat vlastní značku Resolv. V září oslaví první narozeniny. „Víme, kde jsou naše limity, protože si je nastavujeme sami,“ představuje hlavní výhodu. Mít vlastní firmu však zase klade na společníky větší nároky, míní. „S mírou flexibility a kontroly roste i odpovědnost. To, jestli budeme fungovat, ovlivníme především sami.“

Jak se liší práce ve velké advokátní kanceláři oproti působení v menší?

Rozdíl není tolik v tom, jestli jde o velkou korporátní kancelář, či o menší specializovanou. Primární je, jakým způsobem konkrétní advokát přistupuje ke klientovi a k zadání, které má. Nám pomáhá, že za dobu praxe jsme nasbírali hromadu zkušeností, známe prostředí, máme kontakty, dokážeme řadu věcí neformálně probrat. Nejsme tu od toho, abychom našli rizika. Snažíme se hledat řešení se znalostí rizik.

Jaké zkušenosti vám dala práce ve velkých korporátních kancelářích?

V první řadě jsem velmi vděčný, že jsem měl možnost působit ve všech, kde jsem dříve byl. V kanceláři Weil, Gotshal & Manges jsem pracoval na jedinečných projektech. Naučil jsem se zejména právně přemýšlet a osvojit si obecné právní dovednosti. V Havel & Partners jsem se primárně naučil praktickou aplikaci práva. Pravidelně jsem

chodil k soudu a zároveň si osvojił manažerské dovednosti týkající se advokacie. V Allen & Overy jsem zužitkoval právní dovednosti společně s dovednostmi praktickými a postavil a rozjel novou praxi. Byla to skvělá zkušenost a za příležitost vděčím zejména Petru Vybiralovi.

Funguje praxe ve velkých společnostech jako tovaryšská léta, kdy se advokát učí řemeslo?

Každý, kdo se chce stát advokátem, by si měl vybrat místo, kde se toho hodně naučí. A to jak z hlediska dovedností, tak i znalosti práva. Měl by si najít působiště, kde ho bude někdo po celou dobu doprovázet a pomáhat mu růst.

NEJÍ TOLIK PODSTATNÉ, ZDA JDE O VELKOU KANCELÁŘ, ČI O MENŠÍ SPECIALIZOVANOU. DŮLEŽITÉ JE, JAKÝM ZPŮSOBEM PŘÍSTUPUJE ADVOKÁT KE KLIENTOVI A K VĚCI, CO MÁ ŘEŠIT.

Mění se advokacie? Využívají klienti na obecné právní záležitosti častěji interní právníky?

Je dobře, že větší společnosti, které čelí právním problémům, to dělají. Rozvoj interního týmu nemusí jít na úkor advokátů. Komunikace s právním odborem může napřímit a zjednodušit zadání. Složitější a výjimečnější věci jsou i tak zadávány externě. Tak je tomu především v insolvenční a sporové praxi. V této oblasti nestačí pouze znalost práva. Je potřeba mít dlouhodobé vztahy a znát prostředí.



Může být zázemí velké advokátní kanceláře v insolvenčním právu výhodou?

Může. U sporné agendy typu restrukturalizace či insolvence, kde je riziko chyby a její materializace větší, je třeba mít zkušenější, seniornější tým. Náš nynější tým tvoří šest zkušených advokátů podporovaných juniornějšími právníky. Je početnější než ty, které v rámci této konkrétní specializace mají v jiných, velkých kancelářích.

Jak by měl vypadat tým na insolvenční právo?

Za účelem efektivity postupu a řízení rizika je potřeba mít spíše zkušenější právníky. V posledních dnech například řešíme složité aspekty vypořádání prodeje v rámci insolvenčního řízení i velmi komplexní otázky úvěrového financování. Přípravovat memoranda je jedna věc. Ale když strukturujete transakci v rámci běžícího insolvenčního řízení, je třeba jednat rychle. Nemůžete nejprve rešeršovat, co je vlastně úvěrové financování a jaké jsou parametry. Naopak musíte již znát právní úpravu, mít nastudovanou judikaturu a už jen dopilovávat detaily.

Petr Sprinz

Je odborníkem na insolvenční právo, restrukturalizaci a soudní spory. Jako vedoucí autorského kolektivu se podílel na komentáři k insolvenčnímu zákonu. Po zkušenosti ve společnostech Weil Gotshal & Manges, Havel & Partners a Allen & Overy (nyní A&O Shearman) založil v roce 2023 vlastní advokátní kancelář Resolv. Působí též jako rozhodce.

Jak to u vás vypadá v praxi?

Na rozdíl od velkých kanceláří nemáme za sebou mezinárodně silnou značku. Zároveň nemáme stovky klientů. To, co máme, je naše reputace a od toho se odvíjí náš přístup. Každý klient by se měl cítit jako náš jediný klient. Současně máme tým strukturován tak, aby u každé kauzy byl společník, který je za ni zodpovědný, a s ním na ní pracoval jeden nebo více advokátů, to podle složitosti. Snažíme se, aby byla zajištěna maximální kvalita, ale i efektivita. Nemůžeme si dovolit selhat ani v jednom případě. Potřebujeme, aby klient věděl, že pro věc děláme maximum.

Takhle popsaný model vypadá, že by měl fungovat všude. Existují rozdíly mezi praxí větších a menších kanceláří?

