

Spektrum

Magazín Svazu průmyslu a dopravy ČR



Evropa v čase zkoušek
Sněm diskutoval priority pro nové období

Osobnost průmyslu Zuzana Ceralová Petrovová
NC Line: Vítěz letošní Ceny za Průmysl 4.0



SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY
ČESKÉ REPUBLIKY

2/2025

- 04** Sněm 2025
- 08** Osobnost průmyslu
- 10** Export vzácných zemin z Číny
- 14** Ocenění pro viceprezidenta SP ČR
- 18** Evropský rozpočet 2028–2034
- 20** Goldplating
- 22** Sociální dialog
- 28** Klíč ke světu Evy Pavlové
- 30** Cena za Průmysl 4.0
- 34** Co nového v legislativě

12



28



Aktuální
číslo zde



24



Česká ekonomika optikou mezinárodní analýzy:

Brzdí nás stagnující produktivita



ČR přestává dohánět své sousedy v EU mimo jiné kvůli stagnující produktivitě práce ve vybraných odvětvích včetně stavebnictví, uvádí analýza Mezinárodního měnového fondu (MMF). Velké problémy jsou ale taky na straně státu. Je nutné zastavit bobtnání veřejné správy, zrychlit povolovací procesy a dát skutečnou příležitost domácímu kapitálu.

Analýza MMF ukazuje, že po roce 2019 klesla v ČR produktivita práce, zatímco v EU mírně rostla. Tento nepříznivý vývoj tedy znamená faktické zastavení konvergence vůči západní Evropě. Hlavní příčiny však neleží ve struktuře české ekonomiky, ale ve slabším výkonu uvnitř jednotlivých odvětví ve srovnání se zbytkem Evropy. Jinými slovy – **konkrétní české sektory produkují méně oproti stejným sektorům v ostatních zemích**. Tato částečná paralýza je zbytečná a je nutno ji odstranit.

Bariéry zaostávání tuzemské ekonomiky jsou dle MMF zřejmé. Jsou to především zdoluhavé povolovací procesy, které brzdí nejen běžné stavby, ale také strategické investice. To ovlivňuje mj. i **nedostatečný rozvoj energetické, dopravní či digitální infrastruktury**, jež dále limituje firmy v nasazení moderní technologie ve větším měřítku.

Druhá část problému spočívá ve **špatné alokaci lidí v ekonomice**. Ostatně i Svaz průmyslu poslední roky upozorňuje na neustálý růst počtu státních zaměstnanců, kteří chybí na soukromém trhu práce. S tím souvisí také nedostatečná mobilita v rámci ČR a pomalé nabírání zájemců ze zahraničí. Výsledkem je pak zbytečná stagnace výkonnosti pracovní síly.

Třetí klíčový nedostatek ze strany MMF tkví ve **zbytečném zablokování toku domácího kapitálu**. Úvěry či jiné typy investic jsou méně dostupné pro projekty s vyšší přidanou hodnotou, ať už z důvodu přebujelé byrokracie či nepříliš vhodného daňového nastavení.

MMF zároveň navrhuje odpovídající řešení, která však do značné míry narážejí na neefektivitu státu. V prvé řadě je nutno **zastavit bobtnání státní správy** a vytvořit podmínky, které pracovníkům usnadní přechod do produktivnějších sektorů ekonomiky. Toho lze dosáhnout například účinnější aktivní politikou zaměstnanosti, cílenou migrační politikou či zmírněním profesních omezení.

Dále je nutné **zrychlit a zpřehlednit povolovací procesy** ve stavebnictví a **posílit investice** do energetické či digitální infrastruktury. To umožní firmám snáze rozvíjet modernější služby s odpovídající přidanou hodnotou.

V neposlední řadě potřebuje ČR zlepšit celkový stav investičního a podnikatelského prostředí. To znamená **jednodušší zakládání firem a rozšíření dostupnosti rizikového či jiného kapitálu pro nové inovativní podniky**. S tím souvisí také stabilně nízká inflace a efektivní podpora výzkumu a vývoje (dle zkušeností Svazu průmyslu například jednoduché uplatňování daňových odpočtů či nízká administrativní náročnost podpory). Je třeba, aby stát nastavil **stabilní a předvídatelný rámec** pro podnikatelské prostředí, nikoli aby firmy zahlcoval neustále se měnícími pravidly.

Z pohledu Svazu průmyslu a dopravy analýza přesně potvrzuje to, na co firmy dlouhodobě upozorňují. **Od-blokování stavebnictví a energetiky, posílení digitalizace a vytvoření odpovídajícího prostředí pro inovativní firmy patří mezi klíčové úkoly do dalších let.** 



Evropa v čase zkoušek: Jan Rafaj na Sněmu Svazu průmyslu pojmenoval hlavní výzvy pro Česko i EU

Brněnská Rotunda opět patřila nejvýznamnější byznysové události podzimu. Sněm Svazu průmyslu zahájil 7. října Mezinárodní strojírenský veletrh zásadní debatou o tom, kam směřuje Česko i Evropa.

Jen pár dní po volbách zazněly z pódia jasné vzkazy k nové vládě i evropským institucím: průmysl musí být v centru pozornosti, obrana se stává ekonomickou otázkou a Evropa potřebuje nový impuls pro konkurenceschopnost.

S jasným poselstvím vystoupil na Sněmu prezident Svazu průmyslu Jan Rafaj. Ve svém úvodním projevu, který později prezident republiky Petr Pavel ocenil jako „mimořádně věcný a místy až brutálně upřímný“, pojmenoval hlavní výzvy pro českou i evropskou ekonomiku. Zazněla kritika přebujelé regulace i výzva k větší sebevědomé Evropě, ale také konkrétní kroky na posílení evropské obranyschopnosti. **EP**

Více zde



6 hlavních výzev

Regulační detox a štíhlý stát

Evropské regulace zatěžují firmy stovkami miliard eur ročně. Omnibusy nestačí – je potřeba skutečný antibyrokratický balíček, povinné dopadové studie a hlavně brzda pro přehnanou legislativní kreativitu.

Green Deal a ceny energií

Energeticky náročná odvětví jsou na hraně udržitelnosti. Svaz navrhuje odklad EU ETS II, zastropování povolenek a nový model výpočtu cen energií, který nebude trestat nutnou spotřebu.

Jednotný trh a euro jako výhoda

EU je klíčový ekonomický prostor pro český byznys. Podle Jana Rafaje je třeba odbourat národní výjimky a zbytečné certifikace. A pokud jde o euro? Firmy ho vidí jako logickou volbu.

Lidský kapitál, migrace, demografie

Trh práce se zmenšuje. Potřebujeme rychlejší procesy pro kvalifikované pracovníky, digitalizaci migrace a podporu strategických profesí, jinak nás dožene demografická krize.

Inovace a vývoj

České firmy se musí rozvíjet dál než k zakázkové výrobě. Potřebujeme víc vlastních produktů, větší propojení výzkumu s praxí a lepší podporu startupů.

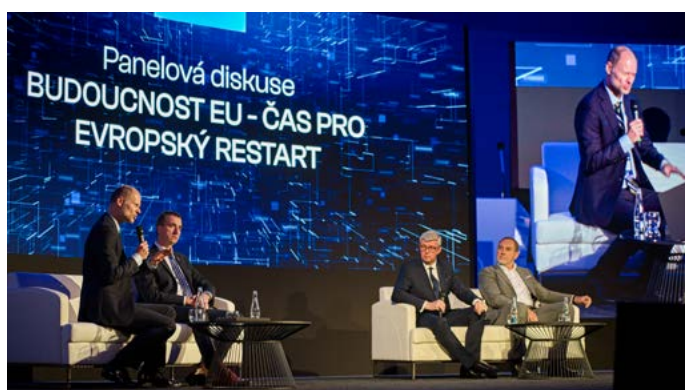
Export s výsledky

Byznysové mise Svazu průmyslu otevírají českým firmám dveře do Asie, Afriky i Ameriky. Spolupráce s CzechTrade, ČEB a EGAP přináší hmatatelné výsledky – nejen v obraně, ale i v IT, aerospace či obranném sektoru.



**„Musíme chránit náš průmysl i jednotný trh.
Potřebujeme plán, který z Evropy udělá prostor pro
podnikání. A z Česka zemi, která se nebojí měnit.“**

Jan Rafaj, prezident Svazu průmyslu



Partneři Sněmu

zlatý partner

 **PANATTONI**

stříbrný partner

B — R Group  

bronzový partner

 **CSGI** Czechoslovak Group  **ELEKTROMOBILNÍ PLATFORMA**  **HOFMANN**  **LINET**  **MONTÁŽNÍ**  **Realistic**  **SmVaK**  **VARNSDORF TOLS**

produktový partner

 **Coca-Cola**  **Pilsener Beer**

partneři SP

 **SKUPINA ČEZ**

 **ORLEN UNIPETROL**



za podpory

SKODA







Zuzana Ceralová Petrofová: „Hudba spojuje, uzdravuje a přináší dobrou náladu. To je naše poslání.“

Petrof. Rodinná značka, která přežila války, znárodnění i byznysové krize. A přitom stále zní po celém světě. Prezidentka společnosti a představitelka páté generace rodu Petrofů, Zuzana Ceralová Petrofová, mluví o odvaze vést, umění inovovat i o tom, proč je poctivé řemeslo stále nenahraditelné.

Kořeny hluboko v 19. století

„Značka Petrof se datuje k roku 1864, kdy můj prapradědeček Antonín Petrof postavil svůj první klavír,“ vypráví Zuzana Ceralová Petrofová. Od té chvíle se ve vedení firmy v Hradci Králové vystřídalo pět generací, dnes ji vede generace šestá – její dcera Anna, která je výkonnou ředitelkou. „Od šestnácti u nás brigádničila, vystudovala zahraniční obchod a dnes firmu řídí s obrovským nasazením,“ dodává hrdě prezidentka.

Rodina zároveň nezapomíná na kulturní dědictví a odkaz do budoucna, o které pečuje i druhá dcera Jana Petrofa – Ivana. „Moje sestra vytvořila v naší továrně Muzeum Petrof. U příležitosti 800letého výročí města Hradce Králové jsme se domluvili, že ho přestěhujeme do centra. Chceme, aby bylo interaktivní, moderní a aby historicky dané informace byly podány v srozumitelné podobě i pro mladou generaci.“

Petrof se zapojuje i do projektů s přesahem. Mezi nejvýznamnější patří iniciativa Piana do škol, díky níž firma spolu s mecenáši rozdala už téměř sto nástrojů českým hudebním školám. „Chceme, aby děti hrály na nový nástroj, který jim přinese radost a inspiraci na cestě za jejich hudebním vzděláním. Hudba ale není jen zážitek z koncertní síně,“ dodává. „Pomáhá i při léčbě – třeba v rámci muzikoterapie.“

Společně tak dokazují, že rodinný byznys může růst, pokud stojí na úctě, trpělivosti a radosti z toho, co děláte. „Je to náročné i krásné zároveň. Každý má jiný pohled, ale když se dokážeme vzájemně respektovat a diskutovat, vzejdou z toho nejlepší nápady.“

Dětství za tovární zdi

Společnost si v průběhu let vydobyla řadu ocenění, včetně titulu dvorního dodavatele Císařského dvora. Po válce však přišlo období, které rodinu od jejího dědictví na dlouhá léta oddělilo. „Na padesát let přerušila naši činnost éra komunismu, kdy továrnu vlastnil stát a rodina do ní nesměla vstoupit,“ vzpomíná.

