

Spektrum

Magazín Svazu průmyslu a dopravy ČR



České zdravotnictví je na hraně.
Máme recept, jak ho uzdravit

**Nová evropská obranyschopnost
Jednotný trh a 28. režim mají opět šanci**

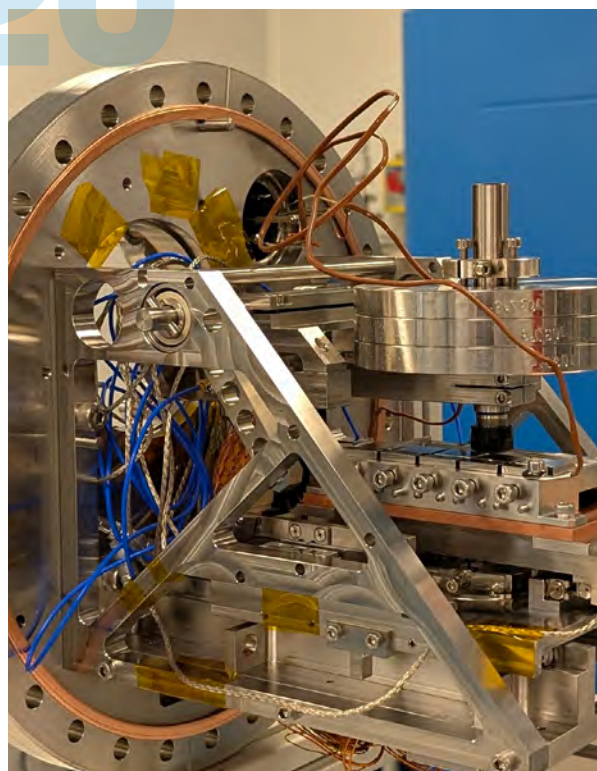
1/2025



SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY
ČESKÉ REPUBLIKY

04	Zdravotnictví pro budoucnost
08	Evropský obranný průmysl
10	LEGO® slaví 25 let v Česku
14	Svaz na evropské scéně
16	Jednotný evropský trh
18	Rozhovor s Petrem Jonákem
20	Pavel Sobotka, Frentech Aerospace
26	Nástupnictví ve firmě
28	Celní válka zažehnána
30	Volných pracovníků v EU je dost
34	Ne/přijetí eura
36	Digitální stavební řízení
38	Priority byznysu

20



Aktuální
číslo zde



Volby za námi, spousta práce před námi. Teď záleží na správných krocích.

Konkurenceschopnost, investice a inovace. S koncem roku před námi stojí otázky, jejichž odpovědi určí směr na další dekádu. V době, kdy se mění vláda a Evropa bojuje o relevanci na globálním hřišti, stojí český byznys před historickou šancí posílit svůj hlas a hrát důležitější roli doma i v Bruselu.



Svět i Evropa procházejí obdobím zásadních změn. Rok 2025 přináší turbulence, ale také vzácnou příležitost přenastavit směřování české i evropské ekonomiky.

Všichni podvědomě cítíme, že jsme se ocitli na křižovatce. EU mimo jiné čeká vážná debata o tom, zda a jak mohou zadlužené členské státy výrazně zvýšit výdaje na obranu, dál investovat do zelené transformace a zároveň zachovat štědrý sociální stát, aniž by výraznějším tempem rostla evropská ekonomika.

Náš letošní Sněm se koná těsně po sněmovních volbách, takže jejich výsledek už známe. Nevíme ale, jak se nová vláda postaví k výzvám, jimž naše firmy čelí. Musíme věřit, že to bude s odvahou a s výhledem za horizont jednoho volebního období. Konkurenceschopnost českého byznysu, strategické investice, obrana, inovace, efektivita zdravotnictví nebo trh práce – to všechno jsou témata, která rozhodnou o budoucnosti Česka.

Nová vláda by měla mezi priority zařadit výrazné investice do infrastruktury, pokročilých technologií a výzkumu. Je třeba rychle vyřešit kritickou situaci v povolování staveb. Zavázali jsme se investovat do obrany, kde budou klíčové inovace a také zapojení českého průmyslu. Český byznys může sehrát klíčovou roli – nejen ve zvyšování odolnosti státu, ale i jako technologický lídr, jehož inovace budou formovat obranu zítřka.

Na evropské úrovni se konečně dostala do popředí debata o dokončení jednotného trhu. Ten je největší nevy-

užitou příležitostí, kterou evropské firmy mají. Pokud má Evropa obstát v globální konkurenci, musí byznysu nabídnout skutečně jednotný a efektivní prostor bez zbytečných bariér. Jedině silná Evropa, která propojí kapitál, lidi, inovace i trhy může hrát první ligu.

Jedno společné téma ale spojuje všechno výše zmíněné, ať už jde o Česko nebo Evropu: nutnost legislativního a regulačního detoxu. Byrokracie, nesmyslná nařízení a směrnice, těžkopádné procesy a další překážky nás brzdí ve chvíli, kdy bychom měli šlapat na plyn.

V tomto čísle magazínu Spektrum mapujeme klíčové oblasti, které budou formovat český byznys v dalších letech, a také roli, kterou hraje Svaz průmyslu. Neohlížíme se zpět. Díváme se dopředu. Nabízíme výhled, inspiraci a odvalu. 

Daniel Urban

generální ředitel Svazu průmyslu

Zdravotnictví na hraně.

Čas na reformu, která uleví firmám, pacientům i systému

České zdravotnictví patří mezi nejdůležitější veřejné služby – denně ho využívají tisíce lidí, od prevence po specializovanou léčbu. Jenže systém naráží na své limity. Dochází mu dech, ztrácí efektivitu a bez zásadních změn nebude do budoucna schopen zajistit kvalitní a dostupnou péči pro všechny. Svaz průmyslu přináší konkrétní návrhy, jak zdravotnictví uzdravit.

„Máme skvělé zdravotnictví, ale jeho dynamika vyvolává určité znepokojení,“ říká Tomáš Kolář, člen představenstva Svazu průmyslu a vedoucí expertního týmu pro zdravotnictví. „Pokud chceme zdravotnictví, které bude fungovat za 10, 20 či 30 let, musíme ho začít měnit už dnes. Ne jen ladit drobnosti, ale udělat promyšlenou, odvážnou a systémovou reformu.“

Symptomy přibývají. Systém potřebuje léčbu, ne další náplasti

Stárnutí populace, nárůsty chronických onemocnění, přetížená primární péče, výpadky léků, zbytečné hospitalizace a pomalý postup digitalizace. To nejsou ojedinělé problémy. To jsou symptomy systému, který se dostává na hranu svých možností.

Pohled do praxe: tak například za posledních 35 let jsme si díky zdravotnictví prodloužili život v průměru o deset let. Jenže tento úspěch má i svou „stinnou“ stránku.

„Zdravotnictví se ocitá před dalším tlakem, zpětně to přináší zvýšené nároky na systém, protože délka dožití ve zdraví se neprodloužila, naopak dále roste objem chronických pacientů a civilizačních onemocnění. Systém se navíc musí připravit na celou řadu nových výzev,“ dodává Tomáš Kolář.

Firmy živí zdravotnictví. Chtějí ho uzdravit, ne jen dotovat

Firmy prostřednictvím odvodů za zaměstnance hradí přibližně 70 % příjmů veřejného zdravotního pojištění. Přesto má jejich hlas v řízení zdravotního systému jen minimální váhu. Pokud byznys hradí většinu nákladů systému, je fér, aby měl i možnost podílet se na jeho řízení, směřování a kontrole efektivit.

„Jsou to zaměstnanci a zaměstnavatelé, kteří platí zdravotnictví, měli by tedy mít strategický vliv na jeho směřování,“ říká Tomáš Kolář. A vzápětí dodává: „Chceme se zabývat efektivitou zdravotnictví. Nepřejeme si, aby se dále zvyšovaly odvody a zdražovala se lidská práce, už dnes jsou to u nás jedny z nejvyšších výdajů v EU. Zdravotnictví vyžaduje okamžité a promyšlené kroky.“



Svaz průmyslu proto ve spolupráci s Iniciativou pro efektivní zdravotnictví představil studii Zdravotnictví pro budoucnost, která nabízí komplexní analýzu stávajícího stavu. Studie identifikuje 6 klíčových oblastí, od primární, lůžkové a následné péče, až po léčiva či data a digitalizaci, a popisuje, kde systém nejvíce ztrácí efektivitu a jaké konkrétní kroky provést, aniž by to nutně vedlo ke zvyšování plateb.

Sečteno podtrženo: co tedy potřebuje české zdravotnictví? Restart! Místo zadlužování a zvyšování odvodů chytřejší systém - méně papírování, více prevence, dostupnější léky i péči o stárnoucí Česko. A data, co systém propojují a v léčbě opravdu pomáhají.

Jako zástupci průmyslu a zaměstnavatelů máme zájem na tom, jak bude zdravotnictví fungovat nejen za 5 let, ale i za dalších 10 či 20 let.

Vizita: Diagnóza jasná, reforma nutná. Kdy nasadíme léčbu?

Zdravotnictví se týká každého z nás. A je zřejmé, že pokud budeme dále vyčkávat, český zdravotní systém bude postupně kolabovat.

Proto Svaz průmyslu vyzývá k širší společenské debatě a strategické systémové změně, posílení role zaměstnavatelů a zaměstnanců jako majoritních plátců systému a ochraně před zvyšováním odvodů, dokud nebude zajištěna efektivita systému.

„Zdravotnictví je jedna z nejkomplexnějších agend, které stát obhospodařuje. Neexistuje ideální systém, který by zabezpečil vše, ani rychlé a jednoduché řešení. Pro jakékoliv změny bude potřeba odvaha. My jasně říkáme, že kdo bude mít odvahu se do změn pustit, bude mít v nás, jakožto zástupců průmyslu a zaměstnavatelů, jednoznačně podporu,“ uzavírá Tomáš Kolář. ^{SP}

Každý hlas se počítá. Projděte si celou studii a zapojte se s námi do diskuse o reformě, která má smysl.



Co je klíčové? Ochránit zaměstnance před nesystémovým zvyšováním odvodů v situaci, kdy není dostatečně zajištěna ani měřena efektivita systému a nejsou provedeny dlouho očekávané reformy.

Proč Svaz průmyslu? Chápeme strategický význam zdravotnictví pro ekonomiku, společenskou stabilitu i kvalitu života. Jakožto hlas zaměstnavatelů chceme v reformní debatě dát hlas těm, kteří zdravotnictví financují (firmy a občané).



Zdravotnictví pro budoucnost

Co trápí české zdravotnictví a jak ho uzdravit?

Zdravotnictví je klíčová infrastruktura moderní společnosti. Péče o zdraví je věcí každého jednotlivce, ale zároveň zásadním veřejným zájmem. Českému zdravotnictví ale dochází dech a je v deficitu, a to i přes významné zvýšení rozpočtu v posledních letech.

Současný zdravotní systém není dlouhodobě udržitelný



Firmy v Česku hradí přibližně 70 % příjmů veřejného zdravotního pojištění skrze odvody za zaměstnance, přesto mají minimální vliv na jeho směřování. Spolu se zaměstnanci jsou hlavními plátcí zdravotnictví. Svaz průmyslu spolu s Iniciativou pro efektivní zdravotnictví nabízí tipy pro zvýšení efektivity celého systému i konkrétní kroky pro zdravotnictví 21. století.

Co nevyřešíme dnes, to bude systém zítra bolet



Veřejné zdravotní pojištění hospodaří s již více než půl bilionem korun ročně, a přesto se nachází v deficitu. Důvody? Vnitřní neefektivita systému, zaostávání v digitalizaci, nedostatečné využívání dat a přílišné zaměření se na nemoc. Se stárnutím populace a predikcí zvyšování prevalence chronických onemocnění se jedná o neudržitelnou situaci.

Co vyžaduje kvalitní a dostupná péče?

1. Strategické systémové změny

Zdravotní systém, který je dlouhodobě udržitelný, efektivní ve využívání zdrojů a otevřený technologiím, prevenci a spolupráci se zaměstnavateli.

2. Posílení role plátců

Systém by měl reflektovat majoritní roli plátců, a to posílením zástupců firem ve správní a dozorčí radě VZP.

3. Ochranu před zvyšováním odvodů

A to zejména v situaci, kdy není dostatečně zajištěna ani měřena efektivita systému a nejsou provedeny reformy.

4. Prediktivní systém prevence zdraví

Podpora firemních programů zaměřených na prevenci a zdravý životní styl zaměstnanců, stabilní systém.

Jak uzdravit české zdravotnictví?

1. Primární a ambulantní péče

- Podpora sdružených ordinací lékařů a multidisciplinárních týmů
- Rozšiřování role a působnosti lékařů i nelékařských zdravotních pracovníků
- Intenzivnější provázanost primární péče s programy veřejného zdraví



2. Akutní lůžková péče

- Centralizace vybraných oborů, posílení regionálních nemocnic v oblasti komplexní komunitní péče
- Zaměření na péči o stárnoucí populaci a posílení odbornosti klíčových lidí v péči o ní
- Lepší koordinace uvnitř nemocnic, včetně návaznosti na následnou péči



3. Dlouhodobá a následná péče

- Potřeba rozsáhlejších státních investic a/nebo deregulace pro soukromé investory
- Stabilní systém víceletého financování
- Lépe mapovat poptávku po službách dlouhodobé péče a identifikovat slabá místa napříč ČR
- Finanční podpora komplexních sociálně-zdravotních služeb



4. Léčiva

- Umožnit rychlejší přístup k novým a slibným lékům, podmíněným sběrem dat o jejich účinnosti
- Zlepšení systému hodnocení zdravotnických technologií
- Větší zapojení lékárnické infrastruktury do prevence, očkování, kontroly medikace



5. Digitalizace a elektronizace

- Vytvoření pevného legislativního rámce a jasného pětiletého plánu digitalizace založeného na analýze potřeb a kapacit
- Vybudování celonárodního eHealth systému
- Snížení neefektivit souvisejících s kontrolou několika velkých dodavatelů nad IT systémy ve zdravotnictví
- Komplexní zvýšení digitální gramotnosti zdravotního personálu



6. Data jako zdroj bohatství

- Zavést real-time monitoring kvality a dostupnosti poskytované péče. Za tím účelem investovat do moderních analytických technologií a bezpečného sdílení dat
- Používání zdravotnických dat pro ekonomickou optimalizaci systému
- Vytvořit nezávislou agenturu pro sběr a analýzu dat a hodnocení zdravotních a sociálních služeb, s posláním rozšířit kapacitu pro analýzy nákladové efektivity napříč zdravotním a sociálním systémem



Firmy a zaměstnanci klíčovým pilířem veřejného zdraví

České zdravotnictví čelí výzvám, které vyžadují sociální dialog a promyšlené, systémové změny. Svaz průmyslu nabízí konkrétní návrhy na zlepšení efektivity, udržitelnosti a předvídatelnosti systému. Cílem je zdravotnictví, kde budou aktivními partnery nejen poskytovatelé péče, ale také zaměstnavatelé a zaměstnanci. 

Zjistěte více:

www.spcr.cz/efektivni-zdravotnictvi



Milena Jabůrková: EU se topí v detailech, zatímco jí utíká celkový strategický obraz

Evropská obranyschopnost čelí zásadní zkoušce. Chybí jí strategické průmyslové kapacity, funkční infrastruktura i pružnější přístup k technologiím. Jaké kroky jsou nutné, vysvětluje viceprezidentka Svazu průmyslu Milena Jabůrková, která má na starosti oblast digitální ekonomiky a bezpečnosti.