Největší rozdíl je ve flexibilitě. Když je třeba neprodleně něco dělat, já v té chvíli vím, co se děje v kanceláři a co kdo zrovna dělá. Víme, kde jsou naše limity, protože si je nastavujeme sami. Dokážeme tak z fleku říci, co můžeme a co nemůžeme. S mírou flexibility a kontroly ale roste i odpovědnost a je potřeba se k ní hlásit. Jestli budeme fungovat, ovlivníme zase jen my. Naši pomyslnou loď na klidných i rozbouřených vodách si řídíme sami, a pokud někde narazíme, tak s naší odpovědností, ne proto, že by nás někdo navedl na mělčinu.

Jsou menší advokátní kanceláře blíže klientům?

Mohou, ale nemusí být. Je klíčové mít tým specializovaných lidí, kteří vědí, co dělají, věnují se



konkrétním problémům, znají klienta a dokážou s ním projít strastiplnou cestu a vymýšlet konkrétní strategii a řešení. U nás se nebojíme říct svůj názor.

Jak náročné je budovat novou značku od nuly?

Je to těžké, na trhu je spousta šikovných advokátů, což je dobře, ale konkurence je velká. Obecně jsou dva zdroje práce. Buď jsou to jiné advokátní kanceláře, které se dané specializaci nevěnují a klienty nám referují. Takto jsme vděční individuálním advokátům, avšak i jedné přední mezinárodní advokátní kanceláři, která už nám referovala více věcí. Druhá varianta jsou klienti, kteří sami přijdou s konkrétním problémem.

Přijde vám, že mezi menšími kancelářemi je spíše kooperační než konkurenční prostředí?

Nelze to omezit pouze na menší kanceláře. Máme výbornou kooperaci i s kolegy z těch velkých. Oni samozřejmě vědí, že možnost referování od nás směrem k nim je menší. Vždy je však možnost reference kolegiálně oplácet případnou radou či jiným způsobem.

Co ještě je nutné dělat, aby kancelář na trhu uspěla?

Musíme mít přidanou hodnotu, ať už znalostí, či zkušeností, ideálně v obojím. Ve světě insolvenčí se naučíte, že nestačí jen znát právo, ale je nutné mít reputaci, aby se o vás vědělo, že dodržujete dohody. Důležitá je i schopnost komunikovat. Kdybych to přirovnal k lékařství, náš obor není preventivní prohlídka. Jde spíše o chirurgii či ARO. Zároveň ale nechceme skončit jako pitevna. Naše práce je často kombinací práva, účetnictví, řízení podniku a dalších odvětví. Buď se v tom musíte vyznat, nebo mít přístup k odborníkům na danou problematiku.

Jak se vám daří propojovat oblasti insolvenčního práva, regulatoriky a M&A?

U nás se M&A, korporátnímu právu a venture kapitálu věnuje kolega Tomáš Navrátil. Má ty pěkné příběhy, kde se společnosti rodí, a my máme spíš ty smutnější, kdy končí nebo jsou na hraně. Máme silné synergie, když řešíme distresové akvizice, což je vlastně M&A s elementem nadstandardního potenciálního rizika. V rámci insolvenčí a restrukturalizací řešíme celou řadu smluvních věcí, kde nám pomáhá. Podobně nám pomáhá

i v oblasti litigací, jelikož máme hodně soudních sporů týkajících se korporátního práva. Martin Štípa zase regulatorikou podporuje obě praxe, a navíc se věnuje soudním sporům.

Je odvětví, na které se chcete více zaměřit?

Rádi bychom se více věnovali financování, kde vnímám potenciál. Uvítali bychom někoho, kdo by to u nás dokázal dělat na plný úvazek.

Kde byste chtěli být za pět let?

V tuto chvíli je nás dvanáct a rádi bychom v budoucnu měli kancelář o cca patnácti lidech. Chceme se nadále udržet na špičce žebříčku v restrukturalizační praxi. Rádi bychom se v mezinárodních žebříčcích posunuli i v korporátním právu a M&A.

Využíváte při práci umělou inteligenci?

Ano, velmi často v marketingu a ke zefektivnění typizovanější práce, například přípravy shrnutí. Využíváme ji ale i sofistikovaněji. Máme spolu práci se start-upem na zpracování strojově nečitelných dat dostupných v insolvenčním rejstříku. Dají se sledovat vazby, propojení, ale i složitě právní analýzy.

Jsou namísto obavy, že umělá inteligence v budoucnu vytlačí advokáty?

Půjde zřejmě o evoluci, nikoli o revoluci. Část praxe bude převzata, některé činnosti se zjednoduší. Nahradit sporové právníky je obtížné, jelikož velká část praxe je způsob, jak se věc prezentuje u soudu. A tam se zatím žádný robot neuplatní.

Máte pocit, že advokacii změnila poslední léta?

Podstatně rozšířenější je možnost potkávat se na dálku. Historicky v situaci, kdy bylo potřeba něco řešit s potenciálním klientem z větší dálky, ale zároveň v rozumné dostupnosti, například ze Slovenska, bylo standardem se potkat. Třeba někde na půli cesty nebo přímo u klienta. Dnes je mnohem větší tendence pro tyto úvodní mítinky využívat online platformy.

Pozorujete trend, který by mohl v budoucnu ovlivnit podobu advokacie?