Že je součástí významné tradice, si uvědomila už jako dítě. „Vyrůstala jsem doslova vedle továrny, ale v době, kdy jsme tam měli zákaz vstupu. Rodiče i dědeček nám ale neustále připomínali, odkud pocházíme a jaké hodnoty naši předci vyznávali. Naučili nás respektovat tradici. Tyto hodnoty – poctivost, pokora, úcta k práci – u nás přetrvávají dodnes.“

Z krize zpět na vrchol

Když v roce 2000 nastoupila do firmy jako manažerka propagace, čekala ji náročná cesta. O čtyři roky později stanula v jejím čele a přišla první zásadní zkouška. „Dostali jsme se do krize kvůli problémům s obchodním partnerem v USA. Nezaplacené zakázky nás přivedly do složité situace a já musela restrukturalizovat firmu, postavit nový management a znovu získat důvěru partnerů.“

Byly chvíle, kdy si říkala, že to firma nezvládne? „Mnohokrát jsem si říkala, proč pradědeček vymyslel tak složitý produkt... ale nakonec vždycky zvítězila vůle a trpělivost. Když se podíváte do historie, naši předci také zažívali těžké časy, a zvládli to! Tak proč bychom neměli my?“

Cílem bylo dokázat, že Petrof není ‚východní zboží‘, ale prémiová světová značka. Dnes může s hrdostí říct, že se to podařilo. České klavíry s logem Petrof zní v kon-

certních sálech všech kontinentů, prodávají se do 65 zemí světa, patří mezi 7 nejikoničtějších klavírních značek a hrají na ně osobnosti jako Paul McCartney, Billie Eilish, David Helfgott či Bill Gates.

Když se tradice potká s inovací

I když Petrof stále stojí na tradici ruční výroby, nebojí se moderních technologií. „Vytváříme model Ed Silent, který propojuje akustické piano s elektronikou – hráč si může připojit sluchátka, software nebo dokonce streamovat hudbu přímo z nástroje.“

Aby firma zůstala konkurenceschopná, pustila se i do diverzifikace výroby – část nástrojů vzniká v Indonésii. „Byl to velký krok, ale správný. Díky tomu můžeme nabídnout dostupnější modely, aniž bychom slevili z kvality. Srdce firmy, tedy výzkum, vývoj a výroba prémiových nástrojů, však zůstává v Hradci Králové. To je naše město, kde jsme již 200 let.“

Piano je specifické, vyrábí se 6 až 9 měsíců, speciální modely i rok, díky precizním materiálům a výrobě vydrží desítky let. A to s sebou přináší komplikace. „Ve výrobě je spousta peněz a spousta lidské práce a než se vlastně za piano utrží peníze, trvá to velmi dlouho. Celý proces je potřeba financovat, potřeba zákazníků kupovat piana není tak velká.“ Je to zkrátka klenot – produkt na celý život a mnohdy pro několik generací.

Navzdory byznysovým těžkostem ale Zuzana Ceralová Petrofová s úsměvem dodává, že výroba piana je fascinující. „Každý kus je originál. Hudba je navíc lék. Když hrajete na klavír, zapomenete na svět kolem sebe. Ten zvuk vás obklopí, rozechvěje tělo i duši. Je to chvíle naplnění, štěstí a klidu.“ **EP**

Klára Vyskočilová, ředitelka Sekce vnějších vztahů

Osobnost průmyslu 2025

Příběh ženy, která dokázala zachránit rodinné dědictví a vrátit značku Petrof mezi světovou špičku, má nejedno oficiální uznání.

Za světovým úspěchem značky Petrof stojí kvalita, unikátní řemeslná výroba, specifický zvuk klavírů, ale především manažerské dovednosti její prezidentky, Zuzany Ceralové Petrofové, která stojí v čele firmy od roku 2000. Značku dokázala provést těžkým obdobím a znovu ji přivést mezi světovou elitu. V roce 2025 získala ocenění Osobnost průmyslu, které Svaz průmyslu uděluje výjimečným představitelům českého byznysu.

Ocenění si převzala od první dámy Evy Pavlové na Sněmu Svazu průmyslu v Brně. „Zuzana Ceralová Petrofová dokázala skloubit respekt k tradici s moderním přístupem k řízení. Zachránila a rozvíjí značku světového významu, propojuje průmysl s kulturou a posiluje dobré jméno českého byznysu i tradičního řemesla,“ uvedl hlavní přednostní Osobnosti průmyslu Jan Rafaj, prezident Svazu průmyslu.



Čína zpřísňuje exportní kontroly vzácných zemin: EU už pociťuje problémy a strategická rizika rostou

Čína v roce 2025 výrazně zpřísnila kontrolu nad vývozem vzácných zemin a dalších strategických materiálů, čímž zásadně ovlivnila globální dodavatelské řetězce. Opatření, která navazují na rostoucí obchodní konflikt se Spojenými státy, dopadají i na evropský průmysl – zejména automobilový, strojírenský, polovodičový a obranný sektor. EU se snaží o posílení surovinové nezávislosti, rychlé řešení ale nemá.

První omezení vývozu strategických materiálů Čína zavedla již v únoru 2025, kdy Peking oznámil povinné vývozní licence na vybrané polovodičové materiály a slitiny používané v americkém obranném a kosmickém průmyslu. Čína tak reagovala na uvalená americká dovozní cla na čínské zboží. V březnu následovalo rozšíření kontrol na grafit a galium, což Washington označil za „cílený útok na high-tech dodavatelské řetězce“.

Spojené státy reagovaly zpřísněním restrikcí na export technologií s vojenským využitím do Číny a rozšířením seznamu firem podléhajících americkému exportnímu dohledu. Situace se částečně uklidnila v květnu, kdy obě strany ustoupily od stupňování tarifů v té době dosahujících výše trojciferných čísel.

Na summitu EU–Čína, který se konal 24. července 2025 v Pekingu, bylo téma vývozních kontrol jedním z hlavních sporných bodů jednání. Propojení světových dodavatelských řetězců a role Číny jako hlavního obchodního partnera EU potvrzuje nutnost pokračování dialogu a spolupráce s Čínou. Je však zřejmé, že v současné pozici taháme za kratší konec provazu – idea po celé 20. století zcela absurdní.

Eskalace v druhé polovině roku

Situace se opět vyhrotila 9. října 2025, kdy Čína oznámila nové zpřísnění vývozu vzácných zemin. Peking nově vyžaduje vývozní licence pro produkty obsahující i stopové množství (nad 0,1 %) vzácných zemin vytěžených nebo zpracovaných v Číně. Licence přitom nemají být udělovány zahraničním subjektům z obranného sektoru.

Tento krok navazuje na dlouhodobou dominanci Číny v globálním řetězci vzácných zemin – Čína ovládá přibližně 60–70 % světové těžby a více než 90 % zpracovatelských kapacit. Současně klesá vývoz čínských magnetů ze vzácných zemin, přičemž podle analýz Čína již omezila vydávání licencí na jejich export. Peking tak může tento nástroj opakovaně využívat ve svých strategických zájmech.

Čína je nesmírně bohatá na vzácné suroviny. Duhové hory v Geologickém parku Zhangye Danxia v provincii Kan-su.



Omezení se kromě vzácných zemin (REE) týkají i dalších strategických prvků – gallia, germania, grafitu, tantalu a niobu – které tvoří páteř moderní obranné, polovodičové a energetické infrastruktury, nezbytné pro výrobu čipů, radarů, baterií, elektromotorů a vyspělých zbraňových systémů.

Dohoda uzavřená koncem října 2025 mezi prezidenty Donaldem Trumpem a Si Ťin-pchingem v Pusanu sice přinesla dočasné uvolnění napětí, ale podle většiny analytiků neřeší hlubší strukturální konflikt mezi USA a Čínou. Jde o taktické příměří, nikoli o strategické narovnání vztahů. USA a Čína se nacházejí v dlouhodobé fázi systémové rivality, v níž obě mocnosti využívají vzájemnou ekonomickou a technologickou závislost jako nástroj politického nátlaku.

Dopady na Evropskou unii a Českou republiku

Současná vlna čínských exportních omezení má přímý dopad na evropský průmysl, zejména v oblasti elektroniky, baterií, polovodičů a obranných technologií. Evropské podniky již hlásí zpoždění dodávek, rostoucí náklady a narušení dodavatelských řetězců u komponent s vysokým podílem vzácných zemin a strategických surovin, jako jsou magnety, elektromotory či polovodičové materiály.

Evropská komise v reakci zahájila revizi mechanismů hospodářské bezpečnosti a urychlila implementaci nařízení o kritických surovinách (CRMA). Cílem je snížit závislost na Číně, diverzifikovat dodavatele a posílit evropské kapacity pro zpracování strategických materiálů. Evropské průmyslové asociace upozorňují na konkrétní dopady, z ČR zatím podobnými zprávami nedisponujeme:

- Evropská asociace automobilových dodavatelů (CLEPA) uvádí, že některé závody již musely omezit nebo zastavit výrobu kvůli nedostatku magnetů a vzácných zemin.
- Německý svaz strojírenského průmyslu (VDMA) hlásí výpadky dodávek klíčových materiálů a vyzývá k silnější diplomatické reakci EU.
- Evropská centrální banka (ECB) potvrzuje, že omezení vývozu z Číny narušují hodnotové řetězce a zvyšují zásobovací rizika v automobilovém a obranném sektoru, kde závislost na čínských surovinách zůstává kritická

Reakce a další kroky ze strany EU

Evropská komise v reakci zintenzivnila koordinaci se svými partnery ze skupiny G7, zejména se Spojenými státy a Japonskem. Připravuje společný strategický přístup k dodavatelským řetězcům vzácných zemin, který zahrnuje vytváření strategických zásob, podporu evropských těžebních a zpracovatelských projektů a zvýšení investic do recyklace kritických surovin.

Zásadní bude také urychleně posílit oblast obchodní politiky z hlediska diverzifikace a snížení závislosti, např. ratifikace dohody o volném obchodu s oblastí MercoSur a dalšími zeměmi.

Tyto kroky budou klíčové pro budování obranné připravenosti EU, ochranu strategických průmyslových kapacit a zajištění konkurenceschopnosti evropských výrobců v oblasti technologií. Bohužel, situaci tradičně řešíme, až když je oheň na střeše, iniciativy na podporu ekonomické bezpečnosti a odolnosti EU dlouhodobě postrádáme. Trend deindustrializace Evropy si vybírá svou daň a může přerůst v širší hospodářské a sociální problémy.



Potenciál Ukrajiny v dlouhodobém horizontu

Z hlediska dlouhodobé surovinové bezpečnosti má pro EU strategický význam také Ukrajina. Ta disponuje významnými zásobami titanu, lithia, galia, grafitu a dalších vzácných zemin. Tyto zdroje mohou v budoucnu představovat alternativu k čínským dodávkám a umožnit diverzifikaci evropských dodavatelských řetězců. Je však nutné realisticky počítat s delším časovým horizontem, nutností investic a přítomnými bezpečnostními a politickými riziky. Ukrajinský potenciál proto také nelze vnímat jako krátkodobé řešení aktuální krize, ale spíše jako součást dlouhodobé strategie EU v oblasti surovinové suverenity.

Evropu vláčí cizí spor, je to přelom

Zpřísnění čínských exportních kontrol představuje zlom v globálním obchodním systému. Evropa se tak ocitá v situaci, kdy musí řešit svou surovinovou závislost. Dostali jsme se do pozice, kdy jsme nepřímou smýkáni v závěsu obchodního konfliktu mezi dvěma světovými mocnostmi a dopady čínských opatření, původně mířených proti USA, které se plně přenášejí i na evropský průmysl. Bez koordinované evropské reakce, zahrnující spolupráci se soukromým sektorem a investice, diplomatickou aktivitu a koordinaci se spojenci, hrozí, že současná omezení přerostou v hlubší strukturální krizi evropského průmyslu, a to včetně odvětví automobilového a obranného sektoru, které patří k nejvíce zranitelným. 

Mikuláš Nozar; zástupce ředitele Sekce mezinárodních vztahů



Změny amerických cel na čínské zboží po návratu Donalda Trumpa

Únor:

Donald Trump uvalil 10% clo na čínské zboží s odůvodněním, že reaguje na údajný příliv drogy fentanylu do Spojených států.

Březen:

Přidal dalších 10 % clo na čínské výrobky a obvinil Čínu, že nedělá dost pro omezení toku fentanylu.