Jak jste spokojena s tempem, kterým postupuje agenda posílení evropského obranného průmyslu ze strany EU? Svaz průmyslu a dopravy se jenom letos připojil hned k několika výzvám evropských podnikatelských organizací, které zdůrazňovaly, že změny musí být, mimo jiné, provedeny co nejrychleji. Daří se EU je vyslyšet?

Tempo je stále příliš pomalé. Česká republika sice splnila závazek vynaložit 2 % HDP na obranu, nicméně v porovnání s aliančními zeměmi v regionu, které investují výrazně více, zůstává objem prostředků i podpora domácího obranného průmyslu omezená. Trpíme dlouhodobým nedostatkem investic, silnou byrokracií a složitými procesy, a to i přes snahu EU situaci zjednodušit. Nicméně, tato snaha, i přes dobrý úmysl, je snahou od zeleného stolu, bez dopadových studií. Zapojení průmyslu i členských států v návrhu regulací je naprosto stěžejní. Dlouhodobě pracujeme na tom, aby hlas průmyslu byl na evropské úrovni slyšet, a to společně s dalšími státy, například v rámci koalice North East Flank, která si díky historickým zkušenostem i geografické poloze uvědomuje nebezpečí, které přichází z Ruska, sdílí náš probyznysový postoj a podporuje otevřené podnikatelské prostředí. Národní implementace musí sledovat cíle jednotného evropského trhu. Je důležité vyvarovat se zbytečných odchylek nebo nadměrné regulace (tzv.

gold-platingu). To je obzvláště důležité při zapojení průmyslových podniků do obranyschopnosti EU. Není možné, aby určitá služba mohla fungovat na území jednoho státu, ale v druhém ne.

Jak postupuje schvalování balíčku Defence Readiness Omnibus, který Evropská komise přijala na jaře? A kdy by se mohlo začít s jeho realizací?

DRO byl představen v červnu 2025 jako komplexní balíček legislativních opatření zkracujících administrativní postupy, obnovující obranné kapacity a zlepšující přístup k financování. Nyní je v běžném legislativním procesu Evropského parlamentu a Rady. Cílem je schválení v následujících měsících. Odhadovat realizaci je ale složité, vzhledem k tomu, že mnohé z předpisů budou potřebovat implementaci v národních právních řádech. U obrany týkajících se předpisů je extrémně důležité, aby návrhy skutečně pomohly řešit problémy, které máme a nepřinášely zbytečné povinnosti a byrokracii. Zásadní také je, aby státy evropskou legislativu implementovaly co nejdříve, vyhnuly se přidávání nových povinností a evropský trh byl opravdu co nejvíce jednotný. SP ČR pracuje s našimi členy, s partnery ve vládě a v Brusele na zohlednění připomínek členských firem.



Jaké změny ze strany EU by ještě byly potřeba a do současné agendy se nedostaly? Existují body, se kterými stále nejde hnout?

EU se stále topí v detailech a jednotlivých regulacích, zatímco nám utíká strategický obraz a konkurence buduje skutečné průmyslové kapacity. Potřebujeme radikální zjednodušení legislativy. Musíme obnovit strategickou výrobu hliníku a oceli, bez které není obranný průmysl možný. Potřebujeme funkční dopravní infrastrukturu. Musíme usnadnit přístup k nejnovějším technologiím. Většina dnešních produktů má duální využití – civilní i vojenské. Proto musíme zjednodušovat podnikatelské prostředí jako celek, ne jen jednotlivé sektory. A když už EU přichází s novými nástroji podpory, musí být v praxi skutečně využitelné. Nesmí to být další administrativní noční můra pro firmy, ale reálná pomoc, která posílí náš obranný průmysl.

Jak velký problém bude pro evropskou obranu, hlavně pro související výzkum a vývoj, rozporuplný AI Act?

AI Act potřebuje revizi. Jeho současná podoba, navržená před érou generativní AI, vytváří právní nejistotu napříč průmyslem. Spolu s českými a evropskými partnery proto usilujeme o jeho přehodnocení a odložení platnosti nebo zjednodušení některých ustanovení. Zvláště menší a střední podniky nejen v obranném průmyslu čelí výzvám při implementaci. Místo inovací, zkvalitňování produktů a bezpečnosti musí investovat do splnění regulatorních požadavků. Existuje také riziko omezení výzkumu a vývoje v rámci NATO spolupráce. Válka na Ukrajině jasně ukazuje, jak revoluční změny přinášejí do obranyschopnosti umělá inteligence, drony a další pokročilé technologie. Je naprosto klíčové, aby evropské podniky mohly tyto technologie rychle a bezpečně vyvíjet a v případě ohrožení také nasadit.

A jaký potenciál mohou obraně v budoucnu nabídnout technologie? Budeme ho v Evropě schopni vytěžit?

Potenciál je obrovský. Nové technologie, jako jsou umělá inteligence nebo kvantová technologie, mohou zásadně posílit evropskou obranyschopnost – od kybernetické obrany přes inovace až po přímé nasazení na bojišti. Evropa ale musí odstranit administrativní bariéry a zajistit regulační prostředí, ve kterém je možné se snadno orientovat. Proto je klíčové, aby simplifikační balíčky přinesly skutečné zjednodušení, ne jen další byrokratické cvičení.

Máme jedinečnou příležitost navázat na historickou sílu československého zbrojního průmyslu. I dnes máme na světovém trhu významné hráče a rozvoj nových technologií otevírá prostor i menším firmám a startupům, které se navzdory minimální podpoře vlády skvěle prosazují v brutální mezinárodní konkurenci. Muniční iniciativa jasně ukázala naši schopnost rychle a efektivně nabídnout řešení – tento model musíme nyní využít na širší podporu českého obranného průmyslu. Je to historická příležitost, kterou si nemůžeme nechat protéct mezi prsty.

Jak se proměnil evropský a český zbrojařský trh od začátku války na Ukrajině? Daří se mu reagovat na nové výzvy i za současných podmínek? Víme přibližně, o kolik narostl jeho objem?

Realita je tvrdá – žijeme v nejnebezpečnější době od konce druhé světové války. Desítky let jsme se zcela spoléhali na americký bezpečnostní deštník. Ta doba skončila. USA sice zůstávají klíčovým spojencem, bez kterého se zatím nejsme schopni obejít. Evropa však musí radikálně posílit vlastní obranné kapacity i ochotu je v případě potřeby použít. Státy jako Polsko nebo severské země to chápou a masivně investují do obrany. Ukrajina nám bolestivě ukázala, že bez vlastních silných obranných kapacit nemáte šanci přežít. NATO strategie odstrašení funguje pouze tehdy, pokud za ní stojí skutečná síla. A tu musíme budovat okamžitě, jinak bude pozdě.

Evropský zbrojařský trh po roce 2022 prošel prudkým růstem. V důsledku konfliktu na Ukrajině se výrobní kapacity Evropy výrazně rozšířily – zbraně a munice se nyní vyrábějí trojnásobným tempem. V roce 2024 dosáhl export vojenského materiálu z ČR historického maxima. Celkový objem vývozu přesáhl 91 miliard korun, což je meziroční nárůst o 86 procent. Nejvýznamnějším segmentem zůstává export munice na Ukrajinu, ale rostl i zájem v dalších zemích. Kromě munice se na výsledcích podílela také pozemní a letecká technika a moderní elektrotechnická řešení. Tyto výsledky potvrzují silnou pozici českého obranného průmyslu v evropském i globálním kontextu. Nicméně, přes vysoký nárůst prostředky věnované na evropskou obranu jsou stále nedostatečné.

Vidíte mezi českými firmami zájem o zapojení do obranného průmyslu? Jak jim Svaz pomáhá?

Zájem je enormní. Do naší nové Pracovní skupiny pro obranný průmysl a technologie se hlásí jak tradiční zbrojařské firmy, tak inovativní startupy, technologické společnosti nebo výzkumná pracoviště. EU chystá zásadní změny regulací v obraně a bezpečnosti a my zajišťujeme, aby hlas českého průmyslu byl v Bruselu slyšet. Nedávno jsme například v Evropském parlamentu spolu s North East Flank koalicí uspořádali high-level konferenci „Průmysl musí hrát hlavní roli v evropské obraně“, kde jsme propojili české firmy s klíčovými evropskými hráči. 

Výstupy
z konference:





Stavebnice, které milujeme Továrna LEGO slaví už 25 let v Česku

Česká továrna LEGO® se od svého otevření v roce 2000 postupně stala oporou fungování dánské hračkářské legendy. Slouží jí jako obří dodavatelské centrum pro Evropu, střední východ a Afriku, kompletuje stavebnice nebo skládá předváděcí modely pro zábavní parky LEGOLAND®. Zároveň na Kladně sídlí tým expertů, který se zabývá výzkumem a vývojem obalů. Ten měl v poslední době plné ruce práce – LEGO Group si totiž dala za cíl mít všechny obaly udržitelnější do roku 2027. Aktivity kladenské továrny přiblížila Spektru Pavlína Šaurová, manažerka komunikace továrny LEGO v Kladně.

V Česku se jen nebalí kostky, ale máte tady i velmi výkonný R&D tým. Čemu všemu se aktuálně věnuje kladenské oddělení pro výzkum a vývoj?

V naší továrně na Kladně provozujeme centrum výzkumu a vývoje zaměřené na oblast balení našich produktů. V současnosti jde o tým čítající zhruba 80 odborných pracovníků. V poslední době se zaměřil na přechod od používání plastových sáčků umístěných uvnitř krabic se stavebnicemi LEGO® na sáčky na bázi papíru. To je věc, kterou jsme v našem výrobním závodě pomohli vyvinout a která se odtud rozšířila do všech našich ostatních továren. Zajímavostí je, že o tuto změnu nám psaly děti z celého světa, které nás žádaly, abychom upustili od používání jednorázových plastů.

Ve stavebnicích, které jsou v prodeji, ale plastové sáčky stále nacházíme. Kdy zmizí úplně?

Úplný přechod by měl být dokončen do roku 2027.

Vyřazení klasických plastových sáčků si muselo vyžádat přímo revoluci. Jaké nové technologie jste vyvinuli, případně implementovali odjinud?

Ačkoliv zní výměna jednoho obalového materiálu za druhý jednoduše, jde o velmi komplexní záležitost vyžadující významné úpravy výrobních linek. Sáčky na bázi papíru mají úplně jiné vlastnosti než ty plastové. Hlavně do nich není vidět. Proto jsme na výrobní linku instalovali tiskárnu, která pytlíček potiskne. Také jsou méně skladné. Proto je do krabic skládáme ve stanoveném pořadí pomocí robota. Toto všechno jsou úkony, které jsme při vývoji linek museli zohlednit.

Kolik druhů obalů LEGO Group pro své výrobky aktuálně používá?

V současné době je 93 % našich obalů vyrobeno z papíru, kartonu a dalších materiálů na bázi papíru. Naším cílem je, aby všechny naše obaly byly vyrobeny z odpovědně získaných materiálů, které jsou buď obnovitelné, nebo vyrobené z recyklovaného obsahu a certifikované organizací Forest Stewardship Council® (FSC®C117818). Zároveň jsou znovu recyklovatelné a poskytují na to návod.

Automatizace, digitalizace a využití algoritmů či umělé inteligence už jsou dnes pro moderní firmy nepostradatelné. Jaké konkrétní projekty nebo technologie vznikly pro továrnu LEGO na Kladně?

Automatizace, robotizace a využití AI v továrnách jsou oblasti, kterým se intenzivně věnujeme. Neustále hledáme příležitosti, kde a jak bychom je mohli využít k zefektivnění výroby a inovacím. Z hotových a implementovaných projektů můžeme zmínit způsob seřizování našich vibračních bubnů pomocí metod strojového učení. Tento projekt, který pomáhá seřadit jednotlivé LEGO elementy tak, aby se jich do každého balení dostal správný počet, jsme před časem realizovali v úzké spolupráci s Českým institutem informatiky, robotiky a kybernetiky ČVUT.

Je znát, že už si LEGO Group osvojila udržitelnost jako přirozenou součást svého fungování. Jak se to projevuje v kladenské továrně?

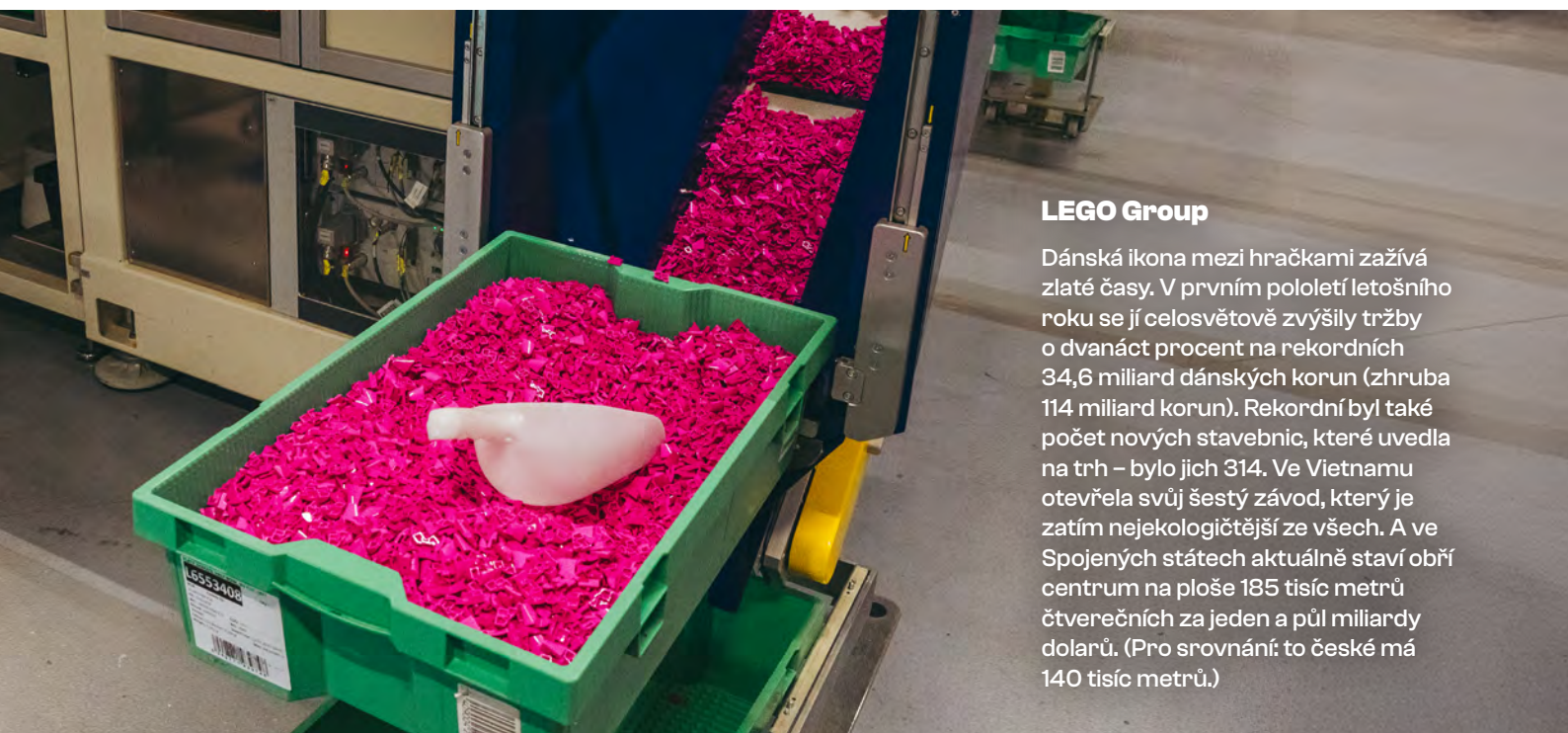
Udržitelnost je pro nás obrovské téma. Z hlediska naší továrny, z těch zajímavých opatření mohu zmínit náš střešní solární park nebo sofistikovaný systém tepelných čerpadel, který využíváme k vytápění i chlazení částí naší továrny. Je napojený na umělou inteligenci a jeho provoz se optimalizuje s využitím předpovědi počasí. Vozový park směřujeme k elektromobilům. Služební vozy mohou naši zaměstnanci v továrně i dobít. Máme také projekty na podporu cirkulární ekonomiky. Například některé obalové materiály se do naší továrny dostávají v rolích. Namotané jsou na dutince, takové papírové trubce. Tu po vymotání veškerého obalového materiálu sebereme a vrátíme našemu dodavateli. Ten ji pak může znovu použít. Těch projektů je opravdu mnoho.