Jako v jiných oblastech bude klíčem najít a udržet si motivované kolegyně a kolegy. Za mne bylo běžné, že studenti a koncipienti dělali přesčasy proto, aby se dostali k zajímavé agendě. Advo-

káta, který jim zadával práci, vnímali jako svého klienta. Dnes i s ohledem na work-life balance je obtížnější najít člověka, který má o právo zájem a je ochoten udělat krok navíc. My zatím máme štěstí, jelikož jsou u nás v tuto chvíli spolehliví lidé, které jsme již dříve osobně znali.

Mělo by se právo tomuto trendu nějak bránit?

Je potřeba vlastní činností motivovat i ostatní a rozžehnout nadšení a zájem o právo. Z mé zkušenosti funguje snaha do maximální míry zapojit i juniorní pracovníky tak, aby chápali, proč dělají danou věc a co je její účel. Pak cítí odpovědnost za výsledky a jsou mnohem více angažováni.

**PŘI MOTIVACI MLADÝCH ZAMĚSTNANCŮ
JE TŘEBA U NICH ROZŽEHNOUT LÁSKU
K PRÁVU. FUNGUJE JEJICH MAXIMÁLNÍ
ZAPOJOVÁNÍ, TAK ABY CHÁPALI, PROČ
DANOU VĚC DĚLAJÍ A CO JE JEJÍ ÚČEL.**

Co byste označil za zlomový moment ve vaší vlastní kariéře?

Zažil jsem jich několik. První, který mě už za studentské praxe posunul do oblasti insolvenční, byl případ úpadce, který se věnoval výstavbě elektráren v zahraničí. Velmi mi pomohlo i studium úpadkového práva v USA, na univerzitě Cornell. Velkou zkušeností bylo působit jako vedoucí autorského kolektivu a podílet se na přípravě komentáře k insolvenčnímu zákonu. To mě propojilo s řadou odborníků, včetně ekonomů a znalců. Posledním zlomem pak první kauzy, u nichž jsem působil jako předseda věřitelského výboru a dolehla na mě plná tíha odpovědnosti – mimo jiné kauza Královopolská Ria, kde jsem zastupoval syndikát bank. Bez těchto zkušeností bych nezvládl působit v dalších, jako je Arca Investments, Energetický holding Malina, Mammoth či Vítkovické slévárny.

Může o sobě někdy advokát říci, že už je profesně hotový?

Když si advokát řekne, že je hotový, bude brzy „hotový“. Nesmí přestat učit se novým věcem a stále musí sledovat judikaturu, protože i když pracuje na velkých kauzách, jsou jen výsečí toho, co se reálně děje. Spoléhat na to, že co vám projde rukama, je dostatečné, by byla iluze. ●

Úprava regulace nájemního bydlení má rozhýbat trh

V ČESKU JSOU STATISÍCE NEVYUŽITÝCH BYTŮ A DESETITISÍCE LIDÍ V BYTOVÉ NOUZI. ZMĚNIT TENTO STAV MÁ NOVÁ LEGISLATIVA.



Kamila Fišerová Ulrichová

Ministerstvo pro místní rozvoj ve spolupráci s ministerstvem práce a sociálních věcí loni představilo návrh zákona o podpoře v bydlení. Jeho hlavním cílem je nastavení systémového řešení bytové nouze v České republice, ve které podle ministerstva žije zhruba 154 tisíc obyvatel. Zákon nemá ambice sám vyřešit aktuální bytovou krizi, nicméně jeho přijetí může mít na bytovou krizi určitě pozitivní dopad.

LEPŠÍ ZÁKON, LEPŠÍ NABÍDKA BYDLENÍ

Jednou z cest k řešení krize nájemního bydlení má být náprava právní úpravy nájmu, která je pocíťovaná jako nedostatečná. Vztahy mezi pronajímatelem a nájemcem nejsou vyrovnané, chybí závazná cenová mapa nájemného a právní úprava nahrává řetězení krátkodobých nájemních smluv na dobu určitou, což odrazuje nájemce, kteří chtějí mít větší právní jistotu. Pronajímatele naopak od pronajímání bytů odrazuje skutečnost, že případného neplaticího nájemce je těžké vystěhovat a nájemní smlouvu nelze jednoduše vypovědět bez udání důvodu.

Ministerstvo pro místní rozvoj si od zákona o podpoře bydlení slibuje zvýšení nabídky

dostupných bytů, zejména pak pro nejzranitelnější skupiny obyvatel, jako jsou senioři, osoby se zdravotním postižením či osoby v sociální nouzi. Zájemci o dostupné bydlení, ale také pronajímatelé bytů mohou navíc dle zákona využít speciální podpůrná opatření. To zahrnuje finanční příspěvky na správu bytu nebo podporu ve vyhledávání a získání vyhovujícího bydlení.

Za pozitivní lze považovat zavedení systému garance, kdy vlastník bytu může poskytnout svůj byt osobě hledající dostupné bydlení z některé z cílových skupin.

Poskytovatel garanci bude vlastníkovi po stanovenou dobu garantovat úhradu nájemného, nákladů na služby a případných škod a rovněž náhradu, na kterou má vlastník nárok, pokud nájemce nevrátí byt v den skončení nájmu.

Toto opatření může vrátit na trh část z přibližně 600 tisíc prázdných bytů v České republice, jelikož pronajímatelé se díky této garanci nebudou obávat pronajímat své byty zranitelným skupinám obyvatel, u kterých existuje vyšší riziko výpadku příjmů.



