

# HOSPODÁŘSKÉ NOVINY

CZK/EUR ↘  
24,445 -0,20 %

CZK/USD ↘  
22,985 -0,80 %

PX ↘  
1347,35 -0,18 %

DJI ↘  
34248,30 -0,56 %

FTSE ↘  
7678,62 -0,69 %

DAX ↘  
15571,86 -1,33 %

BTC/USD ↘  
26550 -2,00 %

## Nové „hvězdy“ českého exportu

Vývoz z Česka do Kyrgyzstánu narostl o více než 1000 procent. Jaké jsou nové trasy českého exportu a jak s tím souvisí Rusko?

Strana 3

## Jak vypadá bývalá Kotlebova bašta

„Nepotřebujeme, aby někdo hájil buzeranty.“ Jak to před slovenskými volbami vypadá v bývalé Kotlebově baště u českých hranic.

Strana 6

## Stavební řízení směřuje k chaosu

Ministerstvo pro místní rozvoj nestihá digitalizaci stavebního řízení. Na vině je prý firma, která dodává tiskárny.

Strana 7

## Víkend

Magazín  
Hospodářských novin

Když pole neplodí jen jídlo. Získat z hektaru co nejvíc pšenice, řepky či dotací už není jediným cílem.

Inzerce

HN062626

# FORTUNA

## FORTUNA

# TI PŘEJE

na **ifortuna.cz**

Zodpovědné  
zh  
ment.cz

Ministerstvo financí varuje: Účastí na hazardní hře může vzniknout závislost! Zákaz účasti osob mladších 18 let na hazardní hře.



Finanční skupina PPF

## Z poradního výboru rodiny Kellnerových odešel Bartoníček i Křetínský

Během změn ve skupině PPF po úmrtí Petra Kellnera vznikl poradní výbor rodiny, který měl dědicům rozsáhlé investiční skupiny pomoci s orientací ve světě nejvyššího byznysu. V popisu jeho činnosti bylo poskytovat vdově Renátě a dětem konzultace týkající se strategického směřování skupiny PPF i správy rodinného portfolia.

Takzvaný advisory board to family byl oznámen loni v květnu a zasedli do něj tři zkušební byznysmeni s blízkým vztahem k PPF a rodině: Jiří Šmejce, jenž je od loňska výkonným ředitelem skupiny, dále v té době minoritní akcionář a její dosluhující šéf Ladislav Bartoníček a Daniel Křetínský, vládce energetického holdingu EPH a tehdejší partner Kellnerovy nejstarší dcery Anny.

Ale od té doby se změnilo mnohé. Poslední zasedání výboru, který byl důležitý ve směřování stamiliardového majetku Kellnerových, v původní sestavě proběhlo před několika měsíci a teď nevykazuje žádnou činnost. Jak to bude dál, není jasné. „Předpokládám, že se role rady musí nějakým způsobem nově redefinovat. Ale to není na mně,“ uvedl v rozhovoru pro HN Ladislav Bartoníček bez dalších podrobností. Skupina PPF se k tématu nevyjádřila.

Bartoníček na začátku září prodal svůj půlprocentní podíl v PPF do rukou rodiny, tím se fakticky definitivně odvázel od budoucnosti skupiny a zůstává pouze v roli předsedy představenstva biotechnologické společnosti Sotio, která hledá léky na rakovinu.

Daniel Křetínský zase přestal být činný v poradním výboru rodiny před létem. Už také není partnerem Kellnerovy nejstarší dcery Anny, přičemž rozchod na jaře podle několika zdrojů HN iniciovala Anna Kellnerová.

Bulvární média na začátku září již spekulovala o údajném novém vztahu Daniela Křetínského se slovenskou módní návrhářkou Vandou Jandou.

Konec působení Křetínského v poradním výboru rodiny majitelky PPF nechtěl komentovat ani jeho mluvčí Daniel Častváj. Odmítl se vyjádřit i k rozchodu s českou olympijskou reprezentantkou v parkúrovém skákání.

Hlasy z okolí PPF aktuálně hovoří o tom, že místo původní rady vyplnil noví neformální orgán, kterému Renáta Kellnerová naslouchá. Z původní sestavy v něm zůstal pouze Jiří Šmejce, generální ředitel PPF, a k němu přibyl uznávaný právník a investor Tomáš Otruba, dlouholetý spolupracovník rodiny. Někdejší spolujednatel advokátní kanceláře BBH je dnes šéfem a majitelem investiční skupiny Nordic Investors, pod níž patří zejména telekomunikační skupina Nordic Telecom, jejíž služby využívá asi 100 tisíc zákazníků.

Největší česká investiční skupina s majetkem v účetní hodnotě kolem 40 miliard eur v posledních třech letech prochází výraznými změnami. V březnu 2021 tragicky zahynul její zakladatel, dominantní majitel a hlavní strateg Petr Kellner. Firma tak náhle ztratila přirozené rozhodovací centrum a mozek všech byznysových operací.

Do čela otrěsené skupiny se postavil zkušený manažer a její minoritní vlastník Ladislav Bartoníček a záda mu kryl také Kellnerův blízký spolupracovník a uznávaný transakční právník Tomáš Brzobohatý.

Loni v létě se ale rodina obrátila na dalšího známého finančníka Jiřího Šmejce. I on měl na rodinu Renáty Kellnerové osobní i byznysové vazby. Do roku 2012 byl druhým největším akcionářem PPF a klíčovým motorem operací skupiny v Rusku a Číně. Matematik z Karlových Varů od rodiny zároveň získal opci na odkup až deseti-procentního podílu v PPF, uplatnitelnou po třech letech při docílení dohodnutého zvýšení hodnoty skupiny. V nové pozici se mohl opřít i o přátelské vztahy s Danielem Křetínským, který měl na chod rodinného byznysu Kellnerových díky nově vzniklému výboru nemalý vliv.

Šmejce pár měsíců poté vyhlásil novou investiční strategii, která se má orientovat zejména na velké firmy na západních trzích, veřejně obchodované společnosti i menšinové pozice. To pro PPF za Kellnera nebývalo příliš typické. Odráží to ale také celou geopolitickou změnu světa. Šmejce ve vedení vsadil na nové tváře, například na Ondřeje Frydrycha, který přešel z jeho skupiny Emma Capital a dříve byl v Home Creditu, a také na bankéře s mediálními zkušenostmi Didiera Stoessela.

Michael Mareš, Pavel P. Novotný

## Krátce

### Miliardář Pražák jedná o převzetí Prechezy



Výprodej chemických firem ze skupiny Agrofert ze svěřenských fondů Andreje Babiše do náruče podnikatele Karla Pražáka a jeho skupiny Kaprain by se nakonec nemusel týkat jen pardubické Synthesie. Podle několika dobře informovaných zdrojů HN aktuálně vrcholí jednání také o nákupu přerovské Prechezy, výrobce titanové běloby a železitých pigmentů s obratem přes 4,5 miliardy korun.

Na začátku září Pražák oznámil uzavření dohody, na základě které od Agrofertu odkoupí Synthesii, společnost Mafra, která je vydavatelem Mladé fronty Dnes a Lidových novin, a také provozovatele rádií Londa.

Už tehdy se objevovaly spekulace, že původně měl být prodejní balíček širší. Avšak až nyní se jeví, že nová jednání nabírají reálných obrysů. „Na stole je opce, na základě které by Pražák Prechezu mohl brzy převzít. Aktuálně si analyzuje společnost, probíhá due diligence (ověřka společnosti - pozn. red.),“ říká nejmenovaný zdroj z okolí firem.