Duben:

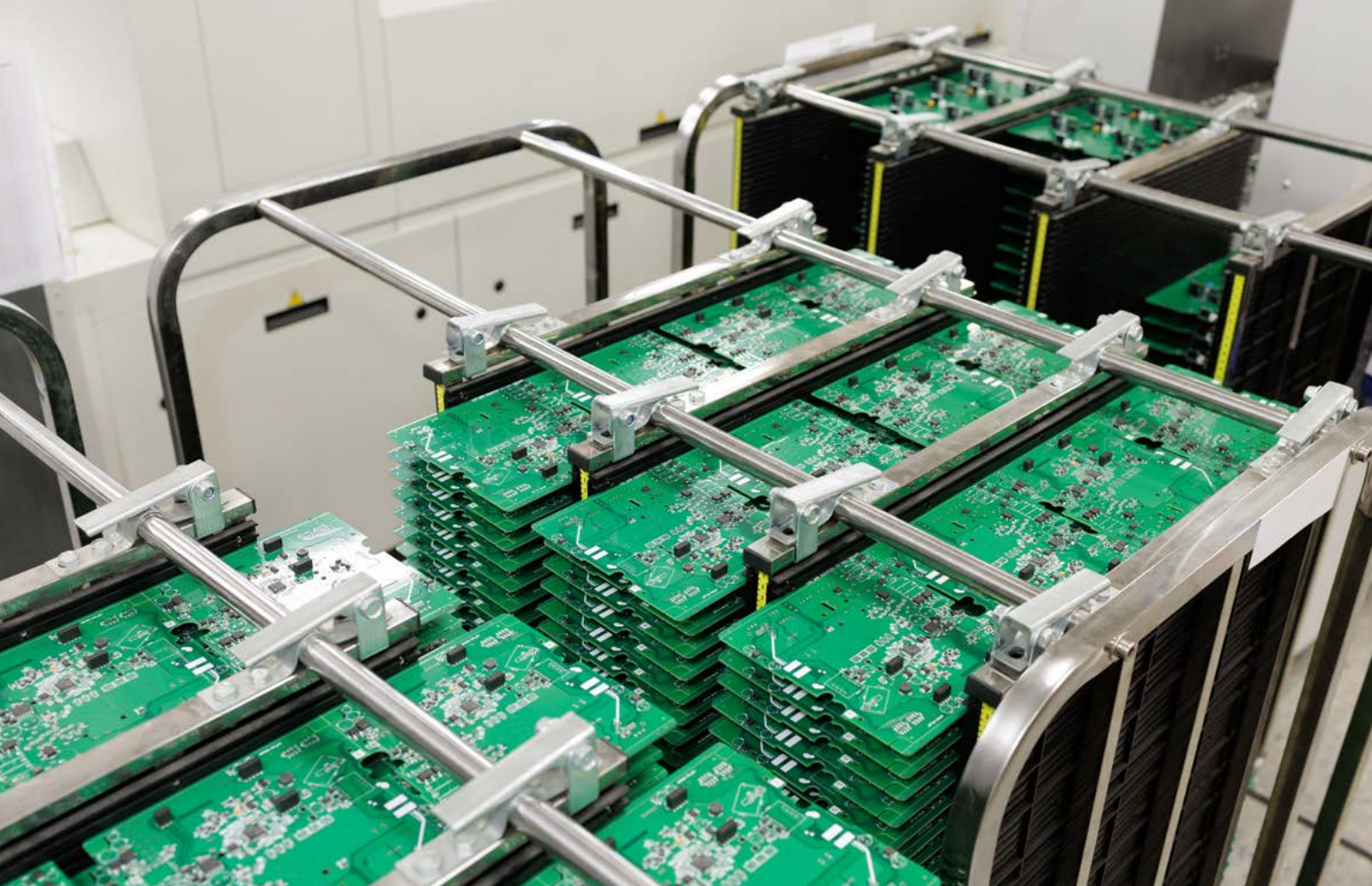
Zavedení 34% cla na veškerý čínský dovoz v rámci rozsáhlého balíku opatření nazvaného „Liberation Day tariffs“ (cla Dne osvobození). Tím se celkové clo na čínské zboží zvýšilo na 54 %.

Květen:

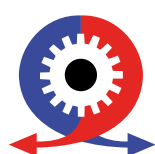
Po týdnech vzájemného zvyšování cel se USA a Čína dohodly na zmírnění obchodního napětí. Zrušení trojciferných cel, která v určitém okamžiku dosahovala až 145 % u čínského zboží a 125 % u amerického zboží. Zachování 10% základních cel, přičemž USA ponechaly dodatečné 20% clo spojené s fentanylem.

30. října:

Po jednání s prezidentem Si Ťin-pchingem v Jižní Koreji Donald Trump oznámil dohodu na snížení fentanylového cla z 20 % na 10 %. Dle jeho slov by to mělo snížit celkovou sazbu cla na čínské zboží na „47 %“. Bezprostředně však ještě nebylo jasné, kterých cel se prezidentův výrok týká.



Výroba nejmodernějších technologií se bez vzácných prvků neobejde.

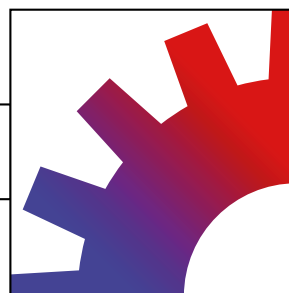


67.

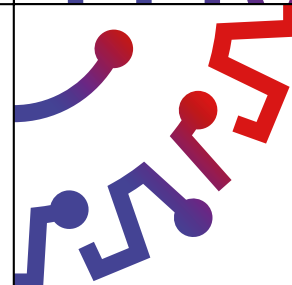
MEZINÁRODNÍ STROJÍRENSKÝ VELETRH

6–9/10/2026

VÝSTAVIŠTĚ BRNO



1101
1110
1110



B R N O



František Chaloupecký

Dvě dekády na Svazu průmyslu a dopravy ČR

Rok 2025 je pro Františka Chaloupeckého, viceprezidenta Svazu průmyslu a dopravy ČR, symbolický. Uplynulo již 20 let, kdy poprvé vstoupil do tehdejších kanceláří Svazu v Mikulandské ulici a začal se podílet na jeho agendě.

Dnes je spojován především s formováním klíčových témat českého byznysu – od legislativy přes export, až po rozvoj vztahů se zahraničními partnery, zejména v Asii. Svou roli propojuje s podnikatelskou zkušeností, jako majitel společnosti DOSTAV Praha a.s. a má podíl v dalších firmách.

Kořeny v průmyslu a exportu

Propojení Františka Chaloupeckého se světem průmyslu odstartoval rodinný příběh. Jeho otec byl jako student v roce 1948 účastníkem pochodu na Pražský hrad na podporu prezidenta Edvarda Beneše. Režim mu následně zakázal dokončit studium a nasměroval ho do ČKD Slaný, kde se postupně vypracoval až na ředitele exportu.

Tento motiv – propojení průmyslu, zahraničního obchodu a odvahy, si František Chaloupecký přenesl i do své vlastní profesní dráhy. Po studiu na Střední průmyslové škole elektrotechnické Františka Křižíka v Praze pokračoval na VŠE, i když tak trochu netradičně. Byl vybrán mezi 15 studentů do nultého ročníku, s podmínkou roční práce na stavbě při rozšiřování této vysoké školy. Rok stavěli novou budovu VŠE, přitom hrál závodně basketbal, večer chodil na přednášky a teprve poté byl přijat ke studiu. Dodnes na to vzpomíná, právě zde se zrodila jeho celoživotní vášeň k basketu, kterou přenesl i na své dva vnuky.

Po absolutoriu v oboru ekonomika průmyslu nastoupil do podniku zahraničního obchodu PRAGOINVEST. Ke své hrůze se ocitl v ekonomickém úseku, a ne v úseku zahraničního obchodu, jak si přál. Jako vedoucí Finančního odboru zde strávil skoro deset let. Otevřely se mu tak dveře do Koncernu ČKD, kde byly například společnosti ČKD Lokomotivka, ČKD Polovodiče či Přerovské strojírny. S odstupem času byl rád, že mu tato příležitost otevřela cestu na Federální ministerstvo zahraničního obchodu. Takovou příležitost nemohl odmítnout.

Po Sametové revoluci přišla nabídka vstoupit do vedení koncernu SIGMA, kde se zasloužil o vznik podniku INTERSIGMA, který sloužil jako zahraniční větev pro celý koncern. Zde působil jako 1. náměstek generálního ředitele. V 90. letech se pak pustil do vlastního podnikání ve skupině sdružující více než deset velkých firem, mimo jiné České přístavy, Centrum stavebního inženýrství, DOSTAV Praha, ERGON a další. V této době také spoluvlastnil zahraniční firmy, jako SIGMA Italiana v Bo-



Sněm je nejdůležitější byznysovou událostí podzimu, František na něm nemůže chybět





logni (Itálie), Scan SIGMA v Goteborgu (Švédsko) a vedl také kancelář v Bagdadu (Irák), a současně byl skoro ve všech představenstvech a dozorčích radách těchto společností. „Šílená věc, tohle vydržet,“ vzpomíná.

Podnikatel s praxí z terénu

V těchto letech byl přijat zákon, který umožnil majoritním vlastníkům dokoupit zbytek firem, pokud vlastnili více než 90 %. Trvalo to několik let, ale František se nakonec stal stoprocentním vlastníkem společnosti DOSTAV Praha a.s., která existuje dodnes, je členem Svazu, a také za ni je členem představenstva a viceprezident.

DOSTAV Praha a.s. a její 100 % dceřiná společnost DOSTAV Energo s.r.o. například realizovaly výstavbu fotovoltaické elektrárny v Plané u Mariánských Lázní v roce 2010. Banky ale tehdy nechtěly tyto projekty financovat, a tak si František jako fyzická osoba půjčil 60 milionů korun a elektrárnu postavil. Tehdy to pro něj byly opravdu velké finanční prostředky. Právě zkušenosti z byznysového terénu mu vždy umožňovaly lépe rozumět dopadům legislativy na firmy.

Není to ale jen o podnikání. V Dolních Počernicích, kde dlouhá léta žije, stojí za obnovou komunitního prostoru „SVORNOST“, protože právě tam hráli divadlo jeho prarodiče, a i za rekonstrukcí historického Českého statku. Nemohl se dívat, jak se tento areál rozpadá, ale také upřímně říká, že tyto projekty byly jednou z nejtěžších věcí v jeho životě.

Hlas, který slyší zákonodárci

František Chaloupecký je znám tím, že dokáže překládat technické potřeby byznysu do legislativních návrhů, a přispívá tak ke kultivaci dialogu mezi státem a průmyslem. Pod jeho vedením, a ve spolupráci s právníčkou Svazu průmyslu, Jitkou Hlaváčkovou, tým legislativců úspěšně řešil řadu klíčových regulatorních témat, například novelu zákona o obchodních korporacích (ZOK),

úpravy evidence skutečných majitelů či otázky trestní odpovědnosti právnických osob.

Významným tématem poslední dekády bylo také snižování administrativní zátěže. Viceprezident František Chaloupecký reprezentuje Svaz v expertní skupině MPO k byrokracii a podílel se i na tvorbě čtyř vládních administrativních balíčků.

Jako viceprezident řídí také Grémium a Radu členů Svazu průmyslu, kde pomáhá sladovat postoje členských firem a odvětvových Svazů do jednotného hlasu, klíčového při jednání se státem i evropskými institucemi.

Export a Čína: pragmatické mosty do Asie

Vedle legislativy je také František Chaloupecký klíčovou osobností také českého exportu, a hlavně věnuje pozornost Číně, jednomu z největších světových trhů. Zde úzce spolupracuje s MPO, konkrétně se sekcí Richarda Hlavatého.

Český export do Číny v roce 2024 dosáhl rekordních 78 miliard korun a vykazuje stabilní růst. Svaz průmyslu usiluje o to, aby měly české firmy rovné podmínky při obchodování s ČLR, zejména v konkurenci se zeměmi EU.