OMEZENÍ ŘETĚZENÍ NÁJMŮ

Vedle návrhu zákona o podpoře bydlení ministerstvo pro místní rozvoj a vláda plánují novelu občanského zákoníku, kterou by mělo dojít k narovnání nájemních vztahů.

Velmi diskutovanou změnou je omezení, respektive zákaz řetězení nájemních smluv. Podle platné právní úpravy takové omezení neexistuje, a pronajímatelé tak často trvají

Kamila Fišerová Ulrichová

Působí v advokátní kanceláři Forlex. Specializuje se zejména na poskytování poradenství v oblasti nemovitostního práva, na správní právo, ochranu osobních údajů a pracovní právo.

na uzavírání nájemních smluv na jeden rok, které se případně prodlužují vždy o další rok. To pro nájemce představuje poměrně velkou nejistotu a související neochotu o nájemní bydlení pečovat. Ačkoliv ještě neexistuje jasný návrh novely, hovoří se o tom, že smlouvu na dobu určitou kratší tří let by bylo možné uzavřít pouze dvakrát za sebou, přičemž každá další smlouva by již musela být uzavřena na dobu minimálně tří let nebo na dobu neurčitou.

ZA POZITIVNÍ LZE POVAŽOVAT ZAVEDENÍ SYSTÉMU GARANCE, KDY VLASTNÍK BYTU MŮŽE POSKYTNOUT SVŮJ BYT OSOBE HLEDAJÍCÍ DOSTUPNÉ BYDLENÍ Z NĚKTERÉ Z CÍLOVÝCH SKUPIN.

Na druhou stranu je však pochopitelné, že pronajímatelé nechtějí uzavírat nájemní smlouvy na dobu neurčitou v situaci, kdy zákon takovou smlouvu neumožňuje vypovědět bez udání důvodu, ale pouze v zákonem stanovených, omezených případech. Navrhuje se tak, aby novela zahrнула oprávnění pronajímatele vypovědět nájemní smlouvu uzavřenou na neurčito i bez udání důvodu s výpovědní dobou 12, popřípadě 18 měsíců.

Pomocí zlepšit situaci na trhu s byty může i navrhovaná změna způsobu navýšení nájemného v případě vynaložení investice pronajímatelem do rekonstrukce předmětu nájmu. Aktuálně je pronajímatel oprávněn navrhnout nájemci navýšení nájemného až o 10 procent z účelně vynaložených nákladů ročně, avšak pokud nájemce s navýšením nesouhlasí, pronajímatel nemá možnost nájemné zvýšit jednostranně. Dle návrhu novely by měl pronajímatel mít možnost jednostranně navýšit nájemné až o 3,5 procenta z účelně vynaložených nákladů ročně a dalšího zvýšení nájemného se domáhat soudní cestou. Tato změna má motivovat vlastníky bytů a domů, aby investovali do svých nemovitostí a tím by docházelo k snižování energetické náročnosti bydlení, a tedy snižování nákladů na bydlení nájemců.

GENOVÉ MAPY PRO PŘÍPADNÉ SPORY

Situaci na trhu s nájemním bydlením by také mělo pomoci zakotvení požadavku na vydávání cenových map nájemného, podle kterého by soudy rozhodovaly spory o výši nájemného mezi nájemcem a pronajímatelem. To by ve velké míře usnadnilo soudům rozhodovací praxi, neboť by mohly poměrně jednoduše rozhodovat podle právního předpisu a nemusely by ustanovovat v každém případě soudního znalce. Tím by zároveň došlo jak k urychlení, tak ke zlevnění případných soudních sporů mezi pronajímateli a nájemci.

ROZKAZ K VYKLIZENÍ

Jednou z dalších změn, po které volají pronajímatelé, je řešení problému s neplátcí nájemného a problémů s vystěhováním neplaticích nájemců, což bývá pro pronajímatele velmi zdouhavý, drahý a odrazující proces. Vláda tak představila návrh takzvaného rozkazu k vyklizení bytu nebo domu. Ten by měl sloužit k urychlení ochrany vlastnického práva žalobce v případě, že žalovaný užívá předmět nájmu bytu nebo domu bez právního důvodu. Soud by na základě návrhu na vydání takového rozkazu rozhodl, že nájemce musí do 15 dnů od doručení rozkazu byt nebo dům vyklidit a zaplatit náklady řízení, nebo v téže lhůtě podat odpor.

GENOVÉ MAPY MAJÍ USNADNIT ROZHODOVÁNÍ SOUDŮ VE SPORECH O VÝŠI NÁJEMNÉHO. NEMUSELY BY PRO KAŽDÝ PŘÍPAD USTANOVOVAT SOUDNÍHO ZNALCE.

Tento uvažovaný institut má však své mezery. Pokud totiž bude fungovat jako standardní platební rozkaz na zaplacení dlužné částky, musí být doručen do vlastních rukou žalovaného. V případě, kdy žalovaný jednoduše poštu nepřevzme, rozkaz k vyklizení musí soud zrušit a pokračovat ve standardním (pomalém) soudním řízení, které může trvat měsíce i roky. To platí také v případě, kdy nájemce rozkaz převezme a podá odpor, který může být odůvodněn zcela libovolně. Pronajímatelova cesta k vyklizení bytu tak zkrácena nijak významně nebude. ●

White & Case: Od privatizace automobilky Škoda až po prodej Meopty

PRAŽSKÁ POBOČKA WHITE & CASE STAVÍ NA DESÍTKÁCH LET ZKUŠENOSTÍ ZÍSKANÝCH ADVOKÁTY V USA A VELKÉ BRITÁNII.