Zástupci Kaprainu však tyto spekulace nechtějí komentovat - stejně tak mluvčí Agrofertu Pavel Heřmanský. „Podobné spekulace médií ze zásady nekomentujeme,“ uvedl.

Někdejší krizový manažer PPF, zkušený obchodník s pohledávkami a dnes majitel rozsáhlé multioborové skupiny Kaprain, v chemii již aktivně působí. Před několika lety se Pražákovi podařilo ovládnout ústeckou chemičku Spolek pro chemickou a hutní výrobu (Spolchemie). Ta patří mezi přední světové výrobce syntetických pryskyřic, hlavní sortiment pak tvoří epoxidové a alkydové pryskyřice, tvrdidla a rozpouštědla, louhy a anorganické speciální látky. Kromě toho mu z kolabující skupiny slovenského miliardáře Maria Hoffmanna zůstaly také někdejší Novácke chemické závody, dnes nesoucí název Fortischem.

Jen Spolek pro chemickou a hutní výrobu, který tvoří asi 13 společností, v roce 2021 utržil přes devět miliard korun, provozní zisk před úroky a odpisy (EBITDA) pak dosáhl 2,2 miliardy. Podle Pražáka budou výsledky za rok 2022 podobně úspěšné.

Pardubická Synthesia měla tržby přes 4,7 miliardy korun a zisk EBITDA překročil 600 milionů. Precheza má obdobný obrat, avšak loni byla ziskovější. EBITDA zisk činil 900 milionů korun.

Pokud vše půjde podle plánu, z Pražáka se stane přední hráč v oblasti průmyslové chemie v regionu - a pro Kaprain bude chemická výroba představovat jasně dominantní sektor. Navíc nemusí skončit

jen u toho. Podle osob blízkých jednání se brzy může otevřít debata také o Deze či Fatře. Agrofert se do budoucna totiž chce zaměřit zejména na chemii pro zemědělství. Tento směr umocnila především rekordní akvizice části rakouské chemičky Borealis. A v podobném segmentu se pohlíží v západní Evropě dál. Naopak chemičky, které se nevážou na zemědělskou produkci, mohou být pro budoucí směřování Agrofertu zbytné.

„Určitě budeme na trhu analyzovat další příležitosti. V chemii chceme růst nejen organicky, ale i skrze další akvizice,“ uvedl na začátku září Pražák v rozhovoru pro HN. Do jeho skupiny Kaprain, která vlastní aktiva v hodnotě více než 40 miliard korun a v roce 2022 dosáhla zisku 3,5 miliardy, dnes spadají mimo jiné obchodník s pohledávkami AB Credit, podíl v odpadové společnosti AVE, HC Sparta Praha a řada nemovitostí, například velké outletové a zábavní centrum POP Airport u ruzyňského letiště či kancelářské budovy vedle O2 areny.

Převzetí Synthesie a Mafrы ještě musí schválit antimonopolní úřad.

Pavel P. Novotný

### České dráhy v pololetí po třech letech vykázaly zisk

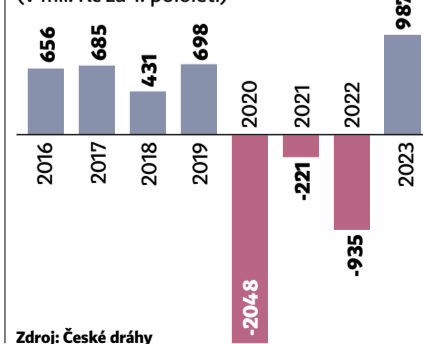
Skupina České dráhy letos za první pololetí vykázala hrubý zisk 987 milionů korun, což je meziroční zlepšení o téměř dvě miliardy. Loni za první půlrok byla skupina ve ztrátě 935 milionů korun a v pololetí naposledy vykázala zisk v roce 2019. K výsledku přispěl návrat lidí do vlaků, zklidnění trhu s energiemi a silnější koruna. České dráhy to ve čtvrtek uvedly v tiskové zprávě. Podle firmy se zlepšila zejména osobní doprava, která se po třech letech ztrát dostala do zisku. Loni za první pololetí skončila osobní doprava v minusu skoro 1,2 miliardy korun. Zisková byla letos i nákladní doprava.

Podle zveřejněné pololetní zprávy se v letošním prvním pololetí dařilo všem společnostem ze skupiny, díky čemuž skupině vzrostly tržby o více než tři miliardy na 24,3 miliardy korun.

Osobní doprava podle pololetní zprávy vykázala hrubý zisk 286 milionů korun. Vzrostl počet cestujících, v prvním pololetí přepravily České dráhy 79 milionů lidí, což je meziročně o šest procent více. K ziskovému půlroku osobní dopravy přispěly vyšší tržby z prodeje jízdenek, oproti loňsku vzrostly o 18 procent na 4,6 miliardy korun.

O třetinu vyšší tržby pak měly České dráhy v mezinárodní osobní přepravě. „Tam už přepravujeme více cestujících

Hrubý zisk/ztráta ČD (v mil. Kč za 1. pololetí)



Zdroj: České dráhy

než v roce 2019. Za oživením jsou hlavně turisté ze zahraničí včetně těch ze zámoří,“ řekl generální ředitel Českých drah Michal Krapinec.

Nákladní doprava vykázala za půlrok hrubý zisk ve výši 481 milionů korun, což je zlepšení oproti loňsku asi o 300 milionů. Dceři Českých drah ČD Cargo rostl přepravní výkon zejména v zahraničí, působí v sedmi zemích.

Krapinec uvedl, že byly poslední tři roky náročné. „Ať už jsme řešili covid, válku na Ukrajině nebo enormní nárůst cen energií. V rámci skupiny to mělo dopad především na osobní dopravu. Teď už ale můžeme říci, že jsme obtížné období úspěšně překonali a je před námi nová etapa, kdy se můžeme znovu zaměřit na rozvoj firmy, její růst a další modernizaci i investice,“ řekl Krapinec.

Skupinu Českých drah tvoří osobní doprava a nákladní ČD Cargo. Do skupiny patří i Výzkumný ústav železniční, poskytovatel datových služeb ČD Telematika nebo poskytovatel ICT služeb ČD Informační systémy. Skupina zaměstnávala v loňském roce kolem 22 000 lidí. ČTK

### Soud poslal klimatickou aktivistku do vězení



Na osm měsíců do vězení ve čtvrtek soud v Berlíně poslal aktivistku ze skupiny Letzte Generation, která při demonstracích proti nedůsledné ochraně klimatu především blokuje dopravu. Podle skupiny jde o zatím nejprísnejší trest, jaký někdo z protestujících dostal.

Žena z Kolína nad Rýnem během procesu vypověděla, že hodlá v protestech pokračovat, a proto se jí soud rozhodl nepotrestat jenom podmíněným trestem. Žena se podle soudu během pouličních blokad v Berlíně loni v říjnu dopustila trestného činu nátlaku a kladla odpor policistům. Státní zastupitelství pro ni žádalo pokutu 1350 eur (přes 33 000 korun).

Skupina Letzte Generation se snaží německou vládu i veřejnost přinutit k rychlému skončení s používáním aut se spalovacími motory a k lepší ochraně ovzduší. Aktivisté často dopravu ve městech blokují tak, že se na vozovce posadí nebo se k ní přilepí.

Ve čtvrtek na několika desítkách míst v Berlíně uspořádali nový typ protestu, během kterého kráčeli před auty. Donutili tak motoristy jet krokem, píše agentura DPA.