Aby Svaz průmyslu usnadnil vstup českým firmám na tamní trh, podepsal s organizací CCPIT „Memorandum o porozumění“. Je to nejvýznamnější čínská instituce pro podporu zahraničního obchodu a investic. Takové kontakty pomáhají udržovat dialog a podporovat byznys.

František Chaloupecký zároveň zdůrazňuje, že k podnikání patří určitá míra rizika: „Firmy podporujeme při diverzifikaci, aby rostl vývoz s vyšší přidanou hodnotou, nejen do Evropy, ale i mimo ni, včetně Číny. Vyšší míra diverzifikace snižuje závislosti.“

Dvacet let kontinuity

Dvě desetiletí působení Františka Chaloupeckého ve Svazu průmyslu a dopravy ČR jsou příběhem trpělivé práce, díky níž se Svaz proměnil v respektovaného partnera státu i zahraničních institucí. Vždy se snažil, aby si Svaz průmyslu a dopravy ČR udržel renomé a dobré jméno. Svaz je největší organizací zaměstnavatelů v Česku, a ještě důležitější je, že je členem Tripartity.

Pod jeho vedením se prohloubila spolupráce s Uníí podnikových právníků ČR. Dlouhodobá spolupráce vyústila v udělení Ceny prezidentky (2025), která potvrzuje Františkův významný přínos k propojení právní obce s byznysem. „František Chaloupecký sehrál klíčovou roli v tom, že se podařilo vytvořit pevné a funkční partnerství mezi právníky a průmyslem,“ říká prezidentka Unie Podnikových právníků, Marie Brejchová.

„Jsem ráda, že se mu dostalo uznání za jeho neúnnavnou pracovitost, obětavost a lidskost,“ doplňuje právnička Svazu průmyslu a dopravy ČR, Jitka Hlaváčková. 

Práce Františka Chaloupeckého stojí na třech pilířích: kvalitní legislativa, silný mezinárodní obchod, partnerství doma i v zahraničí.

Za dvě dekády dokázal, že reprezentovat průmysl neznamená jen prosazovat zájmy firem, ale také stavět mosty mezi právem a praxí, Evropou a Asií, vizemi a realitou.

Právnička Svazu průmyslu a dopravy ČR Jitka Hlaváčková je dlouholetou spolupracovnicí Františka Chaloupeckého 





Český průmyslový holding

s tradicí a vizí
původního majitele

20+

společností

3000+

zaměstnanců

240 m.+

€ obrátu

100+

zemí vývozu



O holdingu BR Group

BR Group je holdingová společnost s českým kapitálem zaměřující se na rozvoj českého průmyslu a jeho expanzi na světové trhy.

- Automobilový průmysl
- Průmyslový textil
- Strojírenství

České kořeny. Globální vize.

Od roku 2015 rosteme na pevných základech vize majitele, Rudolfa Bochenka. Neustále se rozvíjíme, stavíme byznys na důvěře, kvalitě a dlouhodobých vztazích.

**Jsme příběhem inovace
a odhodlání být stále lepší.**

Příští evropský rozpočet: Komise navrhuje poplatky i pro firmy, ale čeká ji náročné jednání

Evropská komise zveřejnila návrh nových vlastních zdrojů na financování evropských priorit, jako jsou kohezní politika, konkurenceschopnost, dekarbonizace, obrana a další. Nové zdroje mají plynout například z podílu na příjmech z emisních povolenek, částečného odvodu spotřební daně z tabákových výrobků nebo z takzvaného korporátního zdroje pro Evropu – paušálního poplatku pro firmy v EU odstupňovaného dle výše obrátu. Návrhy budí v prostředí firem rozpaky a výhrady se ozývají i ze strany některých členských států.

Evropská komise zveřejnila v červenci balík legislativních návrhů k Víceletnému finančnímu rámci EU na období 2028–2034. Jeho součástí je také legislativa k příjmové straně rozpočtu. Komise zde navrhuje celkové prostředky ve výši téměř 2 bilionů EUR (1,26 % hrubého národního důchodu EU). Vedle stávajících vlastních zdrojů, jako jsou především příspěvky členských států dle hrubého národního důchodu, podílu z DPH, nebo vybraných cel, se navíc předkládají návrhy na dodatečné příjmy, které by do společného rozpočtu přinesly zhruba 58 miliard EUR ročně.

První skupina dodatečných příjmů si nárokuje podíl z dosavadních daní či plateb, které se již nyní realizují na úrovni členských států. Nově by do evropského rozpočtu mělo plynout 30 % příjmů z prodeje emisních povolenek ETS (odhadem 9,6 mld. EUR ročně), ale také 15 % příjmů ze spotřebních daní z tabákových výrobků vynásobených minimální sazbou v každém členském státě. Zároveň s tím se plánují, vlivem revize tabákové směrnice, zvýšit minimální sazby daní z tabákových výrobků – některé z nich znatelně. Odhadovaný příjem EU z těchto produktů by tak dosáhl až na zhruba 11,2 mld. EUR ročně.

Evropská komise navrhuje mimo jiné i zdroj v podobě 75 % příjmů z prodeje certifikátů CBAM (mechanismu uhlíkového vyrovnání na hranicích), které se mají uplatňovat od 1. 1. 2026. Očekávaný výnos pro EU rozpočet činí 1,4 mld. EUR ročně.

Druhá skupina dodatečných příjmů se skládá z čistě nových návrhů poplatků. Prvním z řady je poplatek za množství nesebraného elektroodpadu v členském státě ve výši 2 EUR/kg. Celková částka za daný stát by se pak počítala z průměrné hmotnosti elektrického a elektronického zařízení umístěného na trh v předchozích třech letech snížené o hmotnost sebraného odpadu v konkrétním roce. Dohromady se takto plánuje vybrat napříč EU cca 15 mld. EUR ročně.

Dosavadní složení příjmů EU:

Příspěvek z členských států dle výše hrubého národního důchodu (cca 65-74 % příjmů)

Cla uvalená na dovozy do EU a třetích zemí a dávky stanovené v rámci společné organizace trhu s cukrem (cca 10-15 % příjmů)

Zdroj založený na DPH – násobek z harmonizovaného vyměrovacího základu DPH členského státu (cca 10-15 % příjmů)

Zdroj z množství nerecyklovaných plastových obalových materiálů dle sazby 0,8 EUR/kg (cca 2-5 % příjmů)



Dalším, a jedním z nejvíce kontroverzních návrhů, je takzvaný korporátní zdroj pro Evropu (CORE) v podobě ročního paušálního poplatku pro evropské firmy (a firmy z třetích zemí se stálou provozovnou) spočítaného dle výše obrátu. Každá společnost s ročním obrátem nad 100 mil. EUR by tedy nově musela paušálně odvádět poplatek odstupňovaný od 100 tis. EUR až do 750 tis. EUR – na základě finálně zaznamenaného obrátu. Evropskému rozpočtu by tímto způsobem plynulo ročně necelých 7 mld. EUR.

Zveřejněné návrhy již nyní budí v prostředí firem rozpaky. V posledních měsících a letech čím dál častěji a silněji upozorňují na upadající konkurenceschopnost EU, probíhající deindustrializaci kontinentu, zaostávání v nových technologických sektorech a v konečném důsledku i na celkově horší ekonomický výkon oproti USA. Příčiny neutěšeného stavu jsou ale také zřejmé – v regulační či administrativní náročnosti podnikání, vysokých cenách energie nebo ve vysoké daňové zátěži oproti ostatním světovým regionům. Nová iniciativa tedy namísto řešení urgentních problémů kontinentu spíše komplikuje dosavadní situaci. Další zdanění evropských firem totiž motivaci investovat nebo se jinak realizovat na půdě EU rozhodně nezlepší – nemluvě o tuzemském prostředí.

Například zavedení odvodu části výnosů z emisních povolenek do rozpočtu EU by pro ČR rozhodně nebylo jako pro průmyslovou zemi výhodné. Ambiciózní klimatické cíle vyvolávají rozsáhlé investice v průmyslových sektorech, které jsou navíc z hlediska dopadů a budoucího odbytu značně nejisté. Dává proto smysl, aby byly výnosy z ETS redistribuovány zpět sektorům, které jsou součástí systému obchodování s emisními povolenkami – a je to i motivační pro další snižování emisní náročnosti. Záměr tedy může paradoxně působit kontraproduktivně.

Neméně kontroverzní jsou i nové poplatky takzvaného korporátního zdroje pro Evropu, které představují další navýšení zátěže firem. Nepřívětivé a nepochopitelné vůči podnikatelskému prostředí je i jejich nastavení pouze dle výše obrátu – nemalé poplatky by totiž musela odvádět i firma ve ztrátě. Povinnost odvádět paušální platby bez ohledu na dosažené ekonomické výsledky a celkovou hospodářskou situaci podniku je v rozporu s pravidly rozumné praxe například v oblasti korporátních daní, kdy firma ve ztrátě nejen že neplatí v daném roce daň, ale v následujících obdobích si může dokonce dříve dosaženou ztrátu odečíst od další daňové povinnosti.

Nejméně rozporuplně se jeví pouze návrh podílu příjmů z oblasti CBAM, a to jak z pohledu členských firem, tak ČR. Obecně by mohl být pro Česko výhodný, neboť jsme vnitrozemský stát, který neleží na vstupní hranici zboží na jednotný trh. Přesto jsou očekávané příjmy nízké, a to zejména ve srovnání s administrativní náročností tohoto nástroje.

Celkový balíček nových zdrojů EU nicméně budí rozpaky i ze strany členských států. Většina států se shodla na problematičnosti korporátního zdroje, přičemž Německo či Dánsko jej explicitně odmítají. Silné výhrady zaznívaly také k nastavení příjmů z ETS a přímý nesouhlas byl již zaznamenán ze strany Polska, Chorvatska či Estonska. K návrhům se staví velmi rezervovaně také pozice ČR, která ve svém stanovisku zohledňuje výše zmíněné obavy.

Ke schválení nových zdrojů EU je třeba jednomyslné shody mezi členskými státy. Ačkoliv se obecně očekává podpora návrhů nejen ze strany Evropské komise, ale i Evropského parlamentu, dokument bude podroben dalším kolům vyjednávání a kompromisů. V této chvíli je poměrně pravděpodobné, že návrh je v dané podobě politicky neprůchodný.

Svaz průmyslu a dopravy se bude i nadále podílet na dalších jednáních, aby hájil pozice českých firem.

Shrnutí nových návrhů EU

Evropská komise navrhuje v této fázi rozšířit své zdroje o další příjmy z členských států. Ačkoliv by nové platby představovaly poměrně nepatrný zlomek celkového EU rozpočtu (zhruba 3 %), sdílené daně či uvalené poplatky by dále ztížily pozici podnikatelského prostředí napříč kontinentem. Nejen z důvodu de facto dalšího zdanění firem (korporátní zdroj), ale také kvůli chybějícím finančním prostředkům států (nárůst podílu příjmů z ETS do EU).

Návrhy nových priorit v EU v oblasti dotací nejsou nyní zcela zřejmé a budou předmětem dalšího vyjednávání. Otázkou tedy zůstává, do jaké míry bude výsledný rámec v národním zájmu ČR a zda bude ospravedlňovat odvod dodatečných příjmů. V situaci, kdy se evropská ekonomika potýká s výrazným zhoršením své konkurenceschopnosti, na které má výrazný podíl právě výrazná administrativní či regulační zátěž podnikání a vysoké daňové zatížení oproti ostatním regionům, vzbuzují návrhy nových příjmů oprávněnou kontroverzi a nesouhlas. 



Heslo roku 2025:

Goldplating

Letos vás to slovo nemohlo minout. Goldplating se dá laicky popsat jako byrokratická činnost, kvůli které jsou národní legislativy „přezdobené“ specifickými požadavky. Původně národní kratochvíle už zkomplikovala legislativu napříč evropskými státy natolik, že se z ní stalo stěžejní téma pro Evropskou komisi. Proč ke goldplatingu dochází a jak se mu dá bránit?