Josef Pravec

Když advokátní kancelář White & Case v roce 1991 přicházela do Česka, patřila k prvním, které se po pádu komunismu o zdejší trh zajímaly. Renomé si okamžitě získala službami vládě při privatizaci mladoboleslavské Škodovky, do níž právě vstupoval německý Volkswagen. Dnes její pražská pobočka s více než 50 právníky a daňovými poradci a ročními výnosy přesahujícími 650 milionů korun patří mezi největší mezinárodní kanceláře sídlící v hlavním městě.

„Máme výjimečné zkušenosti s poradenstvím zahraničním společnostem investujícím v České republice. Náš pražský tým je však často hlavním poradcem pro české i zahraniční klienty působící v nejdůležitějších sektorech v regionu střední a východní Evropy,“ říká partner pražské kanceláře White & Case Vít Stehlík.

Pražská kancelář se stala regionálním hubem pro postkomunistické země včetně Balkánu. Poskytuje služby napříč sektory, ať jde o bankovníctví, kapitálové trhy, private equity, nemovitosti, telekomunikace, IT, spory, soutěžní právo a stále více také o energetiku a infrastrukturu.

V PORTFOLIU NADACE I ENERGETICKÉ GIGANTY

Ve více než třicetileté historii této firmy v Česku figuruje řada významných obchodů. Úspěšně zastupovala ČSOB při investiční arbitráži, v níž šlo o 19 miliard korun, pomáhala českým bankám schválit privatizační záruky Evropskou komisí před vstupem ČR do EU a spolupracovala s americkou Citibank, například při restrukturalizaci Bohemia Crystal. Opakovaně poskytovala služby společnostem PPF, Avast nebo Zentiva.

Z novějších přírůstků do portfolia projektů vyčnívá zastupování private equity fondu CVC Capital Partners a investiční společnosti EMMA Capital při domácím „dealu roku“ – akvizici 100 procent podílu ve společnosti Packeta (Zásilkovna). Od začátku svého působení se pražská kancelář věnovala také významným pro bono projektům, pomáhala například při zakládání Nadace Dagmar a Václava Havlových VIZE 97 nebo Nadace Dobrý anděl. Dlouhodobě podporuje rovněž nadaci Post Bellum, která se zabývá zaznamenáváním a archivací vzpomínek pamětníků významných historických událostí.

Postupně se stále více prosazovala v energetice. Mohla se opřít o know-how, jímž White & Case jako nadnárodní společnost s více než dvěma tisíci právníky po celém světě disponuje. V minulosti zastupovala elektrárenský ČEZ, později také německou energetickou skupinu RWE, plynárenskou Net4Gas, firmu Škoda JS či Energetický a průmyslový holding. Jejich služeb opakovaně využila i Energo-Pro. Loni šlo o emisi seniorních nezajištěných dluhopisů v objemu 300 milionů eur. Byla to unikátní transakce, protože se na ni vztahuje záruka americké rozvojové agentury a jednalo se o první takový obchod v Evropě (o úspěších kanceláře v energetice více v rozhovoru s Vítem Stehlíkem na str. 24).

SÁZKA NA DÁLNIČE

Tak jako energetika je pro pražskou pobočku důležité i poradenství týkající se infrastruktury. „Obě tyto oblasti svojí náročností a požadavky přesně odpovídají profilu naší kanceláře. Máme rozsáhlé zkušenosti s komplexními, multidisciplinárními projekty.“

VYBRANÉ OBCHODY PRAŽSKÉ POBOČKY WHITE & CASE

1991	Český stát – privatizace společnosti Škoda Auto
1997	ČSOB – úspěšná investiční arbitráž s hodnotou sporu ve výši přes 19 miliard korun
2003	České banky – úspěšné schválení privatizačních záruk Evropskou komisí před vstupem ČR do Evropské unie
2008–2024	Škoda JS – zastupování při dostavbě jaderné elektrárny Mochovce na Slovensku.
2017	Ministerstvo dopravy – PPP projekt dálnice D4.
2018	CTP – prodej českého logistického portfolia společnosti Deka Immobilien za 460 milionů eur
2021	Rohlík Group – nastavení struktury investičního financování vedoucího k valuaci jedné miliardy eur
2024	Crestyl – zastupování v souvislosti s akvizicí 50 procentního podílu u polského rezidenčního developera Spravia

ZDROJ: WHITE & CASE

plinárními a mezinárodními projekty. Úspěšně jsme realizovali mnoho transakcí, které pokrývají různé právní oblasti, od projektové stránky přes financování a spornou agendu,“ řekl Právnímu rádci Vít Stehlík, řídící partner pražské pobočky.

Konkrétně ministerstvu dopravy a Státnímu fondu dopravní infrastruktury poskytla White & Case právní poradenství v souvislosti s prvním obchodně i finančně úspěšně uzavřeným PPP silničním projektem v Česku, při stavbě dálnice D4 jihozápadně od Prahy. Rekonstrukci stávajících i výstavbu nových úseků – 48 kilometrů mezi Příbramí a Pískem – nyní zajišťuje francouzská společnost Via Salis, která bude dálnici 25 let provozovat.