Zatím není jasné, zda Letzte Generation plánuje nějaké protestní akce i na nadcházející neděli, kdy se koná Berlínský maraton. Policie do ulic hodlá poslat asi 650 příslušníků. ČTK

## ■ Analýza HN

# Vývoz do Kyrgyzstánu narostl o 1089 procent. Jak s novými hvězdami českého exportu souvisí Rusko?

Petr Zenkner  
petr.zenkner@hn.cz



Koncem srpna opustil Turecko jeden obráběcí stroj od německé společnosti Spinner Werkzeugmaschinenfabrik se sídlem v Mnichově. Podle ukrajinského watchdogu Trap Aggressor náklad zamířil lodí do ruského přístavu Tuapse. A skončí ve zbrojní fabrice ve Sverdlovsku, která pro ruskou armádu vyrábí dělostřelecké náboje do tanků. Jde jen o jeden případ potvrzující, že sankce EU vůči Rusku nejsou stoprocentní. Zároveň také ukazuje, jak se za poslední rok a půl změnil toky zboží v obchodu s Ruskem.

Stejně jako zmíněný CNC stroj ale v Rusku končí i běžné spotřební zboží jako mobily či autodíly. Změnu obchodních tras potvrzují i statistiky českého zahraničního obchodu, jež HN srovnaly za roky 2021 až 2023. Na nich je vidět, že růst vývozu do střední Asie a na jižní Kavkaz, který začal prudce stoupat v roce 2022,

stále pokračuje. A letos se ještě zvýšil o další desítky procent.

Největší exportní „hvězdou“ je Kazachstán, kam se letos za prvních sedm měsíců vyvezlo zboží za 11,6 miliardy korun. Oproti stejnému období před dvěma lety (leden až červenec) je to nárůst o 333 procent. Meziročně pak za sedm měsíců růst o 67 procent. Třeba obchod Česka s několikamilionovým stře-doasijským Kyrgyzstánem vzrostl z 85 milionů (2021) na miliardu korun (2023) – celkem o 1089 procent. Více než zdvojnásobení exportu z Česka je ale vidět u všech postsovětských států – s výjimkou Moldavska, jež je od Ruska odříznuté Ukrajinou.

Už zmíněné Turecko, které usiluje o roli prostředníka mezi Evropou a Asií, sice meziročně rostlo „jen“ o 42 procent. Jde však o vývozy za 45 miliard korun, tedy navýšení o více než 13 miliard. To objemově odpovídá veškerému exportu do Kazachstánu a Kyrgyzstánu dohromady.

Nejvíce je nárůst exportu z Česka vidět u mobilů. Těch se do konce le-

~  
**V Česku už běží některá trestní řízení v oblasti obcházení sankcí.**

tošního července do Kazachstánu vyvezlo za 4,3 miliardy korun. Před dvěma lety to za stejné období bylo 605 milionů. Celá střední Asie a Kavkaz za prvních sedm měsíců činily téměř osm miliard.

„Tak z 90 procent jde o iPhone od Applu, kde je při malém objemu vysoká cena,“ vysvětlil HN zdroj působící na trhu s elektronikou. Tyto vývozy podle něj nemají jednoho hlavního organizátora. Jde spíše o desítky menších firem, často založených jednotlivci, kteří telefony kupují u autorizovaných dealerů Applu v Česku a pak je s mírným ziskem přepravují. Při průměrné ceně iPhone 20 tisíc korun by to

u Kazachstánu letos mohlo být už něco přes 200 tisíc kusů. Pro srovnání – každý rok se v Česku prodá něco přes tři miliony chytrých telefonů. Podíl značky Apple je zhruba pětina až čtvrtina. Množství vyvezených mobilů ovlivňuje také kurz koruny vůči euru a dolaru.

Stejně je to u autodílů, které jsou v Rusku potřeba pro servis velkého množství evropských aut. Ty se v zemi do loňska prodávaly. Stejně jako se do Ruska dovážely díly pro jejich vlastní značky Lada nebo UAZ. Z českých automobilek měla do loňska přímo v Rusku svoje továrny Škoda Auto a do roku 2020 Hyundai. V „normálním“ roce 2021 dovezlo Rusko podle dat Observatorie of Economic Complexity automobily a díly za 9,6 miliardy dolarů, tedy zhruba 220 miliard korun.

V kategorii „silniční vozidla“, jež zahrnuje i autodíly, je vidět propad českého exportu do Ruska o 99 procent. Z 12,4 miliardy korun v prvních sedmi měsících roku 2021 na letošních 133,5 milionu. Objemově největší (o 66 procent a více než šest mili-

ard korun) byl naopak nárůst vývozu do Turecka, kde šlo hlavně o nová auta. Naopak u Kazachstánu tvořily naprostou většinu importů z Česka, jež dosáhly necelých dvou miliard korun, náhradní díly.

Pro automobilky, dodavatele autodílů či strojaře jsou i pouhé náznamy, že jejich výrobky končí v Rusku, nepříjemné. Berou je jako reputační riziko. Mnozí z nich také mají ve smlouvách uvedeno, že jejich dodávky nemohou končit ve třetích zemích. Ti, kdo s Ruskem dále zkouší různými způsoby obchodovat, pak o tom vůbec odmítají mluvit.

Fakt, že podobné případy v Česku existují, potvrdilo HN ministerstvo zahraničí. „Už běží některá trestní řízení v oblasti obcházení sankcí,“ uvedla Veronika Stromšíková, šéfka odboru kontrolních politik. Podle ní ambasády také provádějí kontroly v místech, kam mělo zboží podle exportní dokumentace doputovat. „Nemáme ale možnost jednorázově zastavit dodávky přes třetí země, které se k protiruským sankcím z politických důvodů nepřipojily,“ dodala.

## Export do (ne)Ruska

Statistiky potvrzují změnu exportu zboží z Česka do zemí bývalého Sovětského svazu. Objemově je rozdíl nejlépe vidět u „běžného“ roku 2021 a „válečného“ 2023. Meziroční růst u jednotlivých položek ukazuje srovnání ledna až července 2022 a 2023. Největší propad u obchodu s Ruskem (o 80 %) byl v kategorii „stroje a dopravní prostředky“, kam statisticky patří i mobily, elektronika nebo auta.

### Moldavsko změna 2021/2023

**+43,9 %**  
+0,74 mld. Kč

Největší změny (v milionech Kč)

stroje a dopravní prostředky	1810,5	19,7 %
↳ automobily*	427,9	-3,8 %
↳ mobily	521,6	41,6 %
↳ příslušenství do PC	115,9	13,7 %

### Gruzie změna 2021/2023

**+139,6 %**  
+1,66 mld. Kč

Největší změny (v milionech Kč)

stroje a dopravní prostředky	2161,8	50,4 %
↳ automobily*	497,9	27,5 %
↳ mobily	898,5	124,1 %
↳ příslušenství do PC	274,2	18,6 %

### Arménie změna 2021/2023

**+161,6 %**  
+1,18 mld. Kč

Největší změny (v milionech Kč)

stroje a dopravní prostředky	1355,7	9,5 %
↳ automobily*	239,8	1344,0 %
↳ mobily	531,3	-22,4 %
↳ příslušenství do PC	225,3	19,4 %

### Kazachstán změna 2021/2023

**+333,1 %**  
+8,89 mld. Kč

Největší změny (v milionech Kč)

stroje a dopravní prostředky	9993,4	67,3 %
↳ automobily*	1944,7	215,9 %
↳ mobily	4286,1	64,9 %
↳ příslušenství do PC	862,4	-24,1 %