Pocítujete i u vás nedostatek pracovní síly na českém trhu práce? Jaký druh odborníků potřebujete? Čím se je snažíte zaujmout a co požadujete?

Fluktuaci zaměstnanců máme dlouhodobě velmi nízkou. Podstatná věc, díky které se nám to daří, je komplexní péče o naše zaměstnance. Věříme, že právě díky tomu jsme potřeťi v řadě získali ocenění nejlepšího zaměstnavatele v ČR od společnosti Randstad. Nabídka pozic je velmi široká. Od vývojových inženýrů přes IT, zaměstnance skladu, bezpečnost a kvalitu až po zaměstnance výroby. Tomu se snažíme přizpůsobit naši nabídku, protože pro každého kolegu je motivačním prvkem něco jiného. Pro někoho jsou to skvělé podmínky pro práci, pro někoho důležitý akcent na work-life balance. Nabídku benefitů máme opravdu širokou. K těm klasickým benefitům patří týden dovolené navíc, příspěvek na důchodové spoření nebo dotovaná strava. Mezi další oblíbené benefity, které v jiných firmách nejsou tak časté, patří například masáže, skupinové cvičení, posilovna přímo v areálu továrny nebo velmi oblíbený letní klub pro děti zaměstnanců. Za zmínku stojí také Help linka, kam se mohou zaměstnanci obracet s žádostí o pomoc či radu na velmi široké spektrum témat. V továrně zaměstnáváme přes 3300 osob a pro zajímavost tu máme více než 30 národností.

Letos slaví česká továrna LEGO 25 let. Jak se za tu dobu proměnila? Vedle toho, že jste mnohem větší a máte násobně více zaměstnanců, co dala LEGO Group Česku a co dalo Česko LEGO Group? Ano, naše továrna slaví letos čtvrtstoletí od svého vzniku. Výrobu jsme zahájili v roce 2000 a z původně malého provozu se postupně stal kolos, kterým je továrna dnes. Aktuální celková plocha našeho výrobního závodu zhruba odpovídá rozloze tří Václavských náměstí. Továrna je druhá nejstarší na světě, hned po té původní v Dánsku. Kromě stabilního zaměstnání dala naše společnost v Česku mnoha lidem obrovskou příležitost růst a profesně se rozvíjet. V rámci sekundárních dopadů dáváme práci mnoha českým firmám, které jsou našimi dodavateli. Nikdy pak nemůžeme opominout severskou kulturu, ze které se snažíme přinést do Česka to nejlepší, od transparentnosti podnikání až po work-life ballance. A co dalo Česko naší firmě? Spoustu talentovaných profesionálů a tradičně kreativních inženýrů schopných poradit si se složitými projekty. Ale i příjemné prostředí rozvinuté země ve středu Evropy, ze které snadno distribuujeme naše stavebnice i mimo Eurasijský kontinent.

A jaké budou oslavy? Vznikne například u příležitosti oslav speciální stavebnice? Především vznikl velký 3D model, který jsme v souvislosti s našimi oslavami vyrobili speciálně pro Česko. Jedná se o kopii Svatováclavské koruny vyrobené z kostiček LEGO, kterou jsme vystavili v Praze a vystavíme také v Kladně. K tomu jsme připravili speciální menší stavebnici koruny, kterou mohly sestavit všechny děti, které se za námi v době vystavení toho modelu přišly podívat. Vedle toho jsme podnikli i celou řadu dalších aktivit. Věříme, že jsme potěšili děti i dospělé. 



LEGO Group

Dánská ikona mezi hračkami zažívá zlaté časy. V prvním pololetí letošního roku se jí celosvětově zvýšily tržby o dvanáct procent na rekordních 34,6 miliard dánských korun (zhruba 114 miliard korun). Rekordní byl také počet nových stavebnic, které uvedla na trh – bylo jich 314. Ve Vietnamu otevřela svůj šestý závod, který je zatím nejekologičtější ze všech. A ve Spojených státech aktuálně staví obří centrum na ploše 185 tisíc metrů čtverečních za jeden a půl miliardy dolarů. (Pro srovnání: to české má 140 tisíc metrů.)



Všechny kostičky LEGO jsou **plně kompatibilní** bez ohledu na to, kdy v období **od roku 1958** až doposud byly vyrobeny nebo v které továrně. Při hře proto můžete spojovat jakékoli LEGO sady z jakéhokoli období.

Samotné kostičky se v **Kladně nelisují**, dováží se tam z dalších továren společnosti.

Na Kladně se balí jedna z největších prodávaných stavebnic – **LEGO Icons 10307 Eiffelova věž**. Celkem tuto stavebnici tvoří **10 001 elementů**. Je to nejvyšší model všech dob. Měří téměř 150 cm na výšku, její základna je 57 x 57 cm. Váží 13,5 kilogramů a obsahuje 74 pytlíčků s dílky. Pro její zabalení je potřeba 26 lidí, kteří jich vyrobí 300 kusů za hodinu.

Zkratka **AFOL** znamená Adult Fan of LEGO. Takzvaní AFOLové staví podle sebe a často sami vytvářejí nádherné modely dle vlastní fantazie.

Fanoušci mají možnost své vlastní kreativní výtvary prezentovat na platformě **LEGO Ideas**. Pokud vystavené dílo během jednoho roku nasbírá deset tisíc hlasů od fanoušků, LEGO Group zahájí interní proces, který v ideálním případě vede k tomu, že se produkt dostane do výroby. Takové sady jsou v prodeji označeny jako LEGO Ideas.

Za 1 hodinu potiskne 1 linka kladenské továrny **23 000 hlaviček** minifigurek, kterým dá různé obličejové výrazy.

Vedle továrny je speciální pracoviště, takzvaná Model Production, která vyrábí velké **3D modely určené pro LEGOLAND®** parky a značkové obchody LEGO po celém světě. Modely aut z LEGO kostiček, které jezdí, vznikají právě tady.

Továrna na Kladně zaměstnává zhruba **3300 pracovníků**.

V kladenské továrně se produkty nejenom balí, ale také se zde například **kompletují minifigurky**. Denně jich je více než milion. Na jedné výrobní lince je jich za jednu hodinu **25 000**. Populace Kladna je zhruba 70 tisíc obyvatel, takže to znamená, že celé Kladno tady vznikne za méně než tři hodiny.



Svaz na evropské scéně

Svaz průmyslu a dopravy ČR sehrává klíčovou roli při prosazování zájmů českého byznysu v Evropě. Jeho evropská činnost má ucelenou logickou strukturu – sahá od systematické komunikace s evropskými institucemi přes budování koalic se zástupci dalších svazů až po konkrétní návrhy napříč oblastmi včetně posílení vnitřního trhu a obrany Evropské unie. Cílem je srozumitelné, hlasité a konstruktivní zastoupení českého průmyslu, které se nebojí zpochybňovat nefunkční status quo.

Priority českého byznysu



Kodaňská deklarace



SP ČR v Bruselu



North East Flank Group



Industry Associations Position



Aktuální obsahovou agendu nastolilo vedení Svazu průmyslu na jednání s vysoce postavenými zástupci evropských institucí v Bruselu hned na začátku roku 2025. Prezident Jan Rafaj spolu s viceprezidenty Milenou Jabůrkovou a Radkem Špicarem představili strategické priority českého byznysu a navrhli soubor konkrétních opatření, jak posílit evropskou konkurenceschopnost obecně: mimo jiné **omezit nadměrnou regulaci, dokončit jednotný trh, vytvořit efektivní kapitálový trh, podpořit inovace a odolat protekcionistickým tendencím.**

Jan Rafaj později jednal také přímo s předsedkyní Evropské komise Ursulou von der Leyen jako jeden z vybraných zástupců konfederace evropského podnikání BusinessEurope. Jejich debata zahrnovala klíčové výzvy evropského byznysu: jak posílit **konkurenceschopnost, inovace, geopolitickou stabilitu i akceschopnost EU v nejistých časech.** Zařazení Jana Rafaje do málo početné delegace evropského byznysu podtrhuje rostoucí význam českého Svazu průmyslu v evropské debatě.

Ředitelka bruselské kanceláře Jana Hartman Radová **nenechala zapomenout na zájmy českých podniků při opakovaných jednáních** s představiteli Evropské komise, a to včetně výkonného místopředsedy Valdisa Dombrovskise, který odpovídá za hospodářské záležitosti a snižování administrativní zátěže.

Zdůraznila, že síla a relevance EU na globální úrovni závisí na konkurenceschopné ekonomice. „**Zatím představená evropská opatření postrádají smysl pro naléhavost a nepřinášejí dostatečná řešení klíčových bariér konkurenceschopnosti,**“ **upozornila.** Vyzvala proto ke zrychlení implementace opatření a kroků směřujících ke snižování cen energií a zjednodušení regulatorního prostředí. Výzvu zopakovala také dánskému předsednictví v Radě EU, které bude mít vliv na legislativní agendu Evropské unie od července do prosince 2025.

Na přeregulovanost evropského trhu upozornila mimo jiné také Středoevropská iniciativa, které je Svaz členem s Polskem, Slovenskem, Maďarskem a dalšími zeměmi regionu. Společně **vyzvali k takzvanému regulatornímu detoxu** – tedy systematickému snižování regulatorní a administrativní zátěže v celé EU.

Květnové jednání lídrů evropského průmyslu v Kodani, kterého se zúčastnilo nejvyšší vedení Svazu průmyslu v čele s Janem Rafajem, potvrdilo, že škála témat, kterými je nutné se v rámci hospodářské politiky EU zabývat, je široká a komplexní. S Evropskou komisí a dánským předsednictvím zde zástupci evropského byznysu projednali **požadavky razantnějších a rychlejších kroků** – především **v oblasti energetiky, obranné připravenosti a vztahů s USA.** Kodaňská deklarace, která z jednání vzešla, zahrnuje priority Svazu průmyslu.

V Praze pak Jan Rafaj přivítal šéfa BusinessEurope **Fredrika Perssona.** Jeho jednání s předsednictvem Svazu se soustředilo na problémy českého průmyslu – od regulatorní zátěže přes vysoké ceny energií až po nedostatek pracovníků a investičních pobídek. Na to navázala strategická diskuze s nejvyšším vedením Svazu a zástupci vybraných firem a jednání s ministrem dopravy Martinem Kupkou, při němž přišla na přetřes mimo jiné situace v automobilovém průmyslu – klíčovém sektoru pro Evropu. Jana Hartman Radová doprovodila Fredrika Perssona při návštěvě farmaceutické společnosti Zentiva.

Bezpečnostní dimenze evropské spolupráce se stala jednou z dlouhodobých priorit Svazu. V Evropském parlamentu proto Svaz spoluorganizoval high-level konferenci, kde vystoupila viceprezidentka Milena Jabůrková s apelem na jednodušší podnikatelské prostředí, lepší přístup ke kapitálu a méně zátěže pro firmy. Jan Rafaj se následně zúčastnil **byznysového programu při Summitu NATO v Haagu,** kde jednal s klíčovými stakeholdery v oblasti obranného průmyslu. Koalice North East Flank, které je Svaz zakládajícím členem, během summitu představila lídrům Severoatlantické aliance prohlášení **vyzývající k posílení strategického zapojení evropského průmyslu do obrany EU.** 

Autoři: Jana Hartman Radová, Mikuláš Nozar

Integrace jednotného trhu a 28. režim: Velké naděje i obavy

Krokem k obnovení konkurenceschopnosti EU může být integrace jednotného trhu a tzv. 28. režim usnadňující podnikání firem. Jeho podstatou má být jednotná registrace společností, ale také společný základ korporátní daně s přesahem do související legislativy. Návrh může být přínosný, ale při špatném nastavení bude pro firmy představovat další velkou zátěž.

Evropa se již řadu let potýká se zhoršením své konkurenceschopnosti na globální úrovni. Důvody jsou přitom již dlouhé roky známy. V každoročním Barometru evropské zaměstnavatelské organizace BusinessEurope firmy mj. opakovaně upozorňují na vysoké ceny energií, nedostatek pracovní síly, vysokou daňovou zátěž nebo nadměrnou regulaci. Ta se dá vyčíslit například tím, že mezi roky 2019 a 2024 vydala americká administrativa přibližně 3 000 legislativních aktů, zatímco EU jich za stejnou dobu stihla vytvořit 13 000.

Byrokracie dusí inovace

Zbytečné povinnosti firmám berou čas na rozvoj jejich podnikání a inovace, případně je přímo motivují k přesunu do jiných částí světa. Kontinent zaspal v novém technologickém sektoru a oproti jiným regionům zaostává i ve výdajích na výzkum a vývoj, v počtu nových patentů či v zakládání nových technologických společností na počet obyvatel. Výmluvný je také soustavný úbytek počtu evropských podniků v žebříčku 100 nejhodnotnějších firem světa.

Jednotný trh existuje (zatím) jen na papíře

S následky dekarbonizačního procesu a nástupem nového amerického prezidenta se nyní diskuze o obnovení konkurenceschopnosti evropských podniků dostala do kritické fáze, kdy jsou národní i evropské instituce akutně nuceny přejít od slov k činům. Mezi hlavní témata se tak opět vrací zprůchodnění jednotného evropského trhu, který je ve skutečnosti plný bariér, národních specialit a paralyzující byrokratické zátěže. Od 90. let se „dokončení“ jednotného trhu vrátilo do agendy EU už několikrát, zatím ale vždy neúspěšně.

Tentokrát by vážnost situace skutečně mohla iniciovat významné změny. Návrhy na zlepšení sahají od zjednodušení a harmonizace pravidel u strategických veřejných zakázek, automatického uznávání odborných kvalifikací, zjednodušení povolovacích procesů v případě bydlení, usnadnění přeshraničních služeb v oblasti průmyslu až k digitalizaci, která má například přinést evropskou podnikatelskou peněženku pro jednodušší a digitální podnikání.

EU	USA
Ceny elektřiny	
300 %	100 %
HDP 2008	
100 %	123 %
HDP 2023	
100 %	142 %



Schengen pro firmy: Vize jednoho právního rámce

Vedle toho se rozvíjí také koncept takzvaného 28. režimu. Nový celoevropský dobrovolný právní rámec by firmám umožnil podnikat podle jednoho korporátního práva napříč EU, a to bez nutnosti čelit různorodé národní legislativě. Nejednalo by se o reálné sjednocení práva jednotlivých států, ale vytvoření dalšího univerzálního rámce, který by si firmy při rozšíření svého podnikání do další země EU mohly zvolit, a odpadlo by jim komplikované přizpůsobování se vnitrostátnímu právu jednotlivých členských zemí.