Resort si spolupráce cení. „Za své nastavení a průběh výběrového řízení získal prestižní ocenění za nejlepší evropský PPP projekt roku 2021. White & Case jako právní poradce, který řídil poradenský tým a připravoval smluvní dokumentaci, má na tomto úspěchu významný podíl,“ zdůrazňuje vrchní ředitelka Lenka Hamplová. Pražská White & Case s ministerstvem spolupracuje také na stavbě dálnice D35. Opět je to PPP projekt a zatím jde o transakční poradenství spojené s přípravou a realizací výběrového řízení na soukromého partnera. Kancelář se podílí rovněž na studii proveditelnosti využití soukromých peněz při plánovaném nasazení rychlovlaků na Moravě.

ZKUŠENOSTI ZE ZAHRAŇÍ

Pražská White & Case pomáhá, že je jednou z mála advokátních kanceláří na domácím trhu schopných

nabídnout rozsáhlé zahraniční právní zkušenosti – vznikla ostatně v roce 1901 v New Yorku. V oblíbenosti je anglické právo, které odborná veřejnost pokládá za předvídatelné a férové pro případ budoucích sporů. Platí to i o smlouvách o nákupu a prodeji akcií. Anglické právo se využilo zejména při domácích privatizacích.

„Anglická a americká komerční advokacie se kontinuálně vyvíjela po desítky a stovky let, a to za vydatného přispění špičkových soudních a akademických institucí a zejména prostřednictvím mnoha generací advokátů. Po pádu komunismu měla naše kancelář vedoucí roli v tom, že se tyto znalosti přenášely na český trh a formovaly tak rozvoj domácího práva a ekonomiky. V tomto trendu pokračujeme i dnes a dělá nám to radost,“ podotýká Petr Pánek, partner řídicí pražskou praxi v oblasti fúzí a akvizic, zodpovědný také za oblast jihovýchodní Evropy.

Se zmíněnými PPP projekty v Česku před lety zkušenosti nikdo neměl, a proto White & Case hledala inspiraci prostřednictvím zkušených kolegů například v Německu či Francii. „Takto složitá problematika vyžaduje zkušenosti ze světa, znalost toho, co jinde funguje a co ne. Když to není dobře zažité, nelze klientovi dobře poradit,“ vysvětluje Stehlík.

White & Case asistovala při největším obchodu roku 2023, který uskutečnila domácí společnost, a to při prodeji telekomunikačních aktiv skupiny PPF v Bulharsku, Maďarsku, Srbsku a na Slovensku skupině Emirates Telecommunication Group Company (e&). Byla rovněž u největšího loňského prodeje domácí firmy do zahraničí; v něm šlo o přerovskou Meoptu, kterou koupila globální investiční skupina Carlyle.

Při nejbolestivějším pádu banky v Česku za posledních 20 let radila insolvenční správkyni Jiřině Lužové, jak prodat aktiva za 41 miliard korun pobočky ruské Sberbank České spořitelně.

Úspěšná kancelář rovněž bodovala v právnických soutěžích, což pomáhá zvyšovat její reputaci. Za loňský rok se v žebříčku mezinárodní agentury Mergermarket umístila na prvním místě mezi právními poradci podle hodnoty transakcí nejen v Česku, ale i v celém regionu střední a východní Evropy. K tomu letos v dubnu získala na vyhlásování cen Chambers Europe Awards 2024 a IFLR Europe Awards 2024, což jsou prestižní mezinárodní žebříčky právních firem, ocenění Právní firma roku v České republice. ●

Naší výhodou je znalost industriálních projektů a jejich technických aspektů

PODLE VÍTA STEHLÍKA Z PRAŽSKÉ WHITE & CASE
JE BUDOUCNOST V PRÁCI PRO TECHNOLOGICKÉ FIRMY
A V NASAZENÍ UMĚLÉ INTELIGENCE.

| Josef Pravec | Foto: Lukáš Biba

Je expertem na energetiku, přičemž tvrdí, že kvalita služeb v ní je stejně jako u infrastrukturních projektů jednou z věcí, které jeho advokátní kancelář odlišují od konkurence. Vít Stehlík vede pražskou pobočku White & Case a hovoří o tom, jak se v ní připravují už na úkoly čekající v příštím období. Dělají to, protože v ekonomice je patrný přesun k technologickým oborům. „Budoucnost vidíme v práci pro technologické firmy všeho druhu: od Mety a Microsoftu až po start-upy. Věříme totiž, že Česko bude v rozvoji moderních technologií hrát významnější roli, a chceme u toho být,“ řekl Právnickému rádci muž s nabitým portfoliem oborů.

Jste ve White & Case už čtvrtstoletí. Jak jste se do ní vlastně dostal?

Na začátku pátého ročníku na právech v Praze mě zaujal inzerát na fakultě, v němž figurovalo jméno White & Case. Navíc jsem měl skvělé reference na Ivana Cestra, jednoho z tehdejších partnerů její pražské pobočky. Přihlásil jsem se na studentskou stáž, abych po škole snadněji získal zajímavé uplatnění. Prošel jsem přijímacím pohovorem a v říjnu 1999 jsem nastoupil. Chvilí mi trvalo se rozkoukat, ale brzy mě práce začala bavit a už jsem tu zůstal. Velkou roli v mém rozhodování sehrál inspirativní mentoring Ivana Cestra a také tehdejšího řídicího partnera Jana Matějčka.