### Rusko změna 2021/2023

**-82,9 %**  
-47,54 mld. Kč

Největší změny (v milionech Kč)

stroje a dopravní prostředky	2775,9	-80,4 %
↳ automobily*	133,5	-95,1 %
↳ mobily**	23,6	21 813 %
↳ příslušenství do PC	0	-100,0 %

\*\* objemově to v roce 2022 bylo jen 108 tisíc korun

### Uzbekistán změna 2021/2023

**+162,2 %**  
+1,36 mld. Kč

Největší změny (v milionech Kč)

stroje a dopravní prostředky	1442,7	104,5 %
↳ automobily*	156,7	89,0 %
↳ mobily	170,3	170,5 %
↳ příslušenství do PC	152,0	254,6 %

### Kyrgyzstán změna 2021/2023

**+1089,5 %**  
+0,92 mld. Kč

Největší změny (v milionech Kč)

stroje a dopravní prostředky	738,7	400,7 %
↳ automobily*	145,3	846,3 %
↳ mobily	55,5	-27,0 %
↳ příslušenství do PC	65,3	1379,9 %

### Turecko změna 2021/2023

**+51,7 %**  
+15,34 mld. Kč

Největší změny (v milionech Kč)

stroje a dopravní prostředky	32 418,2	49,1 %
↳ automobily*	15 829,1	66,3 %
↳ mobily	10,4	-78,4 %
↳ příslušenství do PC	1724,7	-17,7 %

### Ázerbájdžán změna 2021/2023

**+115,1 %**  
+1,24 mld. Kč

Největší změny (v milionech Kč)

stroje a dopravní prostředky	1995,2	70,2 %
↳ automobily*	252,8	44,4 %
↳ mobily	1159,6	83,5 %
↳ příslušenství do PC	264,7	73,2 %

### Saúdská Arábie změna 2021/2023

**+56,1 %**  
+2,60 mld. Kč

Největší změny (v milionech Kč)

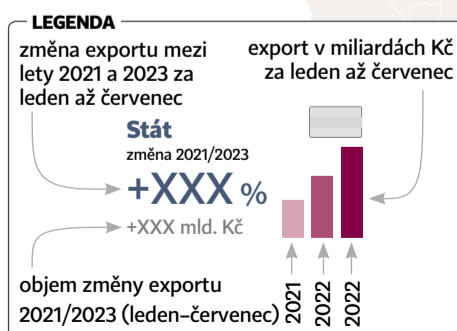
stroje a dopravní prostředky	5467,8	13,8 %
↳ automobily*	2434,5	2,8 %
↳ mobily	0,06	-26,7 %
↳ příslušenství do PC	673,9	-34,4 %

### SAE změna 2021/2023

**+28,0 %**  
+2,28 mld. Kč

Největší změny (v milionech Kč)

stroje a dopravní prostředky	7383,3	-8,4 %
↳ automobily*	1036,3	14,5 %
↳ mobily	920,9	-21,7 %
↳ příslušenství do PC	1949,7	-31,5 %



\* včetně autodílů  
Zdroj: ČSÚ

■ Ústecký kraj

# Konečně se tu dá dýchat a mají se vrátit těžaři? Sever pochybuje o těžbě lithia

Ondřej Leinert  
ondrej.leinert@hn.cz



**M**á to být šance, jak nakopnout chudý sever a s ním i celou zemi. Kvůli plánované těžbě lithia se vláda premiéra Petra Fialy (ODS) vydala do Ústeckého kraje, aby zahнала obavy obyvatel. A byt členové kabinetu od rána do večera veřejně vystupovali a dávali najevo, kolik pozitivních signálů kolem sebe „navnímal“, od místních to schytávali za špatnou komunikaci.

„Pan premiér musel přijet, aby přesvědčil místního starostu, že to má smysl. Co by tady jinak dělal? Jemu mohou být nějaký Košťany nebo Teplice ukradeny,“ myslí si Josef Fasman před společenským domem Slavia v Košťanech, kam přijel ze sousedních Teplíc s kartonovým transparentem a přesvědčením, že těžba lithia kraji, ale ani celému Česku užitek nepřinese.

Je pracovní den ráno a o tom, že do obce přijede vláda, se bylo možné dozvědět až na poslední chvíli a jen z informací pro média. Není proto divu, že je sám. A mezi vládními limuzínami, ochrankou a čekajícími novináři působí až exoticky. „Ale toho pána od nás z Teplíc znám a říká přesně to, z čeho má obavy spousta obyvatel našeho města i kraje,“ říká později teplický primátor Jiří Štábl (ANO).

„Tepličtí často vzpomínají, že v roce 1989 tady demonstrace začaly hlavně kvůli tomu, jak režim přehlížel následky těžby a těžkého průmyslu: smog, prach, obrovské znečištění krajiny, životního prostředí. Takže když se tu po desetiletích konečně začalo dobře dýchat, lidem se představa návratu těžařů vůbec nelíbí,“ vysvětluje primátor lázeňského města.

**Nikdo s nimi nemluví. Jako za komunismu**  
Vzpomínky na minulý režim místním ožívuje i forma, jakou se o těžbě dozvídají. „Staví nás před hotovou věc. Nikdo se nás na nic neptal, nedostali jsme informace. Najednou se dozvíme, že lithium má být pro Česko strategická surovina a že si už společnosti ČEZ a Geomet asi z 27 míst vybraly zrovna toto. Asi proto, že bude nejlevnější,“ zlobí se košťanský starosta Tomáš Sváda. „To se pak vůbec nedivíme, kolik kolem toho vzniká dezinformací,“ přidává se starosta Dubí Jiří Kašpar.

„Pokud má například v dole pracovat 1000 zaměstnanců, tak lidé řeší, kde se vezmou,“ říká Kašpar. Pochybnosti pak starostové mají, když ministr průmyslu a obchodu Jozef Síkela (za STAN) na pozdější tiskové konferenci prezentuje optimistická čísla. „V rámci projektu bychom mohli vytvořit 2000 dlouhodobých a z velké části vysoce kvalifikovaných pracovních míst. A kromě toho očekáváme vznik až 4000 nepřímých navazujících míst v dodavatelských řetězcích a službách,“ říká ministr.

Místní nicméně zatím očekávají spíš příliv levné pracovní síly z východu. „Pracuji ve stavebnictví a vidím, že sehnat lidi je tu

problém. Vesměs nepracují jen ti, co nechtějí,“ tvrdí Tepličan Fasman. A primátor města mu dává za pravdu. „S nezaměstnaností problém nemáme. Je zhruba v celorepublikovém průměru. Pokud by sem firmy svázely pracovní síly ze zahraničí, na Teplících jako největším městě v okolí bude tlak, aby jich absorbovalo co nejvíce. A já jako primátor potřebuji vědět, jací to budou lidé, jestli bude stačit kapacita škol, školek,“ vypočítává Štábl. Jeho otázky jsou ale zatím hodně předčasné.

„Dosud jsme neměli ani pořádné informace o tom, jak bude probíhat těžba. Důlní závod se má nacházet nedaleko evropsky významné lokality. A my dnes nejsme schopni určit, jaký vliv prašnosti na tuto lokalitu i obyvatele bude.

Nedokážeme posoudit, jaký to bude mít vliv na spodní vody,“ shrnuje starosta Dubí.