Nebezpečí další byrokratické zátěže

Vize 28. režimu jsou velmi komplexní. Uvažuje se nejen o jednotném korporátním právu, ale i o možném rozšíření na oblast daňového, insolvenčního či dokonce pracovního práva. Koncept stojí mimo jiné na myšlence vytvoření společného základu daně z příjmů u právnických osob, využitelného pro nadnárodní korporace. Předpis by mohl znamenat průlom, ale při špatném nastavení se může stát i další velkou zátěží.

Veřejná konzultace k tématu 28. režimu byla otevřena letos od začátku července do konce září, samotný legislativní návrh by měl být představen v prvním čtvrtletí roku 2026. Aby byl nový režim evropským firmám a celému trhu skutečně prospěšný, musí vzít Evropská komise do úvahy připomínky subjektů, na které by se nová legislativa vztahovala, a provést precizní hodnocení dopadů regulace. Pokud nebude dostatečně reflektovat současné praktické problémy a překážky firem napříč kontinentem, potenciál 28. režimu zůstane nevyužit.

Velkou otázkou je také prosaditelnost návrhu. Stejně jako u „dokončení“ jednotného trhu se myšlenky na nový společný režim vrací již poněkolikáté. Před krizí evropské konkurenceschopnosti narážel i tento návrh na nepřekonatelný politický odpor.

Při hledání cest, jak zefektivnit jednotný trh a snížit náklady existence 27 daňových systémů, nakonec nemusí být nezbytně nutné vytvářet další systém.

Zjednodušení regulatorního labyrintu

Bez ohledu na nové nástroje se Evropská komise nutně musí ve velkém zaměřit i na dílčí změny a snižování administrativní náročnosti obecně. Říká se tomu regulatory decluttering – vyčištění a zjednodušení evropské regulace včetně odstranění duplicit a kolizí. Ideálním kandidátem je například oblast daně z příjmu, ve které se nikdo nezabýval vzájemnou interakcí řady iniciativ, jako jsou třeba ATAD (anti-tax-avoidance-directive) či globální minimální daň. Zde by bylo více než vhodné zanalyzovat, jestli se některá pravidla nedublují, některá neztratila smysl či by se nedala zrušit. ^{EP}

Jednotný vnitřní trh EU oficiálně vznikl v roce 1993. Tehdy došlo k odstranění většiny stávajících fyzických a technických kontrol na hranicích a k přijetí velkého množství harmonizačních směrnic. K úplnému dokončení jednotného trhu však nikdy nedošlo, naopak ho v průběhu let znovu rozdrobily nové národní předpisy a přidusila nadměrná evropská regulace. V moderních segmentech ekonomiky jednotný trh pořádně nevznikl.

V jaké fázi je příprava návrhu 28. režimu



Industry Associations of the CEEI: EU Regulation Levels Are Unsustainable



28. režim? EU potřebuje Schengen pro firmy

Co si má běžný podnikatel představit pod pojmem 28. režim?

Když dnes v Česku vznikne úspěšný startup, třeba Liftago, a rozhodne se rozšířit své služby například do Německa, tak na něj čekají úplně jiné zákony. Jiné obchodní právo, jiné pracovní právo, jiné insolvenční právo. Hovoříme o jednotném vnitřním trhu, ale v realitě má EU 27 států a 27 právních režimů. To neskutečně komplikuje podnikání. 28. režim má být jakýsi Schengen pro firmy – virtuální jednotný právní rámec platný po celé EU.

V čem by podle vás mohl být tento přístup prospěšný českým firmám?

Jsme exportní země. Trh Česka je 11 milionů lidí, trh celé EU ale 450 milionů potenciálních zákazníků. Zejména pro startupy a malé a střední firmy jsou ale současná odlišná pravidla v každé zemi velkou překážkou. 28. režim nabízí právní předvídatelnost, kompatibilitu napříč trhem a úsporu času i peněz. Pokud firma uzná, že je pro ni tento režim výhodnější, může ho využít. Pokud ne, nic se nemění. To je podle mě férový a rozumný přístup.

Zaznívají i obavy, že 28. režim by mohl vést k plíživé harmonizaci oblastí, které si členské státy nepřejí harmonizovat. Nemůže v tom být tento problém?

Pokud bude každá země přespříliš chránit svůj trh množstvím netarifních bariér, ve výsledku bude Evropská unie dále skomírat. Mezinárodní měnový fond odhaduje, že se současné překážky na vnitřním trhu rovnají tomu, jako by si EU sama na sebe uvalila cla ve výši 45 % u výrobků a 110 % u služeb. U 28. režimu ale čekám velké diskuse, co všechno harmonizovat. Nejcitlivější bude určitě pracovní právo. Umožníme například startupům v EU v rané fázi snadněji propouštět zaměstnance? Emocí kolem toho bude určitě dost.

Je tedy 28. režim určený pro malé a střední firmy?

Určitě platí, že inovativní startupové nebo scaleupové firmy dnes potřebují velké kapitálové investice, a to nejčastěji mimo banky – od soukromých investorů. V EU ale nemáme rozvinutý kapitálový trh a získávat finance je pro tyto firmy velmi těžké. A stejně těžké je pro ně porozumět 27 různým právním systémům. Ale problémům čelí i velké české firmy, které třeba plánují globální expanzi. Když mají sídlo v ČR, pro potenciální investory to znamená, že by si měli nastudovat české předpisy. A to se jim nevyplatí, proto dají přednost investici do firmy, která sídlí třeba v Lucembursku, USA nebo Německu, jejichž právo znají. Je proto správné, že by 28. režim měl platit pro firmy všech velikostí. Ono to je i logické. Založíte si startup v 28. režimu, vyrostete ve velkou firmu, tak vás přeci nikdo nemůže nutit to pak měnit na českou akciovku.

Proč podle vás zatím nedošlo ke vzniku 28. režimu a jak to, že už vlastně není dávno?

Pokusy tu už byly. Dokonce v EU stále formálně existuje právní forma akciové společnosti Societas Europaea – SE. Ale byla udělaná tak složitě a byrokraticky, že se v praxi neuchytila. Jinak reálným blokátořem jsou dlouhodobě členské státy. Pokud například dnes Irsko nebo Lucembursko těží ze své komparativní výhody nízkých korporátních daní, nebudou mít motivaci sjednocovat pravidla v této oblasti. Pokud si Francie velmi rigidně chrání svůj pracovní trh, bude mít na jednotná pravidla jiný pohled než třeba Estonsko.

Měl by se podle vás Brusel více soustředit právě na rozvoj 28. režimu, namísto další regulace?

Určitě ano. 28. režim je jeden z nejdůležitějších návrhů nové Evropské komise. Z pohledu podnikatelské sféry vítáme jakýkoliv nástroj, který přináší svobodu volby, snižuje zbytečnou administrativu a pomáhá firmám růst i mimo domovský trh. V tom má 28. režim jednoznačně potenciál. 



ORGREZ

Péče o energetiku od 1957



S NÁMI ENERGII NEZTRÁCÍTE

Transformátor ve vašem areálu vypadá, že běží v pořádku. Ve skutečnosti ale může zbytečně ztrácet energii a stát vás stovky tisíc korun ročně. EMTRA, naše mobilní měřicí jednotka, odhalí skryté ztráty, určí skutečný stav zařízení a dá vám jasná data pro rozhodnutí, zda transformátor opravit, nebo vyměnit. Pomůžeme vám tak nejen snížit náklady, ale i plnit zpříšňující se požadavky evropské legislativy na účinnost a snižování ztrát v síti.

Ať už chystáte rekonstrukci, zvažujete výměnu nebo chcete ověřit servis, jsme připraveni transformátor efektivně změřit a dodat vám potřebná data pro správná rozhodnutí.

S komplexní péčí o transformátory pomůžeme:

jiri.gregor@orgrez.cz
+420 725 314 311

WWW.ORGREZ.CZ



Život a dílo mezi vesmírem a byrokracií



Má rozečtený návrh nové evropské obranné strategie Defence Readiness Omnibus a až skončí rozhovor, musí ještě Pavel Sobotka, ředitel Frentech Aerospace, s kolegy překontrolovat tabulku pro americkou nadnárodní firmu, která žádá urychleně upřesnit, kolik hliníku a oceli obsahují jejich výrobky. „Kdo to má pořád vážit a zjišťovat?“ poznamenává mrzutě.

Změny amerických cel jsou pro český průmysl další facka v dlouhé řadě. „To máte cla, energie, cybersecurity, ESG a pak ten nešťastný Green Deal. Všechno špatně. V některých částech průmyslu pozorujeme opravdu obrovské problémy. Jenom letos definitivně skončilo ČKD Blansko nebo Kovosvit Sezimovo Ústí, Zetor v Brně nic nevyrábí. Z automotive se na nás obrací firmy a hledají práci. My jí máme dost, takže samozřejmě pomůžeme, pokud je to možné, ale celkově je to tragédie.“

Střední firmu stojí ESG peníze, ale hlavně čas

Frentech Aerospace teď například vede, v rámci projektu za 12 milionů eur, vývoj, výrobu, integraci a testování podvozků a mechanismů návratového systému modulu Space Rider – prvního evropského „raketoplánu“, který má být schopen vrátit se na Zem, být opakovaně použitelný a nezůstat jako smetí ve vesmíru. Pro francouzský Safran zase vyrábí precizní díly do největšího teleskopu ELT na světě, který se buduje v Chile. Ale někdy se také musí pan ředitel sebrat a jít s kolegou na parkoviště spočítat vozidla, aby mohl v nabídce do tendru vyčíslit, kolik jeho zaměstnanců jezdí do práce autem a jaká je jejich uhlíková stopa. „Takové zbytečnosti. Kam až tohle zajde?“ kroutí hlavou.

Na rozdíl od velkých korporací, které si mohou dovolit zaměstnávat pracovníky jen za tímto účelem, ve Frentechu se musejí nejrůznějším požadavkům a reportům věnovat stávající zaměstnanci místo účelné práce. „Jako střední firmu nás to ovlivňuje hodně. Vyřizujeme to na

úkor našeho času, stojí nás to peníze, nestíháme kvůli tomu jiné věci. I když se některé předpisy EU na nás zatím nevztahují, moc nám to nepomůže, protože velcí zákazníci to po nás požadují,“ vysvětluje.

Ve firmě jinak vládne efektivita, chytré investice a neustálé inovace. Do takového prostředí přináší současná evropská přeregulovanost spoustu ryzího utrpení.

„Tak třeba titan,“ popisuje Pavel Sobotka. „Titan už nesmí být z Číny, ale ani z Ruska. To je trochu problém, když největšími výrobci jsou Rusové. Stalo se, že nám Švýcaři odmítli převzít objednávku, protože titan, který jsme použili, byl prý z Ruska. My jsme měli certifikát, že je z Německa. Ukázalo se, že Němci ho koupili od Švýcarů, a ti ho koupili v Rusku. To už je úplně komické.“

Dřív stál ruský nebo čínský titan od německých dodavatelů 40 až 50 eur za kilo, dnes je to 100 eur za kilo a dodávají ho Američané. „Kde ho berou, ale stejně jasné není,“ poznamenává.

Modernizace musí být efektivní, ne jenom zelená

Nikdo ho nedonutí sednout do elektrického auta. Naopak si nedávno musel pořídit nový spalovák, protože jeho oblíbenou značku už budou vyrábět jen jako EV nebo hybrid. Určitě také nebude ke své nové 90kilowatové termo-vakuové komoře pořizovat solární park a baterii velkou jako celá firma. Kulantně řečeno, není fanoušek Ursuly von der Leyen a její udržitelné agendy. Jeho jednání v evropských institucích by s největší pravděpodobností nekončila konsenzem, ale bouchnutím do

stolu, po kterém by se všichni rozeběhli splnit konkrétní zadání s okamžitým efektem. Zdaleka se ale nebrání všem moderním věcem a jeho pohled na svět není placatý, jak by se někomu mohlo zprvu zdát. Je zvyklý nahlížet na věci z mnoha úhlů a neustále má na paměti zodpovědnost vůči firmě, odběratelům, zaměstnancům i státu.

Například teď pro celou společnost plánuje školení, jak zařadit do fungování firmy AI. Protože je to efektivní a dává to smysl. „Plánujeme nový ERP systém a v tom už bych byl rád, aby AI prvky byly implementované. Pro průmysl vidím umělou inteligenci jako velice pozitivní věc. Některé úkony a činnosti to zjednoduší a zrychlí. S tím jsem absolutně srozuměn,“ ujišťuje. „Ale jsou i věci, kterých se děším,“ dodává vzápětí. „Zaprvé, když si ty inteligence mezi sebou začnou „povídat“ a vyřadí z toho člověka, doufám, že lidi nebudou hloupnout a objeví jiné věci k přemýšlení. Doufám. A za další, jako obrovské nebezpečí vnímám možnosti zneužití. To už nejsou jen falešná politická videa jako na začátku. Teď tu poletují falešné nesmyslné smsky, zvukové záznamy, člověk neví, co je pravda a co ne. Ubližuje to lidem a zneužívají to politici... Lidi to znervózňuje,“ uvažuje.

Rekordní obrat a masivní investice

Frentech Aerospace stojí na třech pilířích. Přibližně polovina jeho činnosti spadá do vesmírného průmyslu. Čtvrtinu pak představuje letecký průmysl a čtvrtinu elektronová optika. Firma už se vzpamatovala z období covidu, kdy se letecký průmysl úplně zastavil, tržby klesly na polovinu a část zaměstnanců odešla. Kvůli zvýšení nákladů společnost dva roky diskutovala se svými zákazníky o navýšení cen, než se ho skutečně dočkala.

Vloni se výsledky konečně vrátily do čísel černých jako uhel. Z rekordního obratu 270 milionů korun společnost vygenerovala hrubý zisk 50 milionů.