Goldplating nastává, když si členský stát při transpozici evropské směrnice nebo nařízení do svého národního práva přidává další povinnosti, požadavky či administrativní břemena, která nejsou nezbytná pro splnění minimálních požadavků stanovených právem EU. V češtině mu můžeme přidělit roztomilý překlad „Přezdobení“.

Ke goldplatingu dochází napříč Evropou z řady důvodů – z právní opatrnosti, z politických důvodů nebo kvůli tlaku domácích zájmových skupin. Výsledkem je složitější, méně přehledná a více nákladná regulace pro podniky i veřejnou správu.

OECD ve své zprávě Better Regulation Practices across the European Union 2025 uvádí, že goldplating patří mezi trvalé slabiny evropských regulačních systémů. Často vzniká z důvodu institucionálních zvyklostí, kdy mají úředníci tendenci doplňovat rámcové směrnice o detaily, aby se předešlo výkladovým nejasnostem. Další příčinou bývá politická obezřetnost – snaha pojistit se, aby stát nebyl obviněn z nedostatečné implementace. Někdy k němu dochází i kvůli nedostatku koordinace mezi ministerstvy nebo slabým konzultačním procesům, které neodhalí přidané povinnosti včas. V neposlední řadě mohou svou roli sehrát domácí lobby, které do transpozičních zákonů vkládají vlastní agendy.

Dopady goldplatingu vedle jiného posilují mylný dojem, že nám „Brusel“ ukládá víc povinností, než skutečně činí.

Dopady goldplatingu jsou systémové i ekonomické. Nadbytečné národní požadavky narušují jednotný trh EU, protože podniky v různých zemích čelí odlišné regulační zátěži, přestože implementují tutéž směrnici. Zvyšují se administrativní náklady, snižuje se konkurenceschopnost, komplikují se přeshraniční investice i digitalizace. Navíc se posiluje mylný dojem, že „Brusel“ ukládá víc povinností, než skutečně činí, což oslabuje důvěru veřejnosti v evropské instituce i v domácí regulaci.

Tabulky shody: Co přichází z Bruselu a za co si státy mohou samy

OECD doporučuje, aby státy goldplating systematicky omezovaly prostřednictvím několika vzájemně propojených kroků. Klíčové je zavést ex ante kontrolu transpozic – tedy **vytvářet k návrhům zákonů tabulky shody, které přesně ukazují, co vyplývá z práva EU a co je národní doplněk**. Tuto kontrolu by měl provádět centrální dohledový orgán zodpovědný za kvalitu regulace, jenž by mohl návrhy vracet k přepracování, pokud obsahují nepřiměřené doplňky. Důležitá je také transparentnost: veřejnost i podniky by měly mít možnost snadno zjistit, která ustanovení jsou vyžadována EU a která jsou výsledkem domácího rozhodnutí. Některé země, například Nizozemsko nebo Estonsko, už zveřejňují přehledy, které tyto rozdíly jasně rozlišují.

Goldplating často vzniká na základě národních zvyklostí, kdy mají úředníci tendenci doplňovat rámcové směrnice o detaily.

Funguje to? Pravidelné kontroly odhalí nesoulad i nepořádek

Dalším doporučením je **provádět ex post hodnocení transpozic** – tedy po několika letech vyhodnotit, zda národní rozšíření skutečně přinesla přidanou hodnotu, nebo jen zbytečné náklady. OECD také zdůrazňuje význam lepší koordinace mezi ministerstvy a stálým zastoupením při EU, aby se národní požadavky (které budou vycházet nejlépe z důsledného a funkčního vnitrostátního sociálního dialogu) daly ovlivnit už v rané fázi vyjednávání evropských norem. V neposlední řadě je nutné posílit politickou odpovědnost: vlády by měly být schopny veřejně vysvětlit, proč byly do národní úpravy přidány prvky nad rámec EU požadavků. Tím se zvyšuje transparentnost a zamezuje se automatickému pojišťování se.

Goldplating není jen technický problém legislativního procesu, ale i otázka kultury regulace a důvěry mezi státem, podniky a občany. OECD zdůrazňuje, že jeho omezování není samoučelné: vede k efektivnější regulaci, lepší konkurenceschopnosti a k posílení jednotného trhu. Pro země, jako je Česká republika, by přijetí jasných pravidel pro kontrolu transpozic, transparentní komunikaci o původu požadavků a pravidelné vyhodnocování dopadů mohlo být jedním z nejpřínosnějších kroků v rámci agendy „lepší regulace“. ^{EP}

Eva Křivánková



EU má pro deregulaci nástroje i pravidla, ale nedaří se jí je zatím uplatnit

Nová zpráva OECD o deregulačních snahách v EU ukazuje, že i když mají členské státy dobře nastavené procesy pro tvorbu nových zákonů, jejich uplatňování a vyhodnocování v praxi zaostává. Komplexní a nepřehledná pravidla podle OECD zbytečně brzdí konkurenceschopnost Evropy i její schopnost reagovat na současné výzvy.

Zlepšování a zjednodušování regulace je dnes jedním z hlavních témat Evropské komise i sociálního dialogu. Právní předpisy EU mají zásadní roli – chrání životní prostředí, zlepšují pracovní podmínky, posilují práva spotřebitelů nebo podporují zelenou transformaci. Společná pravidla přitom pomáhají sjednocovat přístup v rámci všech 27 členských států a posilují jednotný trh, inovace a produktivitu.

Příliš složitá a nejasná pravidla však mohou vytvářet zbytečnou byrokracii pro podniky i úřady. Jak připomíná Draghiho zpráva o konkurenceschopnosti, evropské firmy čelí vysoké a stále rostoucí regulační zátěži. Objem legislativy v EU zůstává značný a nových právních předpisů přibývá rychleji než v jiných vyspělých ekonomikách. Zjednodušování a zkvalitňování regulace se proto stává jednou z priorit Strategické agendy EU 2024–2029.

Evropská komise proto spustila sadu nových nástrojů – například tzv. **prováděcí dialogy, ověřování v praxi, zátěžové testy či kontroly dopadů na malé a střední podniky a konkurenceschopnost**. Cílem je snížit administrativní zátěž podniků do roku 2029 alespoň o 25 % (u malých a středních podniků o 35 %), což odpovídá úsporám kolem 37,5 miliardy eur. Tyto kroky se zatím promítly do šesti souhrnných balíčků zaměřených na zjednodušení legislativy.

Podle odhadů dánského předsednictví představují nové a připravované právní předpisy **jednorázové náklady pro podniky přes 63 miliard eur a opakované roční náklady až 86 miliard eur**. Náklady veřejné správy pak dosahují desítek miliard ročně.

Do této debaty vstoupila svým nezávislým pohledem také **OECD**, která zveřejnila třetí vydání studie Better Regulation Practices across the EU 2025. Publikace zkoumá, jak členské státy EU zlepšují kvalitu tvorby právních předpisů a zda využívají osvědčené postupy v celém legislativním cyklu – od přípravy po hodnocení výsledků. OECD připomíná, že dobře nastavená a prováděná pravidla poskytují jistotu, podporují férovou soutěž a zvyšují důvěru investorů i spotřebitelů. Naopak **příliš složitá nebo nesouladná regulace** zatěžuje občany i firmy a může brzdit evropskou konkurenceschopnost – právě v době, kdy je růst a investice pod tlakem a jednotný trh má být motorem prosperity.

Stále převažuje důraz na tvorbu nových předpisů

Většina členských států má dnes strategii „lepší regulace“. Tyto strategie se ale často soustředí hlavně na **přípravu nových pravidel a hodnocení jejich dopadů před přijetím (ex ante)**. Naproti tomu **zpětné hodnocení (ex post)** – tedy zjišťování, jak pravidla fungují v praxi – zůstává rozvinuté jen málo. Od minulé zprávy OECD pokročilo v této oblasti jen Slovensko a Rumunsko.

OECD zdůrazňuje, že k tomu, aby se předešlo unáhleným legislativním rozhodnutím, je nutné zapojit dotčené strany už v rané fázi a rozhodovat na základě důkazů. Hodnocení různých možností může ukázat jednodušší a méně zatěžující alternativy. Přesto zůstává včasné zapojení podniků a veřejnosti spíše výjimkou a neregulační řešení (například samoregulace či doporučení) se stále zvažují jen zřídka.

OECD konstatuje, že **členské státy položily základy pro lepší regulaci**, ale zaměřují se více na psaní nových pravidel než na jejich **provádění a vyhodnocování**. To se odráží i v oblasti transparentnosti, konzultací a dodržování předpisů, kde výsledky zaostávají. Zpráva upozorňuje, že používání nástrojů pro lepší regulaci není v EU stále dostatečně systematické, což může ohrozit konkurenceschopnost i jednotný trh. Většina vlád například **neplánuje předem, jak budou nová pravidla vymáhána**, a jen menšina využívá **datové a rizikové přístupy k inspekčním a kontrolám**.

Česká republika: mezi aktivními hráči

Česko podle OECD patří mezi země, které mají **dobře rozvinutý systém posuzování dopadů regulace (RIA)**. Každý návrh zákona musí obsahovat přehled jeho dopadů a u významnějších návrhů se zpracovává úplná analýza. Kvalitu RIA kontroluje nezávislá **Rada vlády pro posuzování dopadů regulace**. OECD oceňuje, že všechny návrhy zákonů jsou zveřejňovány na vládním portálu a že je povinné vést **veřejné konzultace**. Česká republika také patřila k prvním, které spustily programy na snižování administrativní zátěže – od roku 2022 přijala tři tzv. antibyrokratické balíčky.

Od ledna 2025 je navíc povinné zpracovávat **ex post hodnocení** pro všechny zákony, u nichž bylo provedeno posouzení dopadů. OECD však doporučuje zlepšit **analytické kapacity**, sjednotit postupy veřejných konzultací, plně využívat nový portál **eLegislativa** a **aktivněji zapojovat veřejnost už v raných fázích** tvorby předpisů. Celkově Česko v hodnocení OECD obstálo dobře – i když podobně jako většina členských států má stále rezervy v systematictějším zapojování veřejnosti a využívání online konzultačních nástrojů. **SP**

Vladimíra Drbalová, poradkyně SP ČR pro mezinárodní organizace a EU



Úspěšný rok podnikatelských misí

Obrat v americké politice přinutil státy napříč zeměkoulí usilovat o co nejrychlejší diverzifikaci mezinárodních vztahů. Ani Česká republika nezhálí, její veřejní představitelé letos objeli se zástupci byznysu 15 zemí. Při tom mohli stavět na tradici podnikatelských misí, které patří mezi tradiční výstupy sociálního dialogu.

Podnikatelské mise, které doprovází nejvyšší představitelé státu do různých koutů světa, mají v České republice více než třicetiletou tradici. Po celou tu dobu se na jejich organizaci podílí také Svaz průmyslu a dopravy ČR. Postupem let se nám společně s dalšími organizátory podařilo vytvořit vysoce ceněný a efektivní nástroj české ekonomické diplomacie. Rok 2025 se zařadí mezi ty nejrušnější a také nejúspěšnější.

Tým Svazu průmyslu se letos podílel na přípravě celkem 12 tematicky zaměřených podnikatelských misí do 15 zemí. V itineráři byly například Černá hora, Bosna a Hercegovina, Ukrajina, Spojené státy, Ghana, Zambie, Angola, Vietnam, Malajsie nebo japonská Osaka.

Účast v delegaci dává českým firmám a institucím jedinečnou příležitost spojit síly se zástupci ministerstev, vlády, Senátu, Sněmovny nebo s týmem prezidenta. Jejich přítomnost otvírá dveře k nejvýznamnějším představitelům cílové země a usnadňuje navázání

vztahů a následná jednání. V posledních třech letech se podnikatelské mise po nějaké době opět výrazně zintenzivnily. Nejdříve se během covidu nahromadila po zahraničních misích odložená poptávka. Další impuls přineslo geopolitické dění, ze kterého nyní vzniká potřeba diverzifikovat exportní trhy.