„Tento region si těžba a průmyslu užil hodně, kvůli hnědému uhlí muselo několik obcí ustoupit a být zbouráno. Ta jízva je tu patrná dodnes na každém kroku. Panuje názor, že stát si z kraje hlavně bral, ale moc mu nevrátil,“ vysvětluje. Zatímco jeho kolega Sváda protáčí oči.

„Nechápu, že dělají takový projekt a nikomu z nás ho neukážou. Jsme za úplný šašky,“ štvře košťanský starosta. Nedostatek informací k projektu ho přinutil obeslat dopisem premiéra, hejtmana a ředitele ČEZ. A jak HN potvrzuje premiérovo okolí, právě na popud starosty také Fialova vláda výjezd a setkání s komunálními politiky i zástupci firem, které mají těžbu provádět, uspořádala. „On je tady takový neformální lídr nespokojených obcí, samozřejmě by bylo dobré dostat ho na naši stranu,“ ví jeden z mužů z blízkosti premiéra. V opuštěném místě v další obci poblíž Teplíc, Újezdečku, kde by mělo vyrůst centrum těžby, členové vlády berou Svádu mezi sebe na tiskovou konferenci.

Snaží se ho uklidnit, že ani vláda není spokojená, jak málo toho budoucí těžař ČEZ a jeho podřízená společnost Geomet lidem sdělují. Slibují, že ministerský vyslanec bude nově dohlížet na to, zda firmy s místními mluví a těžba probíhá nejšetrněji, jak to jde. Tedy převážně v hloubce několika stovek metrů pod zemí se má surovina i zpracovávat a skladovat se nemá nikde, kde by to obyvatelé pocítili.

„Je to nejmodernější způsob těžby, dopravy i zpracování, jaký Česká republika ještě neza-

základním prvkem pro výrobu baterií, které dodávají energii od hodinek či mobilních telefonů po elektromobily. Poptávka po lithiu by pak měla dramaticky stoupnout s plánovaným koncem spalovacích motorů v Evropské unii v roce 2035. Elektromobilita přitom může mít více podob – sci-fi už nejsou ani představy o bezpilotních dronech, které by mohly ulevit přepravě lidí zejména v centrech větších měst.

Česko má v oblasti Krušných hor podle geologů zhruba tři procenta světových zásob lithia. Není ani v první pětce zemí světa, na druhou stranu je ale zdejší naleziště největší v Evropě. Kvůli technické náročnosti těžby se mnohá zemím do těžby nechce. Ostatně, jen v Česku mají náklady na těžbu dosáhnout 15 miliard korun. Výhodou krušnohorského naleziště ale je, že spolu s lithiem zde lze dobývat i další suroviny – wolfram a cín. Když se k tomu přidá poloha Česka uprostřed Evropy, kontinentu, jehož instituce na elektronickou budoucnost sázejí nejvíce ze všech, Fialova vláda věří, že jasnou podporou a včasným odstartováním těžby – mluví se už o roku 2026 – může naše země získat konkurenční výhodu globálního významu.

Že je surovina pro Česko důležitá, souhlasí i opoziční politici z hnutí ANO, jehož šéf Andrej Babiš před lety využil nejasností kolem těžby jako téma volební kampaně. Zájem zahraničních těžařů o česká naleziště tehdy interpretoval jako pokus o krádež českého národního bohatství v hodnotě 2000 miliard korun.



**Neničte náš domov** Vláda vidí těžbu lithia jako jednu z novinek, která posune Ústecký kraj i celé Česko. Starostové dotčených obcí i místní ale vidí budoucnost spíše s obavami, že to uškodí jejich domovům.

Foto: HN - Honza Mudra

~  
**Vláda si lithium vybrala jako jednu z top strategických investic, které mohou Česko nasměrovat mezi nejvyspělejší země světa.**

žila,“ tvrdí místopředseda představenstva ČEZ Pavel Cyrany a odmítá srovnání s tím, jak se v kraji před 30 lety ze země dovovalo uhlí. Podle Síkelky bude projekt natolik technicky inspirativní, že se do něho zapojí mnohé vysoké školy, včetně nejbližší Univerzity Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem.

## Největší naleziště v Evropě

Fialova vláda si lithium vybrala jako jednu z naprosto top strategických investic, které mají mít historický přesah – a Česko mohou podobně jako za první republiky nasměrovat mezi nejvyspělejší země světa. Lithium je

Politici ANO, ať jde o zmíněného teplického primátora Štábla, nebo hejtmana Ústeckého kraje Jana Schillera, také říkají, že projekt podpoří, pokud budou mít dostatek záruk, že to kraji neublíží a naopak z něho bude těžit.

Starostové z dotčených obcí jsou však zatím opatrní. „Doufám, že si to moje vystoupení na tiskovce vedle premiéra v televizi nevyloží tak, že jsem otočil a se vším souhlasím. Obavy mám dál a v ruce zatím nic,“ říká Sváda. „Tedy vlastně jednu věc nově ano. Vizitku na pana Cyranyho z ČEZ. Můžu se ho teď zeptat například, když mi to vezme.“

## ■ Personalistika

# Pohovor je jako rande, kde se každý dělá lepším. Pět rad, jak přesto poznat kvalitního pracovníka

**Kristýna Matějková**  
kristyna.matejkova@hn.cz



Umím finsky, ovládám Excel, ve volném čase dobrovolničím a ta dvouletá pauza bez zaměstnání byla úmyslná. Firmy se mohou na pohovoru setkat s lidmi, kteří o sobě tvrdí různé věci. Jak ale zjistit, co je skutečně pravda a co si kandidát vymýšlí? A jak poznat, že je pro danou firmu ten správný člověk, který ji pomůže posouvat dál? HN se zeptaly šéfů českých personálních agentur, pro něž je podobný výběr každodenní realitou.

Lucie Spáčilová z agentury Performia přirovnává pohovory k prvnímu rande. Firma i kandidát se na sebe snaží co nejlépe zapůsobit, ale neupřímnost oběma stranám později jen uškodí. Z její zkušenosti není správné dávat jen na skvělý dojem z uchazeče. „Jsou lidé, kteří umí skvěle získat práci, ale ne ji dělat.“

**Nenechat je mluvit, ale ptát se**  
Personalisté nedoporučují nechat kandidáta na pohovoru volně mlu-

vit samotného, jelikož tím právě spíše ukáže svou schopnost práci získat. Přednost proto dávají takovému stylu pohovoru, v němž se ptají na to, jak řešit konkrétní situace.

Například podle Martina Kalety z agentury Human Capital ale není přínosné, pokud jsou otázky hypotetické. „Když se kandidáta na pozici obchodníka zeptám, jak by prodal Eskymákovi ledničku, tak mi možná z rukávu vysype dvě tři moudra nebo nějakou poučku ze školení. To ale neznamená, že ji opravdu umí a hlavně používá v praxi.“

Lepší je proto ptát se přímo na úkoly, které dotyčný řešil v předchozí práci. Aby popsal konkrétní obchodní schůzku, kdy prodával zákazníkovi věc, kterou třeba vůbec nepotřeboval – jak postupoval, jak zákazník reagoval a jak schůzka dopadla. „Tímto způsobem dotazování se lze doptat skoro na jakékoliv zkušenosti, dovednosti použité v minulosti, což vám dává šanci lépe odhadnout kvality kandidáta,“ vysvětluje Kaleta.

Aby personalista posoudil, jací kandidáti skutečně jsou, musí také vědět, čeho si všimnout. Někdy ale

můžou uhýbavé pohledy a zvláštní řeč těla znamenat čistě jen to, že je uchazeč nervózní. Odborníci proto doporučují nebát se ho prověřit i prostřednictvím osobnostního testu. Jak doplňuje Tomáš Prajzler, šéf české pobočky agentury Talentor, šikovný pracovník se bude sám od sebe vypyávat na pracovní náplň nebo kulturu společnosti.