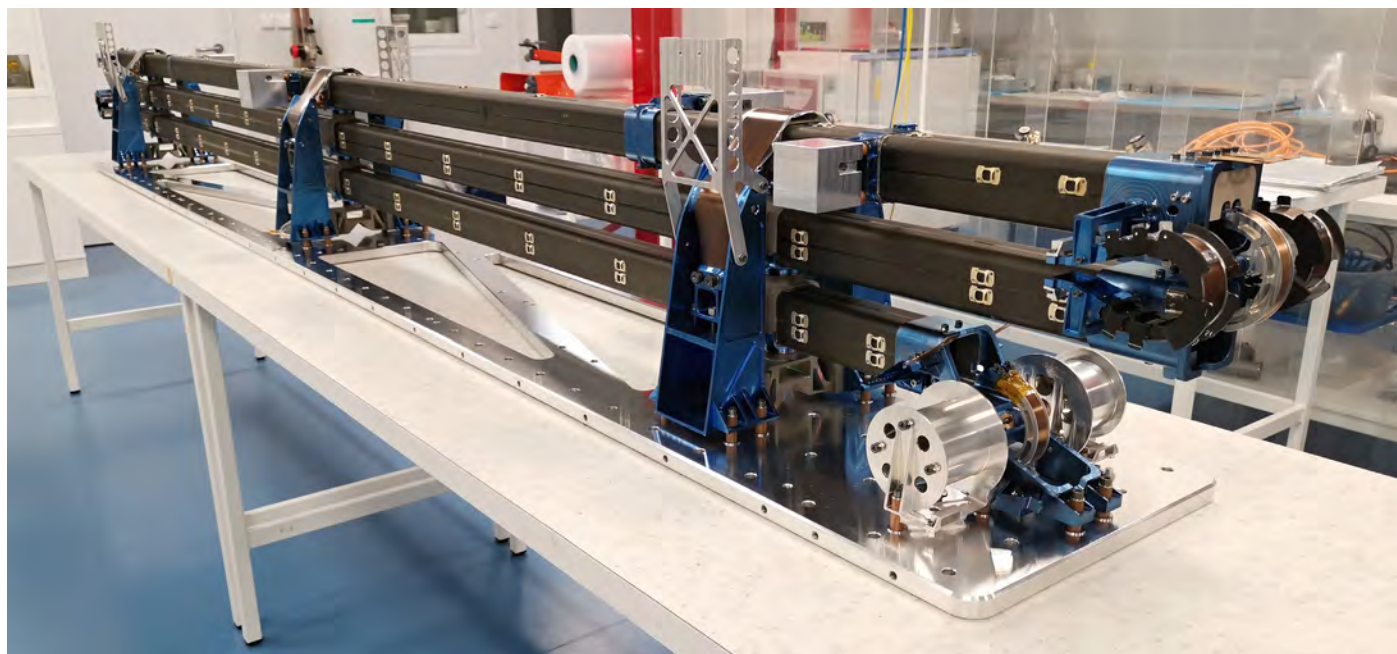
„Což je úžasné,“ pochvaluje si ředitel firmy. Daří se hlavně civilnímu i vojenskému letectví. Zvedá se poptávka po dílech na civilní airbusy A350.

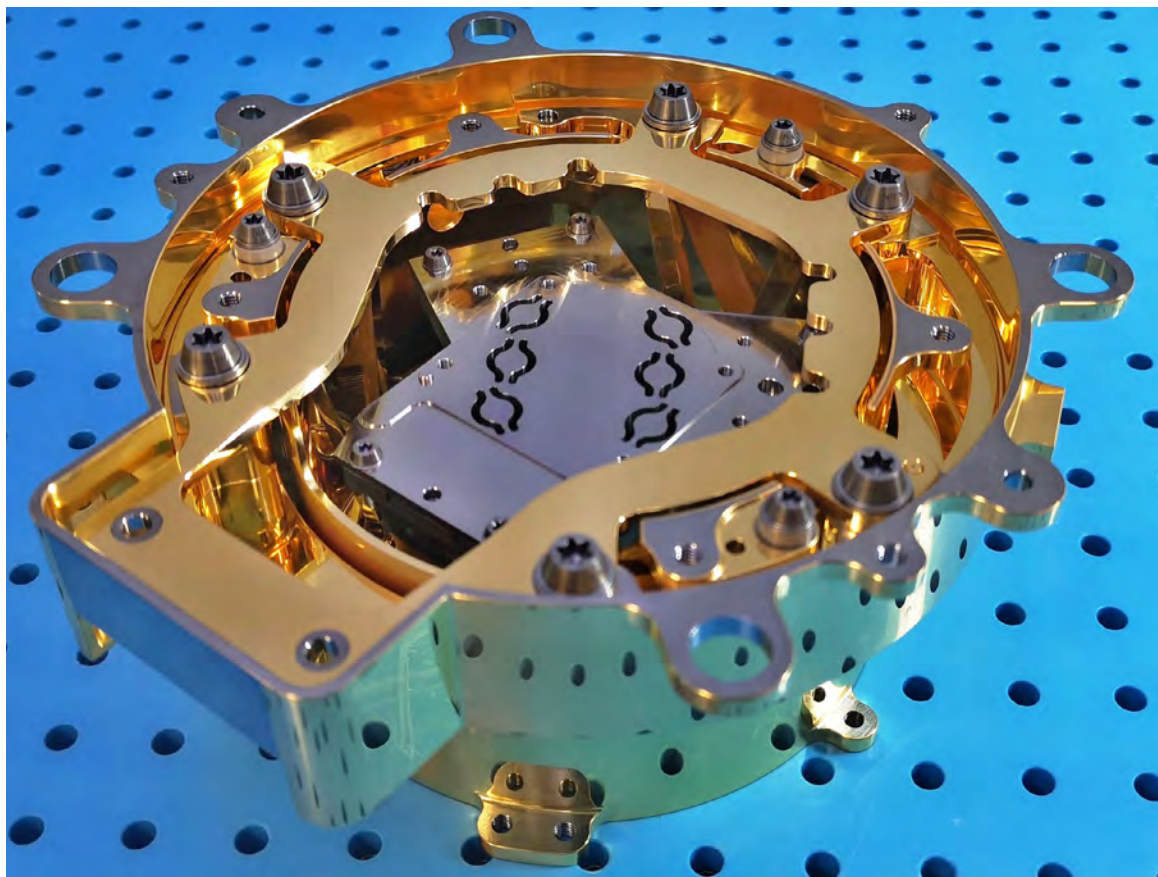
U vojenských letadel jsou v kurzu Airbus A400 a Embraer C390. Po dílech do vojenských letadel vyrostla poptávka o víc než 200 procent.

Jakmile to po covidu bylo možné, pustil se Frentech do nových investic.

Za poslední tři roky proinvestoval 3,8 milionu eur do nových technologií, zvýšení kapacity, kvality, produktivity a snížení rizik. „Abyste mohli získat zakázky v takto náročných high-tech oborech, musíte do provozu opravdu kvalitně a masivně investovat. Nejen do technologií, ale taky do znalostí, ty jsou na tom nakonec to nejcennější. Nejde je koupit, musíte je vybudovat.“

Mezi novinkami se v provozu objevila, vedle přistavěné haly, také již zmíněná termo-vakuová komora, ve které Frentech provádí termo-vakuové testy pro vlastní potřebu, ale i pro zahraniční zákazníky. „Žádná podobná v Česku není. Pořídili jsme rozměr, který se hodí pro mnoho různých aplikací, ale je menší než jiné dostupné komory, které mají dražší provoz. Ani naše komora není levná, má příkon 90 kW a kvůli chlazení k nám někdy skoro ob den jezdí kamion s tekutým dusíkem. Z těch tisíců eur za provoz se vám





zatočí hlava, ale pořád je to levnější, než kdyby to někdo dělal ve větší komoře. Sami přitom komoru potřebujeme jenom občas, takže spolupráce s jinými firmami je nesmírně efektivní," vysvětluje.

Ve vesmíru vás udrží jen masivní investice a poctivá práce

Jakmile přijde řeč na projekty a zakázky, Pavel Sobotka vždy pookřeje. Pro evropskou raketu Ariane 6 dodává Frentech hned několik kritických dílů do turbočerpadla a sestav. Řadí se tak mezi klíčové dodavatele projektu. Ariane má být stavebním kamenem nezávislého přístupu Evropy do vesmíru, přičemž dopředu už má prodaných 42 startů A6. V úvodu zmíněný modul Space Rider vynese do vesmíru z francouzské Guiany raketa Vega. I v jejích útrobách se budou nacházet ventily, které vyrobili u maloměřického nádraží v Brně.

V neposlední řadě se společnost právě podílí na vývoji trenážeru pro posilování svalstva astronautů na ISS. A když už je řeč o ISS, Frentech se účastní i jednoho z projektů pro českého astronauta Aleše Svobodu. Poskytl by mu technologickou podporu pro pozorování chování rakovinných buněk ve vesmíru. Na této zakázce by se setkali s Masarykovým onkologickým ústavem v Brně, se kterým Frentech spolupracuje též. „To jsou super lidi, ti z těch laboratoří a výzkumných pracovišť s panem profesorem Svobodou, ředitelem MOU. Co ti

dokážou...“ oceňuje Pavel Sobotka. „Jen doufám, že se Aleš Svoboda na ISS dostane a že navrhovaný experiment zaměřený na výzkum rakovinových buněk v podmínkách mikrogravitace proběhne v plném rozsahu. Nic důležitějšího než lidské zdraví neexistuje,“ dodává. Mezi již ukončenými projekty Frentechu jsou díly do periskopu pro francouzské ponorky, přístroje pro německé tanky Leopard 7+ nebo součástky pro francouzského výrobce raket pod křídla bojových letadel. Podobné armádní zakázky většinou pro Frentech skončily se zákazem výroby těchto vojenských prvků v zahraničí na straně odběratelských zemí.

„Pro Česko jsme zatím nedělali nic takového. Češi asi nic nepotřebují,“ vtipkuje Pavel Sobotka. Žádný velký posun nevidí ani teď, kdy musí Česká republika výrazně posílit svou obranu. „Neočekávám, že by z toho střední firmy mohly nějak profitovat. Budou to aktivity spíš pro velké zbrojaře,“ vysvětluje.

Dlouhodobá spolupráce s univerzitou

Samostatnou kapitolou je pro Pavla Sobotku spolupráce s VUT v Brně. Letos v červnu získal na slavnostní vědecké radě ocenění „Za dlouhodobou úzkou spoluprací, propojení akademické a průmyslové sféry, a rovněž za výjimečný odborný, ale i mimořádný společenský přínos a propagaci technických oborů mezi širokou veřejností“.

„Pro mě jako neabsolventa VUT je to velké vyznamenání. Nemám vysokoškolské vzdělání, protože moje dráha se v dané životní etapě musela ubírat jinou cestou. Toho ocenění si proto strašně vážím,“ poznamenává dojatě. V oblasti vesmírných technologií aktuálně Frentech a VUT spolupracují na vývoji robotizovaného procesu nanášení povlaků, které mají optimalizovat tření vybraných součástek. Zatím ve Frentechu nanášejí tyto povlaky ručně, například na titanové šrouby, a to s přesností na mikrony. „Ruční aplikace je hodně riziková a pracná. Když se nepovede, hodně to pak ovlivňuje výsledky při nastavení parametrů nebo krouticích momentů při montáži těch šroubů,“ vysvětluje Pavel Sobotka. Automatizace celého procesu by přinesla větší stabilitu kvality i spolehlivosti. V rámci dalšího projektu se snaží přinést do Česka aplikaci hybridních povlaků pomocí metody PVD. Nyní musí na těchto úpravách dílů spolupracovat s anglickými nebo francouzskými firmami, protože v Česku není žádný kvalifikovaný dodavatel pro tyto úpravy povrchů pro vesmírný průmysl. „Navíc je to šileně drahé. Radši bychom to uměli tady v Česku s tím, že ten povlak bude specificky kombinovaný,“ upřesňuje.

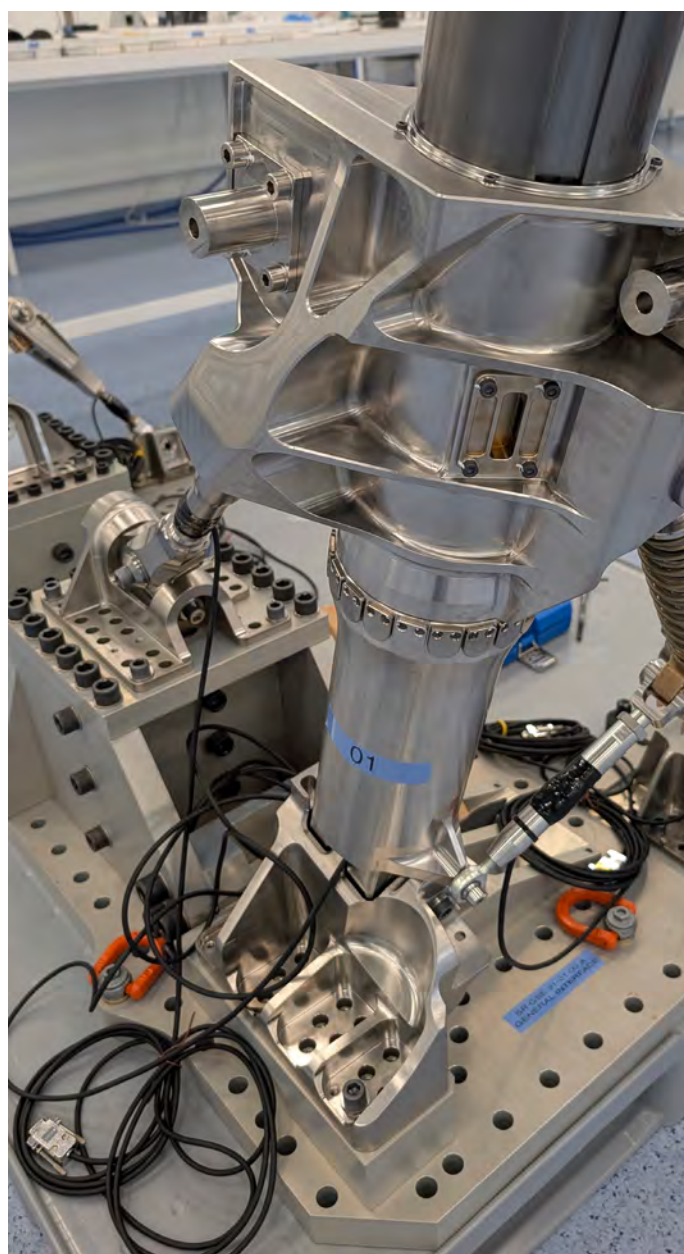
Osobní jednání jsou nejlepší, ale čím dám vzácnější

Ve vědeckém hledáčku má Pavel Sobotka i titan zmíněný v úvodu. Evropská komise zveřejnila výzvu na projekt, který by znamenal redukci jeho spotřeby – toho dováženého z Ruska i drahého ze Spojených států. Frentech bude vymýšlet nabídku řešení společně s Rakušaný, Italy, Němci, Angličany a Španěly.

Tak rozsáhlá mezinárodní spolupráce si dnes samozřejmě žádá neustálé meetingy a cally. Pro člověka, který za život najezdil dva a půl milionů kilometrů po celé Evropě, protože osobní jednání je vždycky nejlepší, je moderní online komunikace nevídaný zážitek. „Všichni chtějí pravidelné meetingy, jenže oni na to mají zaměstnance. U nás pomalu nemáme čas řídit firmu, protože všichni mají sluchátka na uších a telefonují od rána do večera. Efektivita těch meetingů je navíc strašná. Připojí se deset lidí a půlka tam hraje piškvorky nebo něco podobného,“ popisuje.

I když je těžké fungovat mezi zelenými trendy, dohadovat se s kindermanažery a platit skoro trojnásobné účty za elektřinu, Pavel Sobotka rozhodně nevypadá, že by se chystal odejít do důchodu a tam někde pod palmou vzpomínat na staré dobré časy.

„Budeme se snažit dál rozvíjet, znalostně, technologicky, držet se leteckého a vesmírného průmyslu a přístrojové techniky. Je to hodně náročné, riskantní, ale my se toho budeme držet,“ uvažuje. „Neplánujeme firmu prodat, máme následníky – syn je tady, od kolegyně syn taky, třetí kolega má taky syna. Jednou se to předá synům, jsou dobří, takže se o ně nebojím.“ ☞



130 let příběhů Škoda Auto

Od kol Slavia až po elektromobily Elroq

Automobilka Škoda vstupuje do 130. roku své bohaté historie. Od kol značky Slavia přes motocykly Laurin & Klement až po současné automobily a elektromobily je historie značky protkána silnými příběhy, sportovními úspěchy a odvahou posouvat hranice.

Na začátku byl dopis...