Kancelář už zde v té době měla za sebou asistenci u řady velkých obchodů. Co z doby jejich začátků na českém trhu stojí za zmínku?

Určitě je to práce při privatizaci mladoboleslavské Škodovky, to byla jedna z největších transakcí.

Šlo ale také o služby při výstavbě Energetického centra Kladno a za zmínku určitě stojí pomoc při budování Jaderné elektrárny Temelín. Tam pražská kancelář zastupovala ČEZ při vyjednávání smlouvy na dodávku řídicího a kontrolního systému s americkou společností Westinghouse. Takže bylo přirozené, že jsem se orientoval na energetiku.

Proč je zrovna White & Case na energetiku tolik zaměřená a proč ji na tomto poli klienti vyhledávají?

Je to celosvětová záležitost, kanceláře našeho typu s globálním otiskem se věnují velkým infrastrukturním a energetickým projektům. Logika je zřejmá, jde o komplexní projekty, jde tam rovněž o financování a je třeba dobře rozumět veřejnoprávním požadavkům. Hodně závisí i na znalosti tržních standardů. Aby vše dobře běželo, je zapotřebí, aby jednotlivé strany byly zastoupeny advokáty, kteří mají potřebné zkušenosti.

Je obtížné na tyto služby sehnat právníky?

V minulosti při přechodu na volný trh v Česku zkušenosti chyběly a velkou výhodou byly ty, které šlo přenést ze zahraničí. Dnes, po více než třiceti letech vývoje, to tu již mnozí právníci umí. Na druhou stranu je míra specializace, kterou v této oblasti ve White & Case máme, do značné míry unikátní pořád. Kdybych si teď na domácím trhu měl vybrat právníka, který by k nám do toho, co v energetice děláme, zapadal, výběr by byl stále poměrně úzký.

Jak důležité jsou pro vaši kancelář služby pro stát? Zmiňoval jste privatizaci mladoboleslavské automobilky, před pár lety šlo i o dálniční PPP projekty.

Na první pohled by se opravdu mohlo zdát, že se zaměřujeme výhradně na služby pro privátní investory, historie nicméně ukazuje, že to tak úplně neplatí. Pracovali jsme jak pro ně, tak pro stát a myslím, že je to docela zdravě vybalancované. Na straně státu jsme hráli roli jakési vyrovnávací síly při jeho jednání s velkými investory. Když stát dělal něco důležitého, velkého a komplikovaného, opakovaně se na nás obracel, aby měl jistotu, že se při nastavování právních vztahů budou aplikovat aktuální tržní standardy. A aby se na nic důležitého nezapomnělo a využily se zkušenosti ze zahraničí.

Jaký styl práce mohou klienti od White & Case očekávat? V čem je jiný než u konkurence?

Dovolím si tvrdit, že v infrastruktuře a energetice nás do nějaké míry odlišuje věcná znalost. Kromě právních aspektů, které jsou samozřejmě tím hlavním, čím se zabýváme, je důležitá také schopnost chápat komerční realitu a základní technické aspekty, které nakonec vše ovlivňují. A tato odlišnost platí i pro ostatní praxe.

Čím je to dáno?

Hlavně tím, že takových projektů děláme hodně a děláme je dlouho. Nejen v Česku, ale i ve světě. Navíc tým, který se tomu v pražské pobočce White & Case věnuje, je velice stabilní. Já se tím zabývám přes dvacet let, někteří kolegové třeba deset či patnáct. Kontinuita je v této oblasti důležitá.

Jak významné jsou pro pražskou kancelář obchody mimo Česko?

Pražská pobočka je střediskem pro transakce ve střední a východní Evropě a na Balkáně, kde se snažíme ve prospěch našich klientů rovněž využívat kontakty a zkušenosti s místními právními kancelářemi, které máme prověřené. Když přijde klient a chce investovat řekněme v Bulharsku, my přesně víme, co dělat a na koho se obrátit. Takže v rámci naší globální firmy máme v tomto regionu klíčovou roli. Naposledy se to projevilo u transakce v telekomunikacích v zemích bývalé Jugoslávie. V Rumunsku se zase podílíme na budování zelené energetiky, konkrétně na výstavbě větrných parků. Osobně jsem již v první dekádě našeho století pracoval na projektech prakticky v celé jihovýchodní Evropě a také například v Gruzii.



Vít Stehlík

Vede pražskou pobočku kanceláře White & Case a patří k předním energetickým právníkům v Česku s bohatými zkušenostmi ze střední a jihovýchodní Evropy. Zabývá se také stavebnictvím a přípravou PPP projektů.

Uvedl jste, že kancelář rozšíří oddělení sporů.

Proč?

Je to oblast, kde se nám podle mezinárodních hodnocení tolik nedařilo, nebyli jsme v první lize. Přitom máme filozofii, že to, co děláme, musíme dělat nejlépe. Tam, kde jste dobří, práce přichází sama. Už se ukazuje, že investice, které jsme vynaložili, se vyplácejí a praxe se rozrůstá podle plánu.

Jaké jsou další plány pražské pobočky?