Důležitý je ale způsob, jakým odpovídá na otázky na předchozí pracovní zkušenosti. Kvalitní kandidáti se o nich zpravidla baví moc rádi. „Nebývají rozladění, když je žádáte o poskytnutí kontaktů na reference, a jsou ochotní odpovídat na otázky,

## Tipy od personalistů

- Nenechat kandidáta mluvit samotného.
- Ptát se ho na konkrétní situace z předchozích prací.
- Všimnout si, jak se chová a nač se ptá.
- Častější změny práce nemusí znamenat, že je špatný pracovník.
- Nečekat a navrhnout vyšší mzdy hned.

kteří mají osvětlit jejich reálný přínos pro konkrétní pozici,“ říká Spáčilová.

## Časté změny práce nemusí vadit

Personalisté už také nevnímají jako čistě negativní věc, pokud dotyčný často měnil práci. V posledních letech se s tím setkávají zejména u mladých lidí. „Nemusí to nutně znamenat, že je kandidát nevyhovující, ale i to, že hledá stále nové výzvy, kterých se mu v současné práci nedostává,“ říká Pavla Hodinková z agentury Dream Job. Prospěchářského a nestálého člověka je pak jednoduše poznat dle výše zmíněných rad.

„Pokud narazíte na kandidáta, který má například 10 pracovních poměrů v délce trvání dva až tři měsíce u každého, tak to značí problém,“ doplňuje Jan Moulík z Open Recruitment. V takovém případě pomáhá s kandidátem rozebrat, proč v předchozích pozicích skončil. Pokud mu očividně není příjemné na otázku odpovědět, neznačí to nic dobrého.

## Nebát se dát víc, než chce

Když firma pozná kvalitního kandidáta, měla by podle Moulíka jednat

rychle. A ihned na pohovoru se s ním bavit o podmínkách, zejména finančních. Osvědčilo se mu nechat dotyčného říct svou představu. Pokud je jeho očekávání naprosto přestřelené, nedoporučuje ho Moulík přijmout.

Pokud se ale podhodnotí nebo se strečí i do firmy očekávaného rozsahu, je lepší mu nabídnout o něco více. „V dnešní době možná i raději ve vyšší části vaší představy. Protože se snadno může stát, že kandidát půjde na pohovor ještě do jiné firmy a tam mu obvykle mzdu nabídnou také.“

Jak upozorňuje Hodinková, nemá smysl nabízet přehnané peníze. „Vysoká mzda sama o sobě nezaručuje loajalitu zaměstnance. Pokud se kandidátovi nelíbí pracovní prostředí, náplň práce nebo vztahy s kolegy a nadřízenými, pravděpodobně se rozhodne odejít.“

Spáčilová také pozoruje, že jsou výkonní lidé ochotnější přistoupit na model, kdy jsou finančně hodnoceni na základě svých výsledků. „Když jim nabídnete možnost ovlivnit svůj příjem navázáním na pracovní výsledky, které mohou dobře sami ovlivnit, vidí to jako fér přístup.“

Inzerce

HN02563

generaliceska.cz

# ZAJISTĚTE SVÉ FIRMĚ KLID I V NEKLIDNÉ DOBĚ

Na výzvy budoucnosti se každá firma připravuje jinak. Ať už se rozhodnete investovat do udržitelných technologií, fotovoltiky, nebo se zajistit před riziky souvisejícími se změnou klimatu, s naším Podnikatelským pojištěním překoná vaše firma i neklidné časy.



S NÁMI V TOM NEJSTE SAMI

 GENERALI  
ČESKÁ POJIŠŤOVNA

## ■ Reportáž

# „Nepotřebujeme, aby někdo hájil buzeranty.“ Jak vypadá bývalá Kotlebova bašta

Martin Biben  
martin.biben@hn.cz



**H**ned u českých hranic v minulosti vznikla jedna z bašt slovenských nacionalistů. Volit prezidenta našich sousedů jen obyvatelé obce Svrčinovec, byl by jím dnes Marian Kotleba – politik, jenž proslul extrémní rétorikou i náklonností k fašistickému Slovenskému státu. Teď se tady a v sousední obci Čierne chystají na předčasné parlamentní volby, které budou 30. září. A byť je provází netolerance vůči menšinám a nespokojenost s pomocí sousední Ukrajině, hlasy voličů by tu mohli brát hlavně jiní kandidáti, než je Kotleba.

Centrum Svrčinovce, jedné z největších vsí po staletí spíše chudé oblasti Kysuc, netvoří žádná úhledná náves. Nejživějším místem je tady nepříliš upravené prostranství mezi železniční stanicí, obchodem, hospodou a obecním úřadem. Malý krámk s květinami jen pár metrů od železniční zastávky je ale v pondělí kolem poledne prázdný.

Prodávka Darina Lašová v něm prozrazuje, že ona výrazným podporovatelem Kotleby nikdy nebyla. Pokud by se ale býval stal prezidentem, nevdalo by jí to. „Chvála bohu.

## ~ Otázky homosexuality či potratů se na Slovensku staly klíčovými tématy voleb, které se konají 30. září.

Radši jeho než nějaký ty, co jsou za buzeranty či teplé,“ vysvětluje rázná blondýna ve středních letech.

Muž, kterého soud vloni kvůli propagaci nacismu odsoudil a zbavil poslaneckého mandátu, ale mezitím podle průzkumů ztratil podporu. Zejména kvůli rozštěpení jeho strany Kotlebovci – Lidová strana Naše Slovensko a vzniku nové populární ultrapravicové formace Republika má politik s knírem a vypracovanými bicepsy malé šance na návrat do parlamentu.

### Ať s tím teplí nechodí na veřejnost

Favoritem květinářky je ale bývalý premiér Fico a jeho strana. Ten v obou vsích bodoval vždy, a nyní navíc vede i celostátní průzkumy. „Zastávají se obyčejných lidí. Nepotřebujeme, aby někdo hájil buzeranty, aby se moje děcko učilo ve škole, že být nenormální je vlastně normální. Když jsou teplí, ať si jsou, já jim to neberu, ale ať s tím nechodí na veřejnost,“ říká rozhořčeně žena, která prý homosexuály nezavrhuje.

S názorem, že lidé s jinou sexuální orientací by se měli držet stranou a manželství či adopce dětí není pro ně, se lze na Kysucích setkat často. „Jako katolíkovci se mi to přičítá. Rodina by měla být muž a žena. Ať si dělají, co chtějí, ale

nevystupují s tím na veřejnosti,“ říká například na zahradě svého domu bývalý důlní technik a dnes důchodce Stanislav Mrázik.

Mladší generace ze dvou vsí, které mají dohromady osm tisíc lidí a katolíci jsou tu skoro všichni, se zdá o stupeň tolerantnější. „Manželství mi nevdá, ale adopce je už moc. Ty děti přijdou do školy a budou mít problémy,“ míní u piva v hospodě Hokejka v Čierném jednadvačtiletý vyučený tesař David Straňava, který pracuje v Trineckých železárnách. Jeho kamarád u stolu souhlasně pokyvuje hlavou. Oba se chystají volit Fica a jeho Směr, jenž se k podpoře homosexuálů vyjádřil opakovaně kriticky.