Dopis, který byl napsán vcelku úhledným rukopisem, leč na čtverečkováném papíře a ještě – za Rakouska-Uherska, jaká to opovážlivost – v češtině. A tak se s jeho obsahem ředitel ústecké filiálky firmy Seidel & Naumann z Drážďan ani v nejmenším nemazlil, snad mu stačilo, když rozluštil, že pisatel zaměnil v oslovení jediné písmenko (z Naumanna učinil Neumanna) a bez rozpaků sepsal čtyřřádkovou odezvu v němčině.



Václav Klement



Václav Laurin

A tak psaní i s reklamovaným bicyklem zase obratem putovalo zpátky do Železné ulice v Mladé Boleslavi k Václavu Klementovi.

„Českým penězům rozumějí, české řeči nikoliv.“



Narcis Podsedníček s motocyklem Slavia B

První závodní kroky

1901

Narcis Podsedníček vyhrává velký závod Paříž-Berlín, i když jeho vítězství nakonec uznáno není. Nicméně i tak šlo o první velký sportovní úspěch L&K, protože do cíle dorazilo pouze 48 vozidel ze 110 startujících.

1912

Mladoboleslavská automobilka se účastnila hned druhého ročníku legendárního Monte Carla. Z Vídně se na 1319 kilometrů dlouhou štreku vydal hrabě Alexander Kolowrat-Krakowský.

Mezi válkami a první velké úspěchy



Obľíbený ľudový vůz Popular vznikl i v prodejní sérii roadsterů a kupé Škoda Popular Monte Carlo.

1936 Zdeněk Pohl se společně s Jaroslavem Hausmanem vypravili v dvousedadlovém roadsteru Škoda Popular Sport na přetěžkou zimní pouť Rallye Monte Carlo, na jejímž konci bylo vynikající druhé místo ve třídě do 1500 ccm.

Poválečné výzvy a cesty do světa

1958 Škoda do drsného australského klání nasadila šest „spartaků“, tedy vozů s oficiálním označením 440, které se od roku 1955 objevovaly nejen v mezinárodních soutěžích. Závodníci Kenneth Vernon Tubman s Davidem Bermanem skončili celkově dvanáctí a jako nejlepší posádka se zámořským vozem.

Tenisové a hokejové emoce

1998

Byl to pro samostatné Česko, pořád ještě zemi v předškolním věku, neskutečný sportovní půlrok. Hned v lednu vyhrál tenista Petr Korda Australian Open, svůj jediný grandslamový titul, po kterém v žebříčku ATP poskočil na druhé místo.

O měsíc později lyžařka Kateřina Neumannová přidala dvě olympijské medaile v Naganu, aby na stejném místě šokovali hokejisté nejslavnějším triumfem v tuzemských sportovních dějinách. A v červenci, v travnatém tenisovém království londýnského All England Clubu, se konečně po dvou předchozích nezdarech dočkala wimbledonského vítězství i Jana Novotná, po legendě Martině Navrátilové teprve coby druhá Češka.

2000



Mistrovství světa v ledním hokeji 2000

1964 Vozy Octavia TS 1200 obsadily první, druhé a čtvrté místo v kategorii při týdenním kanadském rallye. Ceněná trofej je k vidění ve Škoda Muzeu.

Éra rallye a rychlosti

1975



Rekordní Spider na Ecce Homo

1996



Blomqvist vítězí s felicitací na Britské rallye

1999



„S Octavií WRC jsem zažil Formuli 1 v lese“

„Příběhy plné vytrvalosti, sportovních triumfů a lidských emocí jsou důkazem, že česká značka si našla cestu k srdcím lidí po celém světě. Od prvního kola Slavia po nejmodernější elektromobily zůstává věrná hodnotám, které ji provázejí od samého začátku.“

Jak zvládnout nástupnictví ve firmě

Český byznys zažívá vlnu odchodů do důchodu. První porevoluční generace podnikatelů postupně zjišťuje, že předání či odprodej životního díla jsou daleko sofistikovanější, než to vypadá. Jen sepsat závěť nebo darovat podíly nestačí. Celý popis tohoto komplexního a citlivého procesu by vystačil na seriál. Svaz průmyslu a dopravy proto spojil síly s experty na mezigenerační nástupnictví a předání majetku ze společnosti Wardens a připravil sérii článků právě na toto téma s praktickými radami a doporučeními.

Zakladatel, který vybudoval úspěšnou firmu či dokonce skupinu firem, v určitou chvíli začne, respektive měl by začít, přemýšlet nad tím, jak si představuje její budoucnost poté, co ji přestane řídit nebo tu již nebude mezi námi. Je přeci nepochybné, že tento okamžik nastane, jen není jasné kdy, a zda k předání dojde za předem připravených pravidel či živelně a se značným rizikem (viz například stále probíhající boj dědiců o skupinu Karsit).

Budoucností firmy pak myslíme **nejenom její vlastnictví, ale i řízení**. Pro podnikatele, kteří od počátku budují svoji firmu s tím, že ji ve vhodném okamžiku prodají (a doufají, že tento okamžik vystihnou), tato úvaha může být v určitém ohledu jednodušší. Ale i tito podnikatelé řeší, či by měli řešit, nástupnictví manažerské a zvažovat to, jak chtějí získaný majetek chránit co nejlépe pro další generace (a někdy také chránit další generace před rychle nabytým bohatstvím).

Téma je pak složitější a citlivější pro podnikatele, kteří vnímají svoji firmu jako „rodinnou“, a rádi by **předali jak její vlastnictví, tak její správu na své potomky**. Velká řada podnikatelů buduje své firmy a majetek právě pro své děti. Chtějí vytvořit rodinnou firmu, která bude ovládána jejich rodinou napříč generacemi (budují tak podnikatelskou rodinu). A zde platí, čím více dětí (a více vztahů), tím je situace náročnější.

Jen třetina firem přežije předání na druhou generaci

Téma nástupnictví či mezigenerační předání majetku je u nás stále poměrně nové. První (porevoluční) generace podnikatelů, zakladatelů, začala podnikat před zhruba 30 lety a právě postupně odchází do podnikatelského důchodu. Možná se zeptáte, v čem je předání složité? Vždyť není nic jednoduššího než sepsat závěť či darovat podíly dětem, a říci, kdo firmu bude řídit.



Opak je pravdou, mezigenerační předání majetku (tedy nejenom podílů ve firmách) patří k velmi citlivým projektům, které bohužel nezřídka končí neslavně. Ostatně proto se v řadě jazyků objevuje pořekadlo, které v anglickém jazyce zní: „*from shirtsleeves to shirtsleeves in three generations*“ (volně přeloženo „z chudoby do chudoby během tří generací“), a které bohužel reflektuje historickou zkušenost, že vybudovaný majetek málokdy přečká do čtvrté generace. **Ostatně řada zahraničních studií uvádí, že pouze cca 33 % firem přežije předání na druhou generaci a cca 10 % na generaci třetí.** Všichni jistě známe nějakou „dlouhověkovou firmu“, která v rámci rodiny přečkala generace, viz Baťa, Ford, Fiat, Beretta, Haniel, Merck, Victorinox atd. Ale počet podnikatelů, kteří toto nezvládli, je podstatně větší.

Proč tomu tak je? Podnikání je spojeno s rizikem a je dynamické. Požadavky na řízení malé firmy jsou zcela jiné než u velké firmy se stovkami zaměstnanců, či diverzifikované skupiny firem. A když se ke komplexitě podnikatelského světa přidá svět emocí, rodinných vztahů, rostoucího počtu členů rodiny (téma přiženěných manželů či manželek a téma rozvodů), vzniká specifické propojení tří systémů, které fungují na zcela odlišných principech – rodina / management / vlastnictví. Zákonitě pak dochází ke střetům a konfliktům. Byznys funguje na výkonu a platí princip nadřazenosti a podřazenosti, v rámci rodiny je obvyklá rovnost (a ideálem je vzájemná láska a podpora).

Podnikatel, který chce úspěšně budovat rodinnou firmu, tedy musí řešit nejenom byznysové otázky, ale musí pracovat na udržení přiměřeně dobrých vztahů v rámci „rodinně-vlastnické“ skupiny. Vždyť k výměně na určitých pozicích dojde pouze s ohledem na příslušnost k rodině.

A existuje nějaké řešení? Je nějaká „dobrá praxe“ jak téma předání zvládnout? Ano je. Danému tématu se před několika desítkami let začali věnovat zahraniční odborníci (univerzity Harvard, Yale, IMD, WIFU atd.), kteří vytvořili řadu postupů a doporučení, které byly dotvořeny v rámci reálné praxe a poměrně úspěšně pomáhají zvládat nástupnické výzvy. Tuto praxi (samozřejmě upravenou pro naše právní a ekonomické prostředí) mohou využít i čeští podnikatelé, **a řadu z nich vám představíme v sérii článků.**

Jak si povede modelová rodina?

Naši modelovou rodinou bude podnikatelská rodina Novákových: Manželé Petr (60) a Jana (56) Novákoví, jsou zakladateli a společníky společnosti Novákoví 1990 s.r.o., která podniká ve strojírenství, dosahuje obrátu cca 750 milionů Kč, kde každý z manželů vlastní 50 %, a kterou stále řídí Petr, a kdy Jana za společníky dohlíží na finance. Manželé mají 3 děti, syna Pavla (30), dcery Alenu (28 let) a Moniku (24 let), kdy pouze Pavel je ve společnosti zatím aktivní. A jelikož manželům nedávno zemřel společný kamarád, který vybudoval úspěšnou distribuční firmu, a mezi jeho dědici se rozhořel spor, uvědomili si Novákoví, že by měli začít řešit budoucnost firmy i jejich rodiny.

Došlo jim, že dané téma je pro ně i kvůli nutnosti zachování dobrých vztahů v rámci rodiny zásadní a že bude vhodnější, když zapojí nezávislého odborníka, který by jim byl oporou. A začali se jej ptát: Jsou nějaké základní tipy pro dobré zvládnutí tohoto projektu? Jak připravit nástupnický projekt? Kdo by měl firmu řídit, tj. člen rodiny či profesionál mimo rodinu? Jaká nastavit pravidla pro správu a řízení? Není lepší firmu prodat? Když ji neprodáme, jak vhodně předat vlastnictví a nastavit pravidla správy? Slyšeli jsme o nadačních a svěřenských fondech... Co to je rodinná ústava?

Výše uvedeným otázkám se od příště budeme věnovat na webu spcr.cz/nastupnictvi. Na situaci podnikatelů Novákových a jejich firmy si nastíníme dobrou praxi a doporučení, jak téma nástupnictví zvládnout co nejlépe, a to jak na straně firmy, tak vlastnické rodiny. 

Autor: Stanislav Servus, partner Wardens

O Wardens:

Experti na téma mezigeneračního nástupnictví a předání majetku. Sílu Wardens tvoří zkušenosti partnerů: Radka Dudáše (family business, tvorba strategie a transformace firem), Stanislava Servuse (family business governance, nadační a svěřenské fondy), Jana Bubeníka (personalistika a vztahy v rodině) a Pavla Lhotky (family governance a finanční řízení). Díky nim je možné proměnit nástupnictví z potenciální hrozby v příležitost k růstu a stabilitě pro další generace podnikatelské rodiny. www.wardens.cz

Další díly
série naleznete zde:
www.spcr.cz/nastupnictvi





Celní válka zažehnána, další jednání ale musí odstranit tarifní excesy

Po měsících napětí se Evropská unie a Spojené státy dohodly na rámci vzájemného obchodu. Riziko celní války se tedy podařilo zažehnat. Ve srovnání s předchozími roky však dohoda nastavuje trvale vyšší celní zátěž pro velkou část evropského exportu do USA. Pro české firmy přináší větší předvídatelnost, ale i nutnost rychlé adaptace na vyšší sazby a nová pravidla.

USA stanovily plošnou „reciproční“ dovozní sazbu 15 % na evropské zboží. EU eliminovala cla pro americké dovozy do Evropy, zavázala se k nákupu energie z USA za 750 miliard USD v období tří let a navýšení investic do USA o 600 miliard USD. Červnová sazba 50 % na ocel a hliník však zatím zůstává. Ačkoli rámcová dohoda obsahuje příslib společného řešení problému nadkapacit, společně s ní zveřejnily USA seznam více než 400 nových položek s obsahem oceli nebo hliníku, na které se 50% sazba vztahuje od 18. srpna.

Další vyjednávání se má zaměřit na oblast vzájemného uznávání standardů, spolupráce v digitálním obchodu a evropský plán nákupu amerických čipů pro AI. Obě strany přislíbily také posílení spolupráce v obranném průmyslu a koordinaci v dalších klíčových oblastech. Asymetrické zavedení 15% cel ze strany USA na zboží z EU však představuje vážný zásah do globálního obchodního prostředí a bude mít jak přímé, tak nepřímé dopady na české firmy a vývozce. Ve srovnání s loňským rokem mohou být výrazněji postiženy zejména strojírenský, automobilový a elektrotechnický průmysl, které jsou dlouhodobě závislé na transatlantických dodavatelských řetězcích.

Dohoda přináší jistou tarifní úlevu pro automobilový sektor: jednotná sazba 15 % se bude vztahovat mj. i na automobily a autodíly, u kterých od dubna letošního

roku činila celých 27,5 % (sektorová cla 25 % a k tomu navíc 2,5 % MFN clo - tzv. doložka nejvyšších výhod). Snížení cel vstoupilo v platnost reciprocně od 1. srpna. Vzhledem k vysokému podílu automobilového průmyslu na celkové výrobě a exportu ČR představuje tento krok významný posun.

Globálně byly z plošných cel vyjmuty některé strategické komodity jako polovodiče, léčiva, dřevo, energie a suroviny, které se ve Spojených státech netěží. Od 1. září 2025 se americká cla vrátila na úroveň před lednem 2025 (MFN cla) u letadel a jejich částí, prekurzorových chemikálií, generických léčiv a nedostupných přírodních zdrojů z EU (např. korek). S platností od 8. září 2025 pak došlo k další úpravě položek, na které se plošná 15% cla nevztahují (aktualizovaný seznam naleznete pod QR kódem).

Jednání k precizaci dohody stále pokračují a my budeme usilovat o to, aby řešila usnadnění obchodní spolupráce i v sektorech, kterých se zatím nedotkla.

Životaschopnost dohody však bude záležet také na výsledku probíhajícího soudního sporu v USA - Federální odvolací soud USA totiž odmítl právní základ, o který americká vláda zavedení recipročních cel opřela (pro EU ve výši 15 %), a pokud odvolání k Nejvyššímu soudu nerozhodne jinak, počínaje 14. říjnem by měla být reciproční cla uplatňovaná v USA zrušena. Rozhodnutí Nejvyššího soudu by mělo být k dispozici do konce října. Další vývoj můžete sledovat na našem webu spcr.cz. 

Autoři: Olga Rozsivalová, Mikuláš Nozar

Další detaily dohody
a rozhodnutí soudu



Položky vyjmuté
z 15% cla



Jak to vidí členské firmy



Martin Wichterle,
Wikov Industry

Do USA vyvážíme zboží přibližně v objemu jedné miliardy korun za rok. Drtivá většina smluv zahrnuje přejímku zboží v EU, a tudíž je celní povinnost na straně našich zákazníků, což akceptují. U minoritní části zákazníků je dohoda o rozdělení celních poplatků na polovinu – u těchto zákazníků v následujícím roce budeme zvedat smluvní ceny.

Celkově nepředpokládáme pokles úrovně exportu do USA v následujícím roce, naopak plánujeme jeho zvýšení při udržení stávajících marží. Daleko významnějším se pro nás v současnosti jeví pokles kurzu USD/EUR.