V ekonomice je vidět přesun k technologickým oborům a produktům, takže vidíme budoucnost právě v práci pro technologické firmy všeho druhu: od Mety a Microsoftu až po start-upy. Věříme totiž, že Česko bude v rozvoji moderních technologií hrát významnější roli, a chceme u toho být. Jsme však služba a musíme hlavně držet krok s tím, co chtějí klienti. Nejsme ti, kdo by určovali dění, musíme na vývoj umět reagovat co nejlépe. Vedle technologií vidíme také rostoucí poptávku po efektivních a komplexních právních službách, což pro nás určitě bude znamenat větší zapojení umělé inteligence. Tak abychom naplnili očekávání zákazníků. ●

Vy máte datovou schránku? Lžete! To nemůže být pravda

SLABOU STRÁNKOU DIGITALIZACE STÁTU JE, ŽE NEDIGITALIZUJE PROCES, ALE FORMULÁŘ. NĚKDY DOKONCE ONLINE KOMUNIKACI TAJÍ.



| Alžběta Vejvodová
| Foto: Matej Slávik

Je to právě pět let od doby, kdy čeští zákonodárci začali naplno debatovat o tom, že občané mají mít právo jednat se státem online a není třeba vždy běhat na úřad osobně. Všímavému oku neujde, že stát skutečně v něčem pokročil. Portál občana je už opravdu slibovaným digitálním rozcestníkem směřujícím k různým úřadům, a ne všemi zapomenutou popelkou. Navzdory tomu ale snaha „oběhávat“ úřední kolečko elektronicky stále často končí v úřední kanceláři.

Problém je v tom, že stát většinou nedigitalizuje ucelené procesy, ale pouze formuláře. Tak například daňové přiznání jde už několik let vyplňovat online, avšak je to stále disciplína jen pro zkušené, kteří přesně vědí, co na který řádek z více než stovky vepsat. Intuitivní návod nebo aplikace, kterou by stát občany navedl, jak formulář vyplnit, na portálu Moje daně chybí. A tak průměrný občan raději sáhne po soukromých aplikacích, které ho systémem jednoduchých otázek navedou k vyplnění správných informací a čísel.

Také při online podání žádosti o živnostenského oprávnění čekají začínajícího podnikatele kolonky zkopírované z formuláře z 90. let minulého století. A tak si musí lámat hlavu nad tím, zda žádá o živnost s minimálním rozsahem, rozšířeným rozsahem nebo kompletním rozsahem. A když konečně formulář vyplní a úspěšně odešle, zjistí, že číslo účtu pro zaplacení tisícikorunového administrativního poplatku není ani na konci internetového formuláře, ani ho nejde dohledat na webu příslušného živnostenského úřadu. Nezbyvá než tam zajít nebo zavolat. Ochotná úřednice pak zpravidla sdělí: „Počkejte si, my si vás vyzveme.“ Za několik týdnů pak do datové schránky (v horším případě poštou) dorazí žadateli výzva k odstranění nedo-

statků, po jejímž přečtení si připadá jako repentent, který zase všechno zkasal. I když fakticky nezkazil vůbec nic, jen nezaplatil ten poplatek.

Výjimkou nejsou ani případy, kdy se státem komunikovat jde, ale raději se o tom nemluví. To zjistíte třeba, když si potřebujete zajistit duplikát rodného listu. Inu, sednete k počítači a najdete web matriky vašeho rodného města, v němž už 20 let nežijete. A čtete, že pro vydání listiny je potřeba osobně doručit matrice podepsanou žádost a zaplatit administrativní poplatek. Matrika poté do 30 dnů duplikát vystaví. Vyzvednout už jej nemusíte osobně, může to za vás udělat i jiný člen vaší rodiny, například matka, otec nebo sourozenec. Hmm, dobrý, počítám, co by to znamenalo v mém případě. Tříhodinovou cestu po D1, hledání úřadu. Čekání, podávání. Pak mě napadá, že by to přece mohlo jít datovou schránkou. Na stránkách úřadu o tom ovšem ani zmínka. Beru telefon a volám. Na druhé straně je vcelku ochotná úřednice, kterou však uvedu takřka do stavu zděšení. „A vy máte datovou schránku?“ ptá se s neskrývaným údivem v hlase. Po překonání rozpaků, odeslání žádosti datovkou a zaplacení poplatku na účet, který mi úřednice nadiktovala (snad byl opravdu úřední), přijde rodný list zhruba za týden poštou. Když se chce, všechno jde.

Že to opravdu jde, nakonec ukazuje klientská zóna Jenda ministerstva práce a sociálních věcí, jejímž prostřednictvím lze žádat o různé dávky rodičovský příspěvek nevyjímaje. Ta už je opravdu proklientská. Jde o návodnou aplikaci podobnou těm soukromým z oblasti daní. Na ní je vidět, že stát už to „kolo“ vymyslel. Teď jde jen o to, naučit se dobrou praxi sdílet dál mezi úřady. To je nyní největší úkol státu v oblasti digitalizace. ●

•••••

UDRŽITELNÉ FÓRUM

Fórum týdeníku Ekonom
na téma udržitelnost a ESG

Děkujeme
partnerům

•••••



Hlavní partner



Partneři



ASOCIACE
UDRŽITELNÉHO
PODNIKÁNÍ

PORTOS
Strategic
Legal Advisory



Sophia
Solutions

WHITE & CASE

Pod záštitou



Prostory

GreenTable
by VEOLIA

A&O SHEARMAN



We are ready.
Are you?

An unprecedented transformation with an unmatched global reach. Built to change the current of global business and deliver unparalleled outcomes. For you.

THE FUTURE STARTS NOW | [AOSHEARMAN.COM](https://www.aoshearman.com)