Funkční spojení byznysu a státu

Podnikatelské mise nejsou jen formální. V přítomnosti prezidenta či premiéra jsou čeští podnikatelé vnímáni jako důvěryhodní a respektovaní partneři. V mnoha kulturách, především mimoevropských, hraje osobní přítomnost státního představitele zásadní roli v navázání obchodní důvěry. Mise rovněž poskytují příležitost k projednání témat, jako jsou vízová politika, celní režimy, přístup k veřejným zakázkám nebo standardizace výrobků – tedy oblastí, které mají přímý dopad na úspěšnost českých firem v zahraničí.



Podrobnosti
k jednotlivým
cestám



Role státních institucí a partnerů

Podnikatelské mise jsou výsledkem sociálního dialogu, úzké spolupráce mezi státními institucemi a podnikatelským sektorem.

- **Ministerstvo zahraničních věcí ČR**
zajišťuje diplomatické krytí, koordinaci programu a bilaterální agendu.
- **Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR**
aktivně pracuje na identifikaci vhodných cílových trhů a podporuje exportní strategii ČR.
- **Svaz průmyslu a dopravy ČR**
vybírání účastníků z řad podniků a připravuje tematická obchodní fóra.
- **Agentury CzechTrade nebo CzechInvest**
poskytují analýzy, kontakty a logistickou podporu firmám přímo na místě.



Reálné výsledky a příklady úspěšných misí

Mise prezidenta republiky do Asie přispěla k otevření trhu pro české výrobce zdravotnické techniky nebo potravinářského zboží. Premiérské mise do zemí Latinské Ameriky či Afriky zase otevřely cestu pro dodávky českých strojírenských technologií, tramvají nebo vodohospodářských řešení. V Indii s ministrem průmyslu a obchodu získala česká firma zakázku na radarové letištní systémy; v Japonsku a Koreji se podepsala memoranda o spolupráci mezi českými, korejskými a japonskými univerzitami a podpořil se vzájemný výzkum a vývoj.

Jak vypadá typická podnikatelská mise

Svaz průmyslu mise připravuje nejčastěji ve spolupráci s příslušnými ministerstvy, kanceláři ústavních činitelů, agenturou CzechTrade a zastupitelskými úřady. Vysoká úroveň organizace je klíčová – od výběru cílové země a sektoru, přes detailní přípravu schůzek, až po logistické zajištění.

Typická podnikatelská mise zahrnuje:

- **Oficiální program** – účast na ekonomickém fóru, kulatých stolech, bilaterálních jednáních mezi českými a zahraničními partnery.
- **B2B schůzky** – konkrétní jednání mezi firmami, která jsou předem připravena dle profilů účastníků.
- **Doprovodné akce** – návštěvy výrobních závodů, technologických parků, veletrhů nebo institucí podporujících podnikání v dané zemi.

Každá mise má specifickou tematiku dle aktuálních potřeb a ekonomických priorit – jednou se zaměřuje na energetiku, jindy na zdravotnickou techniku, obranný průmysl, ICT nebo třeba agrární sektor. Výběr destinace vychází často i z geopolitických priorit České republiky, a tak mise míří nejen do zemí Evropské unie a oblíbené Severní Ameriky, ale také do Asie, Afriky, Latinské Ameriky nebo na Blízký východ.



Například do Afriky směřovaly letos hned tři české podnikatelské mise. Postupně navštívily Tunisko, Mauritánii, Ghanu a Zambii. V těchto zemích je velký potenciál pro rozvojové projekty a také pro obranný sektor. Afrika jako taková by měla v příštích letech a desetiletích posilovat svůj význam pro světový obchod. Po začátku takzvaných celních válek se stala žádaným cílem diverzifikace pro podnikatele z celého světa. Diverzifikovat portfolio exportních trhů se podnikatelské mise snaží také v Indii, jejíž ekonomika by měla setrvale růst.



V časech, kdy je globální konkurence stále ostřejší a trhy se dynamicky proměňují, je pro české firmy klíčové hledat nové příležitosti, budovat mezinárodní partnerství a posilovat svou pozici ve světě. Mise umožňují firmám nejen navázat důležité kontakty, ale i získat cenné informace, sdílet zkušenosti a přispět k pozitivnímu obrazu České republiky jako moderní a inovativní ekonomiky. Spojení politické reprezentace a podnikatelského sektoru vytváří synergie, které posilují pozici České republiky ve světové ekonomice, napomáhají budování strategických partnerství a přispívají k celkové prosperitě země. 

Podnikatelské mise umožňují firmám:

- 1 Navázat nové obchodní kontakty**
Díky předem připraveným schůzkám s relevantními partnery získávají firmy reálnou příležitost vstoupit na nový trh nebo rozšířit své působení. Mise odstraňují bariéry prvního kontaktu, což bývá pro firmy často to nejobtížnější.
- 2 Získat prestiž a důvěru**
Účast v oficiální delegaci přináší českým firmám vyšší důvěryhodnost. V zemích mimo EU, kde má politika často větší vliv na byznys, je to neocenitelná výhoda.
- 3 Zorientovat se na trhu**
Firmy během misí získávají důležité informace o podmínkách podnikání, právním prostředí, daňové zátěži nebo kulturních zvyklostech v dané zemi. Tím snižují rizika spojená s expanzí.
- 4 Posílit českou ekonomickou diplomacii**
Mise přispívají ke komplexnímu obrazu České republiky jako země s kvalitním průmyslem, technologiemi a inovacemi. Dlouhodobě tak posilují postavení českého exportu ve světě.
- 5 Přinášet reálné výsledky**
Nejde jen o symbolické cesty – podnikatelské mise často vedou k podpisu konkrétních kontraktů, memorand o spolupráci nebo založení společných podniků. V některých případech otevřely firmám dveře ke strategickým partnerům či státním zakázkám.
- 6 Podpořit malé a střední podniky**
Zatímco velké korporace mají vlastní obchodní zástupce v zahraničí, pro malé a střední podniky je účast na podnikatelské misi často jediným reálným způsobem, jak se zviditelnit v zahraničí. Svaz průmyslu se proto snaží mise nastavit tak, aby byly přístupné i pro menší firmy.
- 7 Vstoupit na obtížně přístupné trhy**
V mnoha zemích je běžné, že obchodní jednání bez podpory státu postupují velmi pomalu. Mise tuto bariéru pomáhají překonat.
- 8 Získat podporu při řešení problémů**
České firmy mohou během mise přímo konzultovat specifické výzvy nebo překážky, které na zahraničních trzích zažívají, a hledat s podporou státu efektivní řešení.

Duální vzdělávání: Šance vychovat odborníky na míru

Firmy od září 2025 mohou oficiálně vychovávat budoucí odborníky přímo v provozu. Novela zákona otevírá cestu k duálnímu vzdělávání.



Od 1. září 2025 vstoupila v účinnost novela školského zákona, která firmám oficiálně umožňuje zapojit se do takzvaného duálního vzdělávání. Firmám se otevírá příležitost vychovat si budoucí zaměstnance přímo v provozu – za použití vlastních technologií, ve své firemní kultuře a podle potřeb oboru. Svaz průmyslu a dopravy společně se svými členy věnoval přípravě a pilotnímu provozu duálního vzdělávání posledních deset let a téma pravidelně otevíral i v rámci sociálního dialogu.

Duální vzdělávání je systém, který spojuje školní výuku s praxí ve firmě. Žák stráví část týdne ve škole a část v provozu, kde se učí přímo od odborníků, na konkrétních strojích a v reálných podmínkách. Děje se tak na základě smlouvy mezi firmou, školou a žákem (nebo jeho zákonným zástupcem). Firma se může rozhodnout, jaký obor a kolik žáků zapojí, co jim nabídne (stipendium, obědy, ubytování, odměny) i jak bude probíhat praktická výuka.

Pro řadu podniků to může být klíčový nástroj k řešení dlouhodobého nedostatku kvalifikovaných lidí a získání nemalé konkurenční výhody.

Zkušenosti přímo z praxe

Ve firmách, které se zapojily do pilotního ověřování duálního systému, funguje spolupráce se školami jako investice do budoucnosti – zvyšuje loajalitu mladých pracovníků, snižuje náklady na zaškolování a pomáhá předcházet generačním výpadkům v klíčových profesích. Firmy, které měly při testování jasno v tom, co potřebují, dokázaly velmi rychle integrovat mladé lidi do svých týmů. Žáci zase oceňují možnost učit se v prostředí plném moderních technologií a pod vedením lidí z praxe. První absolventi zůstali ve firmách, kde se učili – s výhodou, že prostředí, stroje i pracovní návyky už znají.

První vykročení správným směrem, je však potřeba dělat další kroky

V nové zákonné úpravě nakonec bohužel chybí dva důležité principy, které byly součástí ověřovaného modelu – příspěvek poskytovateli na žáka a vznik regionální poradenské struktury. Schválení zákona však pro Svaz průmyslu znamená důležitý krok správným směrem, i nadále hodlá usilovat o rozvoj a zlepšování duálního modelu. Firmy, které se rozhodnou duální vzdělávání využít, mohou už od letošního školního roku uzavírat smlouvy se školami a připravovat si vlastní výuková pracoviště. Kromě samotné praktické výuky je možné využít i další formy spolupráce – exkurze, workshopy, odborné přednášky nebo společné projekty. ^{EP}

Z dětského domova k vodárenským sítím

Každý začátek vyžaduje odvahu a někdy i správný klíč. Čtyři mladí lidé z dětského domova v Novém Jičíně strávili léto v nejvýznamnější vodárenské společnosti v Moravskoslezském kraji – ve SmVaK Ostrava. Projekt Klíč ke světu jim pomohl nejen získat praxi, ale také důvěru, že svět je otevřený i pro ně.

Smyslem projektu Klíč ke světu je propojit mladé lidi z dětských domovů a azylových domů s firmami, které jim pomohou vstoupit do světa práce a samostatného života. Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava se zapojily do pilotního projektu Nadačního fondu Evy Pavlové a Svazu průmyslu, když během léta navázaly spolupráci se čtyřmi mladými lidmi z dětského domova v Novém Jičíně.

„Pod vedením zkušených kolegů ze střediska vodovodních sítí v Novém Jičíně a Ostravského oblastního vodovodu si vyzkoušeli různé provozní činnosti a získali přehled o práci těch, kteří denně zajišťují dodávky kvalitní pitné vody pro domácnosti i firmy,“ popisuje Marek Síbrt, manažer vnějších vztahů SmVaK. A doplňuje: „Dva chlapci jsou vyučení instalatéri, jeden studuje strojní průmyslovku, dívka se věnuje ekologii a životnímu prostředí. Už během brigády jsme s ní mluvili i o tom, jak jí pomoci v rozhodování ohledně vysokoškolského studia.“

Otevřený přístup a první úspěchy

Po skončení brigády proběhlo zhodnocení celé spolupráce. „Uvědomujeme si, že jsme na začátku a letní brigáda je něco jiného než stabilní zaměstnání. Ale studenti svým přístupem i studijním zaměřením dávají důvod k optimismu,“ říká Marek Síbrt. Délka brigády se nakonec prodloužila, protože obě strany byly spokojené.

Podle samotných studentů byla práce zajímavá a přínosná, mimo jiné také proto, že si vydělali své první peníze. „Ve srovnání s předchozími pracovními zkušenostmi byli u nás výrazně spokojenější.“

Výzvy, které zůstávají

Zkušenosti z projektu ukázaly, že největší výzvou pro mladé lidi z dětských domovů není samotná práce, ale kroky k samostatnému bydlení po odchodu z domova. „Snažíme se tuto situaci sledovat a přemýšlíme, jak jim v budoucnu můžeme pomoci i v této oblasti.“

SmVaK Ostrava vnímají účast v projektu Klíč ke světu jako víc než jen splnění formálního cíle v oblasti společenské odpovědnosti. „Cílem je, aby si studenti přímo v terénu otestovali, zda je práce u nás pro ně zajímavá, a zároveň aby naši kolegové vyhodnotili, jestli mají pro tento typ práce předpoklady a motivaci.“

Studenti letos ještě pokračují ve studiu, a tak je obtížné najít příležitost a čas pro pravidelnou spolupráci během školního roku. Firma ale hledá cesty, jak na praxi navázat alespoň v omezeném režimu. „Všichni plánují zůstat v regionu, což nás těší. Je vidět, že si pomalu nacházejí svůj vlastní klíč ke světu,“ uzavírá Marek Síbrt. 