Přesun výroby do USA neplánujeme, ale rozšíření výroby do USA ano. Nicméně hlavním „driverem“ tohoto rozhodnutí nejsou celní opatření, nýbrž příležitosti na americkém trhu, blízkost našim zákazníkům, servisu našich produktů a celkově velice vstřícné podmínky pro podnikání v USA.



Tomáš Kolář,
Linet

Zavedená cla jsou de facto nový variabilní náklad, který musí firma zaplatit. V případě Linetu se bude jednat řádově o jednotky milionů eur, celkem asi 5 % tržeb v USA. Očekáváme, že cla se částečně promítnou do cen produktů v USA a jejich dopad se rozdělí mezi výrobce a zákazníky. Předpokládáme, že i americké firmy využijí prostor a usadí nové ceny pod importované zboží se zvýšenou cenou.

Z dlouhodobého hlediska zvažujeme všechny možnosti včetně akvizice v USA, ta je ale možná pouze za předvídatelných podmínek. Některé produkty jako zdravotnické a specializované matrace již v USA vyrábíme, protože to dává smysl z pohledu specifických vlastností nebo transportních nákladů. U ostatních produktů zatím převod výroby nezvažujeme.

Mezi zásadní problémy spíše řadíme neustále rostoucí evropskou regulaci a zvyšující se byrokracii, která stále více snižuje konkurenceschopnost mimo Evropu. Evropská byrokracie a regulace je oproti zbytku světa enormní, nepřináší žádnou přidanou hodnotu a brzdí firmy. Významně by pomohlo přijetí eura.



Ladislav Brázdil,
ZLKL

Pro letošní rok pro nás bude zatížení cly znamenat přibližně 4% snížení tržeb. Budeme se snažit nejprve najít úspory na naší straně, tedy zefektivnit výrobu a optimalizovat náklady vstupů. Dále již probíhají jednání s našimi odběrateli a záleží na tom, jakou výslednou cenu přijme trh a jak se cla promítnou v jednotlivých člancích obchodního řetězce.

Bude to jistě náročné vyjednávání, jakou část uvalených cel zaplatí dodavatelé surovin, výrobci dílů, výrobci finálních produktů a v jaké míře bude možné přenést cla na konečného zákazníka. Věřím tomu, že i ostatní dodavatelé k tomu přistoupí jako ke každé jiné výzvě a pokusí se nejprve hledat možné úspory a zefektivnění na své straně a až poté budou tlačit ke snížení cen své dodavatele.

Aktuální vývoj na nás mimo jiné vytváří tlak hledat nové zakázky jinde ve světě. Přesun výroby do USA jsme nezvažovali a ani v současné době nezvažujeme. Investiční náklady a rizika případného přesunu výroby převyšují očekávaný přínos.

Obecně nyní řešíme spíše pokles objednávek v celém našem sektoru. Doufáme, že se nám ho podařilo překlenout bez toho, abychom museli propouštět zaměstnance. Naopak se nám v posledním roce podařilo najít velké množství velmi šikovných kolegů. Ti nám v dalších letech pomohou v opětovném růstu, kam bychom se po dvou letech stagnace výsledků chtěli vrátit.

Evropa skrývá nevytěžený potenciál volných pracovníků

Evropa má spoustu volných rukou, kterým se ale nechce stěhovat.. Česká republika patří mezi evropské státy, kterým chybí kvalifikovaná pracovní síla v klíčových oblastech ekonomiky. Podle nejnovější zprávy EURES by teoreticky mohla najít potřebné pracovníky v jiných státech kontinentu. Fyzická vzdálenost je ale velká a praktické bariéry mohutné. České zaměstnavatele většinou ani nenapadne hledat tak daleko, zatímco španělští, italští ani řečtí nezaměstnaní si nedovedou představit odejít do takového neznáma.

Nejsme výjimečný případ, naše problémy dokonale odpovídají strukturální nerovnováze celé Evropy. Evropská agentura práce (ELA) ve své nejnovější zprávě upozorňuje, že téměř všechny profese, které v jedné zemi chybějí, přebývají v jiné. Ze 430 analyzovaných profesí jich bylo 422 identifikováno jako nedostatkové v jedné zemi a přebytkové v jiné. Jde o ohromný potenciál, který zatím zůstává z velké části nevyužitý.

Chybí na severu, přebývají na jihu

Napříč Evropou se stále častěji objevuje zřetelný paradox. Státy na severu a západě kontinentu hlásí vážné strukturální nedostatky pracovní síly, zatímco jižní a východní země evidují přebytky zaměstnanců ve stejných oborech. A nejde pouze o technické profese. Zpráva EURES 2024 například ukazuje, že ošetrovatelky a zdravotní sestry zoufale chybějí v severských zemích a Irsku, zatímco v jižní Evropě se ucházejí o práci marně. Finsko dlouhodobě postrádá svářeče, elektrikáře nebo kuchaře, zatímco Španělsko má přebytek kvalifikovaných pracovníků v těchto přesně definovaných profesích. Přesto k jejich přesunu mezi zeměmi téměř nedochází.

Jazykové, systémové i administrativní překážky

Zpráva přináší i vysvětlení, proč se tento potenciál daří využívat jen velmi omezeně. Hlavní překážky spočívají v byrokratických, jazykových i systémových bariérách. Pracovníci z jiných členských států často narážejí na neuznávání kvalifikací a certifikací. Chybí jim jazyková znalost a žažívají komplikace při registraci nebo hledání bydlení. K tomu se přidává i nízká ochota k relokaaci, zejména u starších pracovníků či těch s rodinou. A ko-

nečně mnozí prostě nemají dostatek informací o příležitostech v jiných zemích. Tím se uzavírá kruh, ve kterém poptávka i nabídka existují, ale nedaří se je propojit.



Potřebujeme fungující vnitřní trh práce

Zástupci evropských institucí proto hovoří o potřebě vytvoření skutečného vnitřního trhu práce, ve kterém by zaměstnavatelé mohli efektivněji najímat pracovníky napříč Evropou. Klíčem k tomu má být rychlejší uznávání kvalifikací, standardizace vybraných profesních profilů, možnost sdílení ověřených digitálních údajů o pracovnících napříč státy a posílení cílených programů pro mobilitu pracovní síly. První nástroje v tomto směru už existují. Portál EURES nabízí interaktivní přehled, kde je možné dohledat, které profese chybějí v dané zemi a kde jsou naopak v přebytku.

Přesto zatím chybí silnější institucionální podpora, politická vůle i praktické nástroje, které by mobilitu pracovníků opravdu usnadnily. Pro český průmysl, který už nyní naráží na strop svých výrobních kapacit právě kvůli nedostatku lidí, je přitom pracovní mobilita jednou z nejdůležitějších cest, jak si udržet konkurenceschopnost. Nedostatek lidí není jen problém zaměstnavatelů – je to strukturální limit ekonomického růstu.

Česká republika musí najít efektivní cestu, jak cíleně doplňovat pracovní sílu – včetně té ze zahraničí. Jinak hrozí, že přijdeme o zakázky, investice i know-how.



(Ne)dostatek práce v Evropě podle zprávy EURES

1. Nejčastěji chybějí pracovníci v technických a servisních oborech

Ve více než 75 % členských zemí byly zaznamenány jako nejčastější nedostatkové profese svářeči a plynoví řezači, ošetrovatelský personál, kuchaři a elektrikáři. Obecně se nedostatek nejvíce týká oborů: doprava (řidiči kamionů, autobusů), stavebnictví (zedníci, instalatéři), strojírenství (svářeči, montéři) a péče (ošetrovatelé, zdravotní sestry). Poptávka je dlouhodobá a odolná vůči hospodářským výkyvům.

2. Velká nerovnováha evropského pracovního trhu

Ze 430 profesí, které byly v některých zemích označeny jako nedostatkové (98 %), byly téměř všechny identifikovány i jako přebytečné v jiných zemích. Tato nerovnováha ovlivňuje růst a konkurenceschopnost celých regionů. Zároveň naznačuje existenci velkého potenciálu pro mezinárodní pracovní mobilitu.

3. Rozdíly mezi zeměmi jsou výrazné a strukturální

Severní a západní Evropa (např. Německo, Norsko, Nizozemsko) vykazují nedostatky zejména v klíčových sektorech. Naopak jižní a východní země (např. Itálie, Španělsko, Řecko, Rumunsko) mají v těchto oborech vyšší míru nezaměstnanosti a přebytek pracovníků.

4. Příčiny nerovnováhy a strukturální trendy

Mezi hlavní faktory přispívající k nerovnováhám na trhu práce patří: demografické změny (stárnutí populace), digitalizace, transformace ekonomiky, nedostatečná atraktivita pracovních podmínek i preference uchazečů o zaměstnání.

5. Překážky pracovní mobility

Evropský trh práce je ve skutečnosti otevřený jen teoreticky. Hlavní překážky zahrnují jazykové bariéry, odlišnosti v uznávání kvalifikací, administrativní komplikace i sociální faktory jako rodinné zázemí nebo nedůvěra k migraci.

6. Nerovnoměrné dopady na ženy a další skupiny

Ženy tvoří výrazně menší podíl v profesích s nedostatkem (cca 29 %), zatímco v profesích s přebytkem zaujímají podstatně větší podíl (cca 62 %). Mladí lidé jsou rovněž velmi málo zastoupeni v nedostatkových profesích, což vyvolává obavy ohledně budoucí generační obměny pracovních sil.

7. Doporučení k řešení situace

Zpráva doporučuje:

- cílené rekvalifikační programy, zejména na profese orientované na udržitelnost a digitální ekonomiku;
- rozšíření odborného vzdělávání a učňovských programů;
- podporu přechodu pracovníků z přebytkových do nedostatkových sektorů (např. stavebnictví, obnovitelné energetiky);
- zlepšení pracovních podmínek v náročných odvětvích;
- zjednodušení uznávání odborných kvalifikací;
- investice do jazykového vzdělávání;
- informační kampaně zaměřené na pracovníky i zaměstnavatele a posílení spolupráce mezi evropskými veřejnými službami zaměstnanosti. 

Kompletní EURES report
naleznete pod odkazem:



Setkání s technickými obory musí být zážitek

Nad'a Vojtíšková, regionální manažerka pro Liberecký a Královéhradecký kraj, našla ve službách Svazu průmyslu recept na to, jak opravdu efektivně přiblížit technické vzdělávání dětem. Deset let zkušeností shrnula do následujícího článku.

Když jsem v roce 2015 nastoupila do Svazu průmyslu a dopravy ČR, zrovna jsme spustili kampaň **Rok průmyslu a technického vzdělávání**. Tento projekt měl zvýšit prestiž technických oborů, propojit školy s firmami a ukázat, že průmysl je moderní a potřebný. Na svou dobu se velice povedl, jeho myšlenka mě okamžitě vtáhla a určila cestu pro budoucí aktivity Svazu.

Rozhodli jsme se koncept projektu dál rozvíjet a přizpůsobit ho k dlouholetému pravidelnému použití. Nebude to kampaň, ale celoroční mozaika činností, které budou dohromady dávat celek pro žáky posledních ročníků základních škol, kteří se zrovna chystají na střední. Dala jsem si za cíl skutečnou pomoc pro děti, učitele, rodiče i zaměstnavatele, a to přímo v regionech, kde žijí.

Jako první vznikla Živá knihovna povolání. Spustili jsme ji v roce 2016 v Libereckém kraji. Formát je jednoduchý, ale funkční: Děti se na jednom místě setkávají se skutečnými odborníky z oboru – od zdravotníků přes techniky až po řemeslníky. Ptají se, zkoušejí si nástroje, vidí, slyší, prožívají. Žádné letáčky, ale interakce. V dalším roce se knihovna rozšířila do Královéhradeckého kraje – a dnes už jich pořádáme deset ročně pro tisíce dětí. Postupně jsme přidali i besedy a exkurze pro kariérní poradce, protože i učitelé a výchovní pracovníci potřebují znát realitu dnešních firem.

Že se nám podařilo vyladit funkční model, dokazuje i zájem škol, který převyšuje naše kapacity. V některých městech už pořádáme knihovny dvakrát do roka, ale ani tak nemůžeme uspokojit všechny.

V roce 2025 jsme přišli s novým formátem Akademie techniky a řemesel. Vybranou školu v Hradci Králové jsme proměnili na jeden den ve hravý svět vědy, techniky, řemesel a moderních technologií. Děti z celého kraje si mohly přijet vyzkoušet práci s roboty, optickými vlákny nebo třeba VR brýlemi. Pořádný zážitek si odnesly z trenažérů nákladáku, motorky i stavebního bagru. Svět technických oborů s dětmi často poprvé blíž vidí i jejich rodiče. Teprve když se synem drží poprvé v ruce pájku nebo svařují ve virtuální realitě, oprostí se od představy řemesla jako špinavého povolání bez budoucnosti.

Pilotní akademie přilákala přes 2 000 lidí a spokojenost na konci dne zavládla na všech stranách. Dnes už nás firmy samy oslovují s nabídkou spolupráce. Postupně jsme se dopracovali k poznání, že **klíčový je druhý stupeň základních škol**. Na vysokých školách už jsou studenti o svém směřování rozhodnutí a na střední školy je hlavně nejdříve nutné přilákat. Některé firmy ze specifických oborů už se dokonce snaží spolupracovat i s mateřinkami.



Firmy už chápou, že nestačí na absolventy čekat, musejí se s budoucími zaměstnanci seznamovat odmalicka. Mohou je inspirovat a rozšířit jim obzory o možnosti, o kterých by se ve své bublině třeba ani nedozvěděli. Děti nemají předsudky, zapamatují si to, co bylo zábavné a kde se dobře cítily. Po letech je pak potkáváme na poradatelské straně a zjišťujeme, že právě díky těmto setkáním si vybraly obor, který teď představují dalším. Vůbec největší odměnou pro nás je, když se nám firma po letech zmíní, že zaměstnala absolventa, který se s nimi poprvé setkal právě na Živé knihovně povolání. A těší nás, že to nejsou výjimečné případy.

Snažíme se vybírat obory i lidi tak, aby zanechali silný dojem. Každý, kdo na stanovišti prezentuje profesi, ji musí sám vykonávat – žádná personalistka jako svářeč. Děti poznají, když někoho práce baví, a to je inspiruje nejvíc. Říkáme jim na rovinu: **„Učit se budete celý život. A je v pořádku, že několikrát změníte profesi. Důležité je, aby vás práce bavila.“** 



Klíč ke světu: šance na lepší start

Klíč ke světu dává mladým lidem z dětských a azylových domovů šanci na lepší start. Projekt Nadačního fondu Evy Pavlové a Svazu průmyslu otevírá dveře k praxi, mentoringu a rozvoji dovedností, které jsou nezbytné pro samostatný život.

Pilotní projekt odstartoval v Moravskoslezském a Zlínském kraji za podpory 13 členských firem Svazu průmyslu.

Proč je to důležité? Děti, které vyrůstají v dětských a azylových domech, často nemají nikoho, kdo by je provedl prvními kroky do dospělosti. Kdo by jim ukázal, že svět není jen cizí a vzdálené místo, ale prostor plný možností. A český průmysl zase potřebuje lidi, kteří umí řemeslo, ovládají technické dovednosti a mají chuť růst. Spojily jsme tyhle dva světy dohromady a s nadšením sledujeme první reálné příběhy.





Mohlo by se euro stát akcelerátorem dalšího růstu české ekonomiky?