Otázky homosexuality či potratů se na Slovensku staly klíčovými volebními tématy. V polovině září k nim dokonce konference slovenských katolických biskupů vydala prohlášení, ve kterém vyzývá, aniž by jmenovala, nevolit liberální uskupení. Narážka míří zejména na stále populárnější nové hnutí Progresivní Slovensko.

„Křesťan ať tedy nevolí strany či poslance, kteří – řečeno slovy papeže Františka – podporují ideologickou kolonizaci, tedy souhlasí s potraty, registrovanými partnerstvími, eutanazií či genderovou ideologií, nebo šíří dezinformace, nenávisť a rozdělení,“ píše se ve stručném textu, který podle starostky Svrčinovce Renáty Majchrákové řada farářů četla věřícím.

### Místo blaha přišlo naštvání

Krok církve vyvolal kritiku na celostátní úrovni i v obou obcích, kde boží muka, či alespoň kříž střeží kdekterou křižovatku. „Sama chodím do kostela, ale krok, který jasně míří na určité strany, není vhodný,“ míní například starostka, která má ve své kanceláři portréty Ježíše Krista od místní kreslířky. Koho bude sama volit, sdělit nechtěla.

Ještě ostřejší byl starosta Čierného, rozlehlé sousední obce s 4500 obyvateli a třemi kostely, Petr Staňo. „Místo toho, aby člověk odcházel z kázání blahem bez sebe, tak jde z kostela naštvaný. Dozví se, kdo ho ohrožuje a koho nemá volit,“ míní Staňo. Sám je také věřící, má slovenské i české občanství a kromě starostování v Čierném už stihl být starostou i nedaleké české obce Hřčava. I on své politické preference odmítl prozradit.

Volební dění se zdráhali komentovat faráři obou obcí. Omluvil se Jozef Lazový ze Svrčinovce, jeho kolega z Čierného Anton Galus byl jen o málo sdílnější: „Musím si od politiky udržovat odstup, aby lidé necitili, že se přikláníme na nějakou stranu.“ Prohlášení biskupů označil za obecné. „Žádné strany tam jmenované nejsou.“

Dalším horkým tématem slovenských voleb je i válka na Ukrajině. Například podle letos v červnu zveřejněného průzkumu slovenské nevládní organizace Globsec se pouze 40 procent Slováků domnívá, že primární odpovědnost za rozpoutání války nese Rusko. S výrokem, že „USA vtahují Slovensko do války s Ruskem, protože je to pro ně výhodné“, pak souhlasilo 60 procent lidí.



**Nedaleko českých hranic** Krajně pravicový politik Marian Kotleba v minulosti slavil v obcích Svrčinovec (snímek uprostřed) a Čierne volební úspěchy, teď starostové obou vsí odhadují, že tu zvítězí Směr-SD. Za ním podle nich bude hnutí Hlas a Slovenská národní strana (SNS). Foto: HN – Libor Fojtík

Ani na Kysucích není podpora Ukrajiny zřetelná. Lidé tady pochybují o tom, zda by jejich země měla Ukrajinu podporovat dodávkami zbraní. „Nebudme na Ukrajinu jen dobří a na Rusy zlí. Zlo plodí jen zlo, když se k Rusům stavíme zle, tak oni na nás budou také zlí,“ míní bývalý horník Mrázik, který s vojenskou pomocí souhlasí jen částečně. „Staré stíhačky budí, ale nejnovější zbraně nebo ty kazetové bomby, to se mi nelíbí.“

Pro humanitární pomoc, ale proti dodávkám zbraní je i David Straňava. „Zbraně tvoří jen boj a smrt, nechceme, aby se to rozvíjelo. Štve mě, že jsme tam dodali stíhačky. Konflikt by se měl řešit diplomaticky,“ míní mladík v khaki čepici se slovenským znakem. Jak ale s Putinem mír domluvit, on ani Mrázik netuší. Navíc příznávají, že pokud by Rusko obsadilo celou Ukrajinu, měli by z něj obavy. Příliš chuti vyjádřit jednoznačnou podporu Ukrajině včetně dodávek zbraní ale nemá ani starosta Staňo. „Netvrdím, že nějaké řešení je lepší než druhé. Ať se konflikt vyřeší u jednacího stolu,“ říká opatrně.

Asi nejednoznačnější podporovatelkou napažené země z oslovených tak byla důchodkyně Jarmila Švancarová, která vyrostla v mo-

ravské vsi Ostružná poblíž Jeseníků. „Rusové přece přepadli je, ne naopak. Víím, co jsou zač, pod nimi bychom se určitě neměli dobře, to už jsme přece zažili,“ míní žena.

Starosta Staňo, který přichylnost obyvatel Kysuc k extrémním stranám vysvětluje historickou chudobou oblasti a nespokojeností s ekonomickým vývojem, věří, že se obě zatím nejviditelnější témata stanou brzy po volbách okrajovými. „A my začneme řešit čerpání eurofondů, ekonomiku, sociální jistoty,“ připomíná, že řada lidí stále hledá zaměstnání v Česku, na západě Slovenska či v Německu.

Oba starostové si troufli odhadnout výsledek voleb ve svých vsích. Vyhrají podle nich Směr-SD a hnutí Hlas bývalého premiéra Petra Pellegriniho. Třetí prý skončí Slovenská národní strana, čtvrtá Republika. Druhého favorita voleb, hnutí Progresivní Slovensko, jež je proevropské, pro podporu Ukrajiny a zastává se i práv homosexuálů, podle starostky Svrčinovce Majchrákové volí hlavně mladí vzdělanější lidé. „A ti budou často volit tam, kde studují, takže u nás se jejich hlasy projeví méně.“

Staňo přesto doufá. „Stále věřím, že si lidé uvědomí, co je důležité. Přece nebudeme s třemi kostely nakonec extremisty,“ povzdychne si.

■ Ministerstvo pro místní rozvoj

## Stavební řízení směřuje k chaosu, ministerstvo nestíhá digitalizaci. Na vině je prý firma, která dodává tiskárny

**Martin Ťopek**  
martin.topek@hn.cz



**B**udoucí žadatelé o stavební povolení mohou zapomenout na to, že od července příštího roku vše vyřídí na dálku elektronickou cestou. To jim přitom slibuje stavební zákon. Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR), které má digitalizaci stavebního řízení na starosti, říká, že vše blokuje firma, která podala stížnost Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS).

Novela stavebního zákona uvádí, že od 1. ledna příštího roku se spustí digitalizace stavebního řízení u takzvaných vyhrazených staveb, od července pak u všech ostatních případů. Vyhrazenými stavbami se rozumí velké projekty typu nové dálnice, mosty, letiště či zásobníky plynu. Nyní už je ale jisté, že se zmíněného termínu nedočkají ani ostatní stavby.

MMR říká, že vybralo dodavatele zajištění digitalizace stavebního řízení už na začátku letošního června. „V tuto chvíli z nařízení ÚOHS nesmíme uzavřít smlouvu s vybraným dodá-

vatelem, protože byly napadeny zadávací podmínky této veřejné zakázky,“ uvedl mluvčí resortu Petr Waleczko s tím, že zmíněná firma se výběrového řízení přitom sama nezúčastnila. „Žádný z účastníků veřejné zakázky nepodal stížnost proti konečnému výběru dodavatele,“ dodal mluvčí.

Podobně se vyjádřil i samotný úřad. „Dne 5. září 2023 jsme prvostupňovým rozhodnutím zrušili zadávací řízení MMR kvůli nezákonným zadávacím podmínkám,“ uvedl mluvčí ÚOHS Martin Švanda. Doplnil, že řízení úřad vede na základě návrhu společnosti System Servis. „Rozhodnutí není dosud pravomocné a může být proti němu podán rozklad,“ dodal Švanda.