„Každé dítě si zaslouží klíč ke světu,“ říká Eva Pavlová v otevřeném rozhovoru o naději, lidskosti a druhých šancích

První dáma Eva Pavlová v rozhovoru vysvětluje, proč je společný projekt Nadačního fondu Evy Pavlové a Svazu průmyslu Klíč ke světu zásadní pro děti z dětských domovů i rodin v obtížné situaci. A proč je někdy největší pomocí příležitost dostat šanci, která pak může změnit celý život mladého člověka.



Paní Pavlová, projekt nese název Klíč ke světu. Co byl ten váš osobní „klíč“ – moment nebo zkušenost, která vás přivedla k pomoci znevýhodněným dětem? Byla to i vlastní zkušenost, kdy jste s dcerou žila několik let sama?

Pro mě to nebyl jeden „velký“ dramatický okamžik, ale spíš souhrn zkušeností: období, kdy jsem jako samoživitelka vychovávala dceru, žily jsme chvíli v provizorních podmínkách a i díky tomu jsem poznala, jak důležitá je praktická pomoc, jistota a lidská podpora. To mě přivedlo k tomu, že chci pomáhat těm, kterým chybí opora a příležitost.

Dá se porovnat tehdejší doba s tou dnešní? Mění se povaha potíží, kterým rodiny nebo opuštěné děti dnes čelí?

Myslím, že základní problémy – nejistota, nedostatek kontaktů při vstupu na trh práce, chybějící praktické dovednosti – zůstávají, ale mění se jejich podoba: dnes je větší tlak na digitální dovednosti, zároveň se otevírají nové možnosti uplatnění v řemeslech i průmyslu. Existuje spousta programů a dobré vůle, ale chybí systémové provázení, které by mladé lidi dovedlo od přípravy k reálnému zaměstnání.

Jakou roli podle vás hraje sebevědomí a podpora okolí při tom, když mladý člověk začíná samostatný život?

Sebedůvěra je klíčová – bez ní se člověk těžko odhodlá učit se novým věcem nebo hledat práci. Podpora rodiny, pečovatelů, mentorů a zaměstnavatelů dokáže tu sebedůvěru systematicky budovat. Jednoduché věci jako důvěra šéfa, nabídka stáže nebo trpělivý mentor mají obrovský dopad na další kroky mladého člověka.

Co vám dává naději, když vidíte osudy těchto mladých lidí?

Naděje jsou viditelné příběhy: mladí lidé, kteří dostali šanci na praxi, naučili se řemeslu nebo získali první zkušenost v zaměstnání a pak si dokázali zařídit vlastní bydlení či samostatný život. I malé úspěchy – první výplata, první podepsaná smlouva – mě přesvědčují, že smysl pomoci má reálný dopad.

Projekt Klíč ke světu propojuje dětské domovy a firmy – co vás na této spolupráci nejvíc oslovilo?

Přesně to, že to není jen jednorázový „dobrý skutek“, ale konkrétní systém: firmy nabízejí stáže, praxe, mentoring a odborné know-how, dětem se tak otevírá cesta k reálnému uplatnění. Tato spolupráce propojuje svět vzdělávání a práce – a to je přesně ten „klíč“, o který jde.

Co podle vás dětem nejvíce chybí, když opouštějí dětské domovy nebo azylové domy?

Nechybí jen peníze – chybí často stabilní sociální síť, praktické dovednosti pro samostatný život (správa financí, vyřízení nájmu, rozhovor u zaměstnavatele), i dlouhodobější průvodce, který by je podržel v prvních měsících.

Jak můžeme my – veřejnost, školy, zaměstnavatelé – pomoci dětem, které vyrůstají v náročných podmínkách?

Ve vztahu k veřejnosti – nebát se nabídnout příležitost, dobrovolnictví, mentoring nebo praktickou pomoc (např. vybavení, kurzy). Co se týká škol, tak možná více praktických kurzů, spolupráci s firmami, přípravu na reálné situace (komunikace, finance, hledání práce). A zaměstnavatelé by mohli více nabízet kratší stáže nebo nějaký malý pilotní program v podniku, který také může pomoci změnit někomu život.

Co byste přála těmto mladým lidem, kteří se díky projektu Klíč ke světu dostávají k dalším příležitostem?

Přála bych jim, aby věřili svým schopnostem, nebáli se chyb a hledali příležitosti – a aby tu příležitost přijali, když se naskytne. Projekt Klíč ke světu jim má dát právě ten první krok: šanci získat dovednosti, zkušenost a důvěru do života. Ráda bych, aby každý z nich pochopil, že není sám a že společnost stojí o to, aby mu pomohla se postavit na vlastní nohy. 

Klára Vyskočilová, ředitelka Sekce vnějších vztahů

NC Line: Od stohů papíru k real-time přehledu o výrobě

Letošní Cena za Průmysl 4.0 to z brněnského výstaviště neměla do svého nového domova daleko. Společnost NC Line, dodavatel sofistikovaných plechových výrobků, sídlí v moravskoslezském Suchdole nad Odrou. V NC Line implementovali digitální dvojče výroby, které automatizuje organizaci tisíců zakázek, umožňuje okamžité přeplánování a integruje ERP, stroje i personál pro řízení výroby podle aktuálních dat. Výrobu plánuje s přesností na minuty, a to, co dřív trvalo hodiny až dny, je teď hotové během chvíle. Plánovačům ubylo více než 50 % ruční práce, vzrostla vytiženost strojů a klesla chybovost i zmetkovitost výroby.

Šéf logistiky René Klega a vedoucí pro ICT a digitalizaci Jiří Dvořák jsou ze změny nadšení a těší se na další vývoj. Pokročilý plánovací systém totiž není jediná přelomová věc, kterou firma disponuje. „Máme modernizaci nakloněného majitele. Většinou, když přijdeme s nějakou novou myšlenkou, ptá se, proč už to dávno nemáme,“ poznamenává Jiří Dvořák. „Vlastně tu cenu chceme získat ještě párkrát,“ dodává s humorem.

Jaká je teď obecně úroveň digitalizace ve vaší firmě?

RK: Nacházíme se už v pokročilejším stádiu digitalizace. Digitální dvojče zastřešuje všechny naše předchozí modernizační kroky. Ani by ho nešlo zavést bez toho, abychom měli v pořádku data a digitalizované procesy. Když jsem ve firmě začínal, data od zákazníků jsme tiskli, kolegyně před sebou měla komín papírů a jeden po druhém to několik dní zpracovávala ručně. Dnes to máme hotové během tří hodin a jsme schopní naplánovat za 12–15 minut tři a půl měsíce práce. Bez digitalizace bychom se vůbec nemohli rozvíjet. Máme osm a půl tisíce výrobků, a to prostě v excelu uřídit nejde.

Digitální dvojčata výroby jsou jedny z nejpokročilejších trendů. Jak jste došli k tomu, že pro vás bude nejvhodnější právě toto řešení?

RK: Když jsme se procházeli po firmách a zkoumali reference pro nové ERP (Enterprise Resource Planning) a nový plánovací model, zjistili jsme, že jsme opravdu

trošku dál než všichni ostatní. Nikde nám neukázali pokročilé plánování, jaké bychom potřebovali. Takže jsme implementovali nové ERP a jakmile se usadilo, začali jsme zkoumat, jak skutečně pokročile plánovat. Nakonec jsme vybrali řešení od Siemensu, na které jsme se byli podívat přímo u jejich zákazníka. Myslím, že jsme udělali dobře, protože těch úspěšných implementací je hrozně málo.

JD: Ono se zdá, že už by to dávno všichni měli mít nasažené, ale většině firem chybí ten digitalizovaný základ – pokud nemáte dostatek kvalitních dat, nemáte moc co pokročile plánovat. Ten systém vyžaduje, aby výroba běžela online v reálném čase.

RK: Všechno máme na čtečky, všude jsou terminály, výkresy jsou digitalizované. Jsme odpůrci papíru a nemáme rádi ani excel, ten úplně nesnáším. Zákazníci mají často tendenci komunikovat s námi právě přes excel, ale my pro ně radši vyvíjíme zákaznický portál, kde jsme k nim maximálně otevření a všechno tam najdou online. Vědí přesně, co a kdy dostanou, jestli jsme ve zpoždění a podobně. Díky tomu v podstatě nemá cenu nám volat, protože nevíme víc, než vidí zákazník na portálu.

Co obnáší vývoj vlastního pokročilého modelu?

RK: Pracovali jsme na tom asi dva a půl roku. Ze začátku jsme to programovali sami spíš po večerech a někdy v půlce se k nám připojila Vysoká škola báňská, díky které jsme výrazně zrychlili. Přešli jsme do režimu, kdy programovali na VŠB a my jsme jim říkali, jak to potřebujeme a co bychom chtěli změnit a doplnit.

Řada firem připouští, že jim proces digitalizace komplikovala určitá vnitřní rezistence, která se v reálu ukázala být významnější, než čekali. Zpětně pak hodnotí, že by modernizaci bývali lépe komunikovali dovnitř podniku. Zažili jste něco takového?

RK: Zpočátku mezi zaměstnanci na chvíli zavládly obavy, jestli někdo nepřijde o práci, ale vysvětlili jsme jim, že cílem této změny určitě není někoho propouštět. Plánovači spíš naopak měli hodně přesčasů a teď můžou jít domů na konci pracovní doby. Dřív jsme tu trávili celé dny, než jsme něco dali dohromady.

JD: V našem případě je výhoda, že náš plánovací model skoro nemění prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují. Výsledek se někde spočítá, vrátí zpátky a oni ani nepoznají, že už to nedělá plánovač, ale stroj. Zavedení systému se přímo týkalo jen relativně úzkého týmu lidí, kterému systém pomáhá, nemění jejich stávající prostředí.

Nejtvrdší ořech byl nakonec paradoxně tady kolega. Programoval to nejdříve sám, a když jsem přišel s tím, že na to nasadíme kluky z VŠB, chvíli jsme bojovali s důvěrou, jestli budou schopni pochopit naše procesy a fungování. Jakmile se ale přepnul do módu, kdy už to nemusel psát, ale začal to testovat, dostal vývoj tu správnou foršáž.

RK: Opravdu jim nakonec stačilo říct: Takhle to musí být, tady jsou vstupy a taková jsou k tomu pravidla, a pak už jen doplňovat informace, které se ukázaly, že systému chybějí.

S VŠB jste spolupracovali v rámci dotačního programu EDIH. Jakou jste si z toho odnesli zkušenost se státní podporou?

JD: Musím smeknout klobouk, ta spolupráce s vysokou školou byla famózní. Co slíbili, to dodali, včas a ve výborné kvalitě. Potvrdilo mi to, že spolupráce s vysokými školami má opravdu smysl. Dotační program byl jednoduchý, administrativně rozumný. Vyplnil jsem jeden dotazník na začátku a jeden na konci. Nemuseli jsme držet člověka, aby to administroval, nemuseli jsme se bát složitých kontrol a podobně. Ty peníze skončí ve škole, kluci se něco naučili a můžou to rozvíjet – za mě je to win win situace pro všechny. Takhle bych si představoval politiku státu, která přiblíží lidi z vysokých škol provozu v průmyslu.



Jak jste se s VŠB vlastně našli?

JD: Potkali jsme se náhodou na nějaké akci v době, kdy už jsme měli vybraný jiný systém, povídal jsem jim o našem projektu a oni přišli s tím, že na něčem takovém právě pracují a že by se to dalo propojit s dotačním programem EDIH. Vůbec jsem ho tehdy neznal, ale znělo to velmi dobře, a nakonec to do sebe skvěle zapadlo. Jak se říká: Když je žák připraven, učitel se vždycky najde.