O přijetí eura se v Česku diskutuje už řadu let. Podle průzkumu Svazu průmyslu by 74 % firem společnou měnu uvítalo, více než polovina dokonce co nejdříve. Za hlavní přínosy považují stabilnější vývoj kurzů, nižší administrativní zátěž a snadnější plánování investic. Přes možné nevýhody tak euro může fungovat jako akcelérátor růstu české ekonomiky i posílení její konkurenceschopnosti.

Česká republika se zavázala k přijetí společné evropské měny zároveň se vstupem do EU v roce 2004. V období těsně po vstupu vláda počítala s termínem zavedení této měny okolo roku 2009. Ke konkrétním krokům však nakonec nedošlo a jedním z hlavních důvodů je bezpochyby postoj většiny české veřejnosti, která si přeje uchování české koruny.

Občané se obávají ztráty suverenity a nutnosti garantovat dluhy

Při bližším pohledu na dlouhodobé průzkumy veřejného mínění přitom většina obyvatel původně podporovala přijetí eura, avšak ke změně došlo během let 2007-2010. Důvodů mohlo být více, nicméně podstat-

nou roli zřejmě sehrála tehdejší dluhová krize v Řecku a v dalších státech, v jejímž důsledku vznikl například Evropský stabilizační mechanismus určený ke spolufinancování některých zemí eurozóny postižených dluhovou krizí. Kromě ztráty prestiže „euroklubu“ se od té doby česká veřejnost obává potenciální nutnosti garantovat nápravné programy - a tedy přispívat zadluženým státům.

Dále, mimo často uváděnou a vysvětlovanou hrozbu jednorázového zdražení, se občané obávají také ztráty suverénní měnové politiky, resp. schopnosti ovlivňovat tuzemskou ekonomiku kurzem koruny či nastavením úrokových sazeb. Je pravdou, že ČR by po přijetí eura

¹kromě požadavku kurzové stability spojeného s dvouletou účastí v mechanismu směnných kurzů (ERM II)

ztratila možnost ovlivňovat měnovou politiku čistě dle domácích potřeb a uzpůsobovat ji na míru konkrétní makroekonomické situaci. Na druhou stranu bychom se ale stali členy eurozóny, kde bychom měli vliv na tvorbu měnové politiky na úrovni celé EU. K prosazení svých zájmů bychom pak mohli působit v koalici s dalšími zeměmi, podobně jako nyní např. v Evropské radě.

ČR je silně provázaná s eurozónou

Je nutno si uvědomit, že společná evropská měna přináší i nemalé výhody. Tuzemská ekonomika je silně provázaná s EU, export do zemí sedmadvacítky tvoří okolo 80 % celkového exportu a do samotné eurozóny pak 65 %. O vysoké míře sladění svědčí také například dlouhodobý růst objemu eurových úvěrů ze strany českých firem, který se pohybuje okolo 50 % u nefinančních podniků a 60 % ve zpracovatelském průmyslu.

Používání české koruny totiž představuje pro firmy nemalé překážky. Mezi „náklady“ patří transakční náklady z obchodního styku v odlišné evropské měně (např. platby za obstarávání zahraniční měny, složitější účetnictví apod.), ale také kurzové riziko spojené s transakcemi v eurech. Tato překážka je nepříjemná zejména pro exportéry, kteří se buď vystavují riziku náhlé změny kurzu a případnému snížení tržeb vlivem nevýhodné směny měn, nebo se musí proti tomuto riziku zajišťovat. Z šetření, které provádí ve spolupráci se Svazem průmyslu Česká národní banka, plyne, že podíl finančního zajištění exportu u nefinančních podniků je dlouhodobě v intervalu 40–50 %.

Příkladem může být společnost TOS Varnsdorf, která exportuje 95 % produkce či služeb na zahraniční trhy s hlavní měnou euro a volatilita koruny je tedy ovlivňuje zásadním způsobem. „Při realizaci obchodních případů, které mají průběžnou dobu výroby někdy delší než rok, musíme vytvářet dlouhodobé zajištění kurzu koruny, abychom si mohli být jisti, že pro nás bude tento obchod tak ziskový, jak jsme při jeho uzavírání kalkulovali, a ne že nám ho „požere“ kurzový rozdíl,“ vysvětluje generální ředitel Jan Rýdl ml.

Výrazně závislé na exportu do zemí platících eurem je ale i celé odvětví automobilového průmyslu, kde také přináší kurzová volatilita nejistotu při tvorbě cenových nabídek či kontraktů – a tedy ztracené náklady. „V našem sektoru se to dá převést na nižší desítky miliard korun ročně – ať už ve formě zajišťovacích nákladů, transakčních poplatků nebo v podobě omezeného investičního potenciálu. To jsou prostředky, které by automobilky a jejich dodavatelé mohli mnohem efektivněji investovat do inovací, transformace a zvyšování konkurenceschopnosti,“ doplňuje Zdeněk Petzl, výkonný ředitel Sdružení automobilového průmyslu.

Zmařené výdaje z důvodu „nečlenství v eurozóně“ vyčíslila i Zuzana Ceralová Petrofová, jednatelka společnosti Petrof, a to ve výši zhruba 3-5 % firemních nákladů.

Přijetí společné měny by výše uvedené problémy odstranilo a pomohlo by českým firmám. Zároveň by euro mohlo nalákat více zahraničních investic do ČR. „Mezinárodní investoři přirozeně preferují prostředí s menším kurzovým rizikem, což se může promítat i do rozhodování o lokalizaci výroby. Nejde tedy jen o přímé finanční náklady, ale i o ztracené příležitosti v podobě investic, které by jinak mohly směřovat do České republiky,“ doplňuje Zdeněk Petzl.

Na druhou stranu jsou ale již nastíněné obavy české veřejnosti silným argumentem, aby ČR byla jednoznačně připravena na případné přijetí eura a nacházela se v dobré makroekonomické kondici. S tím souvisí také udržitelný stav veřejných financí, neboť v potenciální hospodářské krizi by ČR ztrácela možnost pomoci si měnovou politikou, zbyly by tedy jen fiskální nástroje. Z loňského vyhodnocení sice vyplývá, že ČR splňuje de facto všechna Maastrichtská kritéria potřebná ke vstupu do eurozóny, stále ale probíhá konvergence tuzemské ekonomiky vůči eurozóně z hlediska životní úrovně HDP na hlavu či cenové hladiny. Přijetí eura samo o sobě tyto problémy nevyřeší a naopak nás staví před výzvu a impuls, jak nastartovat další růst naší ekonomiky v době před jeho přijetím, abychom byli skutečně připraveni. ☞

Autor: Milan Klempíř

Přečtěte si také

Členství České republiky
v Evropské unii
očima veřejnosti



& 3 dobré špatné zprávy

Původní koncept Digitálního stavebního řízení z července 2024 se po opravách vyvinul ve funkční provizorní řešení, které by mělo sloužit až do roku 2028. Tehdy se plánuje spuštění zcela nového systému. Přípravy jeho realizace však vážnou. Svaz průmyslu nyní pro čtenáře Spektra popsal aktuální vývoj dění na stavebních úřadech.

Nejdříve ty dobré zprávy.

1

Nejkritičtější problémy jsou vyřešeny

Od letošního dubna by mělo stavební řízení po provedeném technologickém bypassu na starý systém již kompletně fungovat a povolování staveb by tedy mělo být alespoň tak „rychlé“ jako dřív. Byla dokončena řada oprav a zároveň byla omezena nejproblematictější část digitálního stavebního řízení (DSŘ) – Informační systém stavebních řízení (ISSŘ), který je nyní dobrovolný. To zabránilo naprostému chaosu a paralýze stavebních úřadů hned v úvodní fázi.

2

Pracuje se na dalších zlepšeních

V rámci zveřejněných navrhovaných úprav stávajícího systému má ještě dojít například k integraci Registru Zastupování (ReZa), který vyřeší digitální plné moci. Dále se mají revidovat formuláře, upravit podávání žádostí nebo zajistit lepší rozdělení nahrávaných souborů, které by zabránilo zbytečným výměnám celé projektové dokumentace. Zároveň by se žadatelům měly digitálně zpřístupnit všechny informace o řízeních a jednotlivých úkonech v rámci nich. Pracuje se na vylepšení Portálu stavebníka pro žadatele a ISSŘ pro stavební úřady. Svaz průmyslu se společně se svými členy podílí na návrzích vylepšení a plně je podporuje

3

Byznys analýza k novým systémům

Poslední dobrou zprávou je pak vznik business analýzy pro soutěž nových systémů DSŘ, které by podle oficiálních informací měly fungovat od roku 2028.



A teď k těm špatným zprávám.

1

Více času, více nejasností

V celém procesu došlo k velkému zpoždění. Kritické opravy a bypassy původně navrženého systému si vyžádaly daleko více času, neexistovala jeho podrobná business architektura a noví dodavatelé, kteří budou udržovat a upravovat provizorní systém, byli vysoutěženi až těsně před prázdninami. Problém je i výše nákladů na některé z úprav.

K pracím na zlepšení stávajícího DSŘ nad rámec kritických oprav došlo až v květnu tohoto roku. V polovině června byly vytvořeny první návrhy úprav, které ale z velké většiny stále čekají na realizaci. Například na implementaci zmíněné ReZa se mělo původně začít pracovat již loni.

Nadále zůstává otázkou, v jakém rozsahu a zda vůbec se úprav dočkáme. Svaz průmyslu apeluje, aby se navržené změny implementovaly co nejdříve, protože bez nich je systém stále nedostatečný a stavební úřady ochromuje.

2

Zadání nové soutěže není úplné

Byznys zadání pro soutěž nového systému, které upřesňuje, jaký je současný stav, jak má vypadat v budoucnu a jak ho dosáhnout, bylo finalizováno až ke konci července 2025. Bohužel stále nejde o přesnou specifikaci. Její tvorba a dopřesnění tisíce „maličkostí“ je pro MMR ještě běh na dlouhou trať. Hrozí proto, že se soutěž o nový systém DSŘ nestihne vypsat ještě před volbami. Pokud se soutěž nerozjede, termín 2028 definitivně padá.

Ideální postup předpokládá, že MMR připraví jasné a velmi konkrétní zadání funkcionalit, včetně objektivního posouzení rolí a požadavků všech aktérů. Obsáhlo by i detailní postupy, které musí být logické a v souladu s legislativou i praxí. Dosluhující opozice již však před volbami zvažovala, jestli by nebylo vhodnější předat obecné požadavky na systém někomu, kdo ho celý vymyslí. Obecně tento obrat v přípravách není žádoucí, ale je také nutné položit si otázku, zda může být cokoli horší než současný stav.

3

Personální Armagedon

Třetí, a nejhorší problém je nedostatek zaměstnanců na stavebních úřadech. Jak chcete udržet a motivovat klíčové pracovníky, aby se podíleli na změnách a zároveň řešili největší nápor žádostí ve chvíli, kdy je celý systém povolování paralyzován, řada věcí nefunguje a nikdo vás včas neproškolil?

Nezvládnutá digitalizace vedla k odchodům zkušených pracovníků, jinde se zas projevil dlouhodobě podceněný počet zaměstnanců. Kvůli kritickému nedostatku personálu tak mnohé stavební úřady zůstávají fakticky nefunkční i nyní, kdy už jsou systémy DSŘ v o poznání lepším stavu. Řada řízení o povolení záměrů měsíce stojí, přičemž podle zákona měly být povolené do 30 až 60 dní od podání žádosti. Týká se to i nových žádostí podle nového stavebního zákona.

Svaz průmyslu požádal ministra pro místní rozvoj o představení plánu na zefektivnění činnosti stavebních úřadů. Personální stabilizace si žádá přímá a rychlá opatření finančního i organizačního rázu. Ministr Kulháněk přislíbil, že se celou věcí bude MMR detailně zabývat a přijme konkrétní kroky. ⁵⁰

12 konkrétních kroků, které by posílily konkurenceschopnost českého a evropského byznysu

EU se musí ve světle globálních změn začít chovat pragmaticky. Jen aktivní Česko dokáže v Bruselu iniciovat změnu. Na co se zaměřit?



1

Je nutné **revidovat nerealistický cíl snížit emise o 90 % do roku 2040**, protože by dále poškodil konkurenceschopnost evropského byznysu. Pak je třeba otevřít pragmatickou debatu o reálnosti, nákladech a přínosech cíle uhlíkové neutrality do roku 2050.

2

Je nezbytné co nejdříve **vyhodnotit a případně revidovat emisní cíle v automobilovém průmyslu pro rok 2035**. EU musí zavést víceleté průměrování plnění emisních cílů, stejně jako snížit pokuty u osobních i těžkých nákladních vozidel. Spolu s tím zajistit technologickou neutralitu pro CO2 neutrální paliva, vodík, a uznat úlohu hybridů v dekarbonizaci dopravy.

3

Emisní povolenky jsou příliš drahé, zdražují elektřinu a dusí evropský byznys. Je nejvyšší čas snížit jejich cenu, třeba zavedením cenového pásma.

4

CBAM (uhlíkový poplatek na hranici EU) je dobrá myšlenka, ale nevíme, zda bude skutečně fungovat. Chceme změnit jeho pravidla tak, aby se **CBAM naostro rozjel až ve chvíli, kdy si EU potvrdí, že je efektivní**. Do té doby musí evropský průmysl dostávat bezplatné povolenky. Vedle toho chceme plnou alokaci povolenek na zboží vyvážené do zemí mimo EU.

5

Vodík může mít velkou budoucnost, ale **EU limituje jeho rozjezd tím, že trvá na jediném správném původu**. Vodík lze vyrábět různě, tak proč toho aspoň na začátku nevyužít.

6

Potřebujeme jasnou **podporu EU pro výstavbu jádra jako bezemisního zdroje energie** včetně zdrojů na výzkum a vývoj.



7 **Regulace nepomáhá konkurenceschopnosti ani inovacím.** Příkladem je zbytečné omezování AI a digitálních služeb v EU nebo balík ESG legislativy. Řešení je jednoduché: **nechme na firmách, zda ESG pravidla chtějí či nechtějí aplikovat.**

8 **Základní strategická infrastruktura** (elektro, plyn, digitál, dálnice či rychlovlaky) **by měla zůstat součástí dotačních programů EU** v příštím programovém období.

9 Požadujeme **dvouletý odklad implementace evropské směrnice o transparentnosti odměňování** a odmítnutí nesmyslného návrhu směrnice o právu na odpojení.

10 **EU potřebuje dohody o volném obchodu.** Vyjednávání o nich je ale čím dál tím těžší, protože EU trvá na environmentálních a pracovněprávních pravidlech, která jsou pro řadu zemí jen těžko splnitelná. EU musí být pragmatictější.

11 Pro Česko je klíčová atlantická obranná spolupráce. **Programy EU v oblasti obrany nesmí vyloučit spolupráci se zeměmi mimo EU** ani dodávky z nich.

12 **Účinnost nařízení o odlesňování (EUDR) je nutné odložit** kvůli zásadním problémům v textu.



Stabilní energie každý den

Jaderná elektrárna Temelín

Aby naše země byla silná a soběstačná,
aby naše krajina byla rok od roku čistší.
Proto rozvíjíme jaderné a obnovitelné zdroje
a zrychlujeme přechod k bezemisní energetice.
Proto jsme tu s vámi.



ČISTÁ
ENERGIE
ZÍTŘKA

Skupina ČEZ, člen Svazu energetiky ČR



svaz energetiky
české republiky