Jaké kroky plánujete dál?

RK: Jakmile začali digitální dvojče programovat kluci, bylo vidět, že jejich styl už je někde jinde. Místy třeba některé kódy předělali, aby mohl být systém rychlejší. Sami nakonec přišli s myšlenkou, že v druhé fázi by na základě zkušeností, které u nás nabrali, byli schopni identifikovat místa, která by mohla fungovat lépe, a produktivita výroby by mohla vyrůst až o 20 %. Použijí k tomu genetické algoritmy, pomocí kterých projdou náš datový prostor; a měli bychom se dostat k tomu, že ten systém nebude umět jen rychle a precizně počítat, co mu zadáme, ale také nám bude radit, jak to zorganizovat lépe.

Vedle systémových vylepšení jde u vás ve výrobě zhlédnout i roboty a další moderní technologie. Co všechno u vás máte?

JD: Snažíme se zavést kolaborativní robot v brusírně a u laserového svařování. V této oblasti se chceme posunout, protože pořád platí, že nejsou lidi. Jako novinku máme laserové čištění a intenzivně se věnujeme 3D tisku. Ten potřebujeme hlavně pro výrobu přípravků – máme velké těžké přípravky, a když se nějaký kus zničí, trvá hrozně dlouho vyrobit nový. Díky 3D tisku ho máte hotový během noci.

RK: Snažíme se automatizovat všechno, co se automatizovat dá. Ve spolupráci s VŠB teď třeba plánujeme robotizovat výrobu nádrží, protože je jich asi jen šest druhů, takže variabilita tam není až tak velká. Zhruba 60 % výrobků ale takto automatizovat nejde, nevyplatilo by se to. Vyrábíme malé série i unikátní výrobky, které vyrobíme jen jednou. Naše portfolio najdete na stavebních strojích, manipulačních vozících, bagrech, ve vzduchotechnice, na lékařských přístrojích. Dokonce jsme dělali i oplechování fasády na jednu budovu v Praze. Vždycky nám zůstane nějaký podíl ruční práce.





Jaké tedy máte další modernizační plány? Co teď přijde na řadu?

RK: Už vloni jsme se chystali stavět automatický sklad a zvednout střechu. Statik ale řekl, že vybraná budova spadne, jakmile do ní sáhneme. Takže jsme se rozhodli, že pětina firmy, stará původní stavba, půjde k zemi a postavíme nový automatický sklad s automatickými vozíky a dalším vybavením. Cílem je nemít tady rozpracovanou výrobu, aby provoz fungoval rychleji a plynuleji. Aby výrobní prostor byl opravdu výrobní, a ne skladovací.

JD: Mohli bychom mít bez problémů větší obrát, ale brzdí nás mimo jiného právě schopnost protáhnout ho výrobou.

RK: Lidí je také nedostatek a ani do budoucna jich nebude víc, takže se snažíme na nich snížit závislost a rozvíjet robotickou pracovní sílu. Proto chceme automatický sklad na plechy a automatický sklad na expedici 4D shuttle. Byli jsme se na něj podívat v Číně a velice se nám to líbilo. Ale to je zase až další krok. Teď budeme stavět novou halu.

Jedna věc jsou možnosti modernizace, které se aktuálně zdají být takřka nekonečné, ale další věc je, všechny ty inovace ufinancovat. Jak mezi tím udržujete rovnováhu?

RK: Plánujeme ve výhledu přibližně tří let a víme, že se nemůžeme jen tak utrhnout. Musíme investovat do toho, o čem víme, že se nám vrátí zpátky. Moderní strojní technologie jsou velice drahé.

JD: Ale na druhou stranu v kancelářské části jsou nové nástroje až závratně levné a brzdí nás jen kapacita člověka to všechno pojmout a začít s tím pracovat. Například se může stát, že nám dodavatel nabízí něco k dodání za 16 hodin, zatímco my sami to zvládneme za tři s použitím AI mechanismů. **Ten rozdíl v produktivitě a výkonosti je obrovský a musí si to uvědomit celý dodavatelský řetězec i sami zaměstnanci.**

JD: Co se týká kancelářské práce, tam se do automatizace snažíme šlapat podobně. V oblasti AI se teď láme chleba a produktivita může narůstat řádově. Mohli bychom toho uplatnit mnohem víc, ale brzdí nás absorpční schopnost trhu i našich dodavatelů. Máme kolegu, který se věnuje přímo AI, vyhledává ve firmě rutinní procesy a převádí je do systému, aby byly automatické. Chtěl bych, abychom si zvykli na přístup AI first. Pokud něco děláš, nejdřív se zamysli nad tím, jestli by to neuměla AI. A pokud ne, přemýšlej, jak to udělat, aby ano. Snažíme se například dostat do AI manuály a tickety tak, aby nám uměla odpovídat na konkrétní dotazy a nemuseli jsme kontaktovat dodavatele. 

Eva Křivánková

Ještě jednou lobbying

Od 1. července 2025 platí nová úprava lobbování v České republice. Lobbisté musí nově svou činnost předem ohlásit na Ministerstvu spravedlnosti. Protože opakování není nikdy dost, přinášíme i na stránkách Spektra základní shrnutí změn.

1 Kdo je lobbista

Ten, kdo soustavně ovlivňuje jednání lobbovaného při projednávání nebo schvalování právního předpisu (včetně věcného záměru), koncepce, strategie a opatření obecné povahy na centrální úrovni a je zapsán v registru.

2 Zápis do registru

Registr vede ministerstvo spravedlnosti relob.gov.cz. Právnícká osoba musí nahlásit, kdo za ni bude zmocněn lobbovat – lobbistický prostředník. Nezapsaná osoba nesmí lobbovat pod hrozbou pokuty až 1 milion korun nebo 3 % aktiv nebo zákazu činnosti.

3 Povinnost lobbisty: prohlášení

Dvakrát ročně je potřeba podat prohlášení lobbisty, a to k 30. 1. za období červenec až prosinec a k 30. 7. za období leden až červen. Podává ho lobbista za všechny svoje lobbistické prostředníky. Za nepodání prohlášení, nepravdivé nebo neúplné prohlášení hrozí pokuta až 300 tisíc korun.

Doporučujeme nastavit v organizaci interní pravidla pro lobbující prostředníky/zaměstnance a s lobbujícími prostředníky/třetími osobami uzavřít dohody, kde budou stanovena pravidla. Nemusí se uvádět informace o lobbistickém kontaktu, který se týkal návrhu nebo požadavku uplatněného jako připomínka v mezirezortním připomínkovém řízení.^{SP}

Více k tématu:

Na webu
Svazu průmyslu



Metodická
doporučení
ministerstva



Co se chystá

Projekt k nastavení výpočtu srážek ze mzdy

Současné nastavení systému exekučních srážek a insolvenční obsahuje řadu prvků, které brzdí motivaci dlužníků k legální práci a zároveň nevedou k optimálnímu uspokojení věřitelů. Z podnětu Ministerstva práce a sociálních věcí a Úřadu vlády se zatím uskutečnila dvě konzultační jednání, která naznačila několik možných úprav systému a jejich dopadů:

- **Zavedení minimální srážky z příjmu:** Dlužník by odváděl určitou minimální část příjmu (např. 10 %) věřitelům vždy, i při velmi nízkých výdělcích.
- **Úprava nezabavitelného minima a zón srážek:** Zvažuje se, jak by pomohlo navýšení nezabavitelné částky nebo posunutí hranice, od které se zbytek příjmu zabavuje bez omezení.
- **Posunutí nebo odstranění hranice,** od které jde veškerý další příjem na srážky by zajistilo, že dlužník má z každé dodatečně vydělané koruny aspoň částečný prospěch.
- **Změna poměru rozdělení srážek:** Je zvažována i varianta přechodu z třetinového systému na čtvrtinový systém rozdělení srážek – tedy nově čtvrtina pro přednostní a čtvrtina pro nepřednostní věřitele.
- **Zohlednění exekučních srážek v systému dávek:** Jako jeden z možných kroků se diskutuje změna výpočtu sociálních dávek pro dlužníky v exekuci – konkrétně, aby se posuzoval skutečný disponibilní příjem dlužníka po srážkách, nikoli jeho příjem před srážkami.

Děkujeme členům Svazu za zapojení do provedeného šetření k tématu.^{SP}





Česká průmyslová zdravotní pojišťovna: Novela zákona ukládá zaměstnavatelům nové povinnosti

Ve druhé polovině prázdnin vyšla ve sbírce zákonů dlouho očekávaná novela právních předpisů upravujících veřejné zdravotní pojištění. Změny budou rozsáhlé a většina z nich začne platit od ledna 2026. Zdravotní pojišťovny se na tyto změny již připravují. Z pohledu zaměstnavatelů je jednou z hlavních změn uzákonění povinnosti činit klíčová podání vůči zdravotním pojišťovnám elektronicky.

Změn bude celá řada a jejich úplný výčet by byl velmi rozsáhlý. Z pohledu zaměstnavatelů je jednou z hlavních změn i uzákonění povinnosti činit klíčová podání vůči zdravotním pojišťovnám elektronicky, obdobně jako již delší dobu komunikují plátcí daně s daňovou správou. Rovněž dochází ke změnám v oblasti povinnosti zaměstnavatele činit za zaměstnance oznámení o skutečnostech rozhodných pro vznik nebo zánik povinnosti státu platit za pojištěnce pojistné. Změní se i pravidla pro čerpání příspěvků z fondu prevence, která na jednu stranu umožní pestřejší skladbu preventivních programů, na druhou stranu jejich čerpání nově do velké míry podmíní absolvováním preventivních prohlídek ze strany pojištěnců.

Znění novely včetně důvodové zprávy je snadno dostupné všem například na webu www.zakonyprolidi.cz.



Co se pro zaměstnavatele změní?

Od 1. 1. 2026 budou zaměstnavatelé povinni činit podání pouze elektronicky datovou zprávou podle pravidel stanovených zdravotní pojišťovnou. Nové formuláře, které budou jednotné pro zdravotní pojišťovny, budou do 31. 12. 2025 uveřejněny na webových stránkách www.cpzp.cz v sekci Plátcí / Formuláře – zaměstnavatelé, a proto doporučujeme sledovat informace na webových stránkách. Bude se jednat o přihlášku zaměstnavatele, hromadné oznámení zaměstnavatele a přehled o platbě pojistného. Přihláška zaměstnavatele se vyplňuje pouze jednou, při evidenci nového zaměstnavatele. Následně je vyplňován formulář hromadné oznámení, na kterém zaměstnavatel přihlašuje či odhlašuje své zaměstnance při vzniku či zániku pracovního poměru. Přehled o platbě pojistného zaměstnavatel zasílá každý měsíc, vždy nejpozději do 20. dne následujícího měsíce, na kterém uvádí souhrnně počet zaměstnanců, jejich vyměřovací základ a z něj vyšší pojistného.

V současné době je to tak, že při odvodu pojistného na veřejné zdravotní pojištění neplatí minimální vyměřovací základ pro zaměstnance, který učinil u zaměstnavatele prohlášení, že celodenně osobně a řádně pečuje alespoň o jedno dítě do 7 let věku nebo nejméně o dvě děti do 15 let věku. Od 1. 1. 2026 bude takovéto prohlášení již neplatné, jelikož se bude dotýkat pouze osoby osobně a řádně pečující alespoň o jedno dítě do 7 let věku, která musí být zařazena mezi státem hrazené pojištěnce. Pojištěnec je povinen tuto okolnost oznámit zdravotní pojišťovně, přičemž jeho nárok na zařazení mezi státem hrazené pojištěnce vzniká až ode dne, který uvedl v oznámení, ne však dříve než dnem následujícím po dni, kdy toto oznámení doručil příslušné zdravotní pojišťovně. Upozorňujeme, že nárok nebude možné zaevidovat zpětně. Uvedené prohlášení již nyní najdete na webových stránkách www.cpzp.cz v sekci Pojištěnci / Formuláře. 

Stabilní energie každý den

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