Rozklad už ministerstvo podalo, na úřad dorazil ve středu. Švanda také uvedl, že je zcela běžné, že výběrové řízení napadne společnost, která se ho neúčastní. „Zákon umožňuje tento postup právě proto, aby měli možnost obrany i dodavatelé, kteří nemohou či odmítají podat nabídku kvůli nezákonné či diskriminačně nastaveným zadávacím podmínkám,“ upřesnil.

Podle resortu už ÚOHS většinu námitek zamítl. K řízení zůstaly dvě,



**Elektronické stavební povolení** Od července příštího roku by si měli lidé vyřídít svá stavební povolení elektronicky. Termin se však nestíhá. Foto: Shutterstock

u kterých úřad došel k závěru, že jde o porušení zásady transparentnosti.

HN oslovily také zmíněnou firmu System Servis, zda by mohla uvést, v čem spatřovala výběrové řízení na dodavatele systému pro digitalizaci stavebního řízení za nezákonné. Nikdo z jednatelů se však dosud nevyjádřil.

Podle ministra pro místní rozvoj a místopředsedy vlády pro digitalizaci Ivana Bartoše (Piráti) firma blokuje

řízení, které může ušetřit 1,2 miliardy korun. O tuto částku se údajně díky nové architektuře digitalizace stavebního řízení podařilo vysoutěžit levnější nabídku ve srovnání s původní koncepcí. Ta vznikla za jeho předchůdkyně Kláry Dostálové (ANO).

„Je tragikomické, že firma, která zatím jen dodávala tiskárny nebo servery, může blokovat zakázku klíčovou pro celý stát,“ uvedl Bartoš v tiskové zprávě. Firma se však na svém webu

prezentuje jako dodavatel „komplexních řešení problematiky IT“.

Její námitky Bartoš považuje za záměrné zdržování uzavření smlouvy s řádně vysoutěženým dodavatelem.

Situaci se tak bude muset zabývat vláda. Ta musí vyřešit, jak budou lidé a firmy žádat o stavební povolení, když zákon bude říkat, že tak mohou činit digitální cestou, která ale pravděpodobně ještě nebude fungovat. „Cílem je informovat vládu o dosavadním stavu digitalizace. Kvůli pokračujícímu řízení na ÚOHS je nutné, aby rozhodla o dalším postupu,“ uvedl Waleczko.

Podle Svazu podnikatelů ve stavebnictví nabourá toto zdržení fungování celého systému. „V konečném důsledku bude vůbec problematické se zákonem řídit a postupovat v souladu s ním. Těžko si to dovedu představit,“ uvedl prezident svazu Jiří Nouza. Podle něj se to nedotkne stavebních firem, které do procesu vstupují až po vydání stavebního povolení. „Asi se to ovšem hluboce dotkne povolovacího procesu staveb. Vyčíslit zvýšené náklady v tuto chvíli neumím,“ doplnil Nouza.

Inzerce

HN02667

 **SingularityU**  
Czech Summit

# THE FUTURE IS NOW

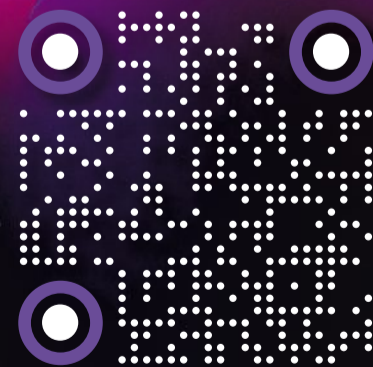
Vizionáři z celého světa míří opět do Prahy.

Hlavním tématem SingularityU Czech Summit 2023 je umělá inteligence.

Vydejte se s námi na fascinující výpravu do světa technologií a inovací.

[www.singularityuczechsummit.com](http://www.singularityuczechsummit.com)

**2. – 3.**  
**ŘÍJNA 2023**  
**PRAHA**



PLATINUM PARTNER

GOLD PARTNER

SILVER PARTNER

PARTNER



Eva Srpová  
eva.srpova@economia.cz



# Číňané chtějí dobýt evropské trhy. Musíme je brát maximálně vážně

Před mnoha lety si řekl, že ve svých 60 letech přestane pracovat. A dnes nehodlá toto předsevzetí porušit. Jak hodnotí Michael Oeljeklaus, končící člen představenstva ve Škodě Auto zodpovědný za výrobu a logistiku, dobu, kterou věnoval koncernu Volkswagen.

**M**ichael Oeljeklaus byl výraznou osobou v představenstvu mladoboleslavské automobilky. Byl to právě on, kdo rozhodl, aby se škodovky, kterým kvůli krizi v logistice chyběly součástky, odstavovaly v nedokončeném stavu na parkoviště a pronajatá letiště.

„Že budeme mít v jednu chvíli 55 tisíc nedokončených aut, jsem si opravdu nedovedl představit ani v nejhorších snech. Ale nakonec se to ukázalo jako dobré rozhodnutí. Jedině tak jsme je zachránili a mohli po kompletaci zákazníkovi dodat,“ říká devětapadesátiletý Oeljeklaus, kterého po třinácti letech nahradí Andreas Dick. Ten na obdobné pozici pracoval v Číně.

**Pro koncern jste pracoval 36 let, ve Škodovce končíte po 13 letech. Jaké důvody vás k tomu vedly? Dostal jste nabídku od konkurence?**

Nemám žádnou jinou nabídku. Před mnoha lety jsem si ale předsevzal, že ve svých 60 letech přestanu pracovat. Tolik mi bude 2. listopadu – a moje smlouva končí posledního prosince letošního roku.

I když mi Klaus Zellmer, současný předseda představenstva, nabízel, že mohu zůstat, rozhodl jsem se skončit. Jen mě asi nečeká úplně klidný odpočinek. Mám spoustu plánů. Ovšem doufám, že budu mít tolik času, abych dělal všechno, co jsem předtím nemohl, protože jsem měl denně rozvrh naplánovaný po minutě od sedmi ráno do osmi hodin večer.

**Můžete o svých plánech říct něco konkrétnějšího?**

Jde o projekty soukromé i veřejné. Jsem aktivní pilot, miluji létání. Také proto posledního půl roku pracuji s Vladimírem Handlíkem a dalšími kolegy na rozšíření leteckého muzea Metoděje Vlacha v Mladé Boleslavi. Jsem zakládajícím prezidentem zdejšího Historical Flying Clubu a financujeme renovaci historických letadel, která po dokončení muzeu darujeme. A právě rozšíření budovy muzea bude asi ten největší projekt, který mě v důchodu zaměstná.

**Pro koncern Volkswagen jste pracoval prakticky celý život. Jak byste tu dobu zhodnotil?**

Pro VW jsem pracoval 36 let, z toho 18 let v představenstvu. Posledních 13 let jsem měl ve Škodě Auto na starosti výrobu a logistiku. Nikdy nebylo v plánu, že tu budu tak dlouho.

Když teď končím, sestavil jsem si sám sobě takové vysvědčení, co se nám za tu dobu povedlo. V českých závodech jsme rozšířili kapacitu o 50 procent z 1460 na 2800 vyrobených aut denně. Výrobu komponentů jsme zde zdvojnásobili z jednoho milionu na 1,9 milionu ročně.

**Nabízí se otázka, jestli máte v tomto bilančním hodnocení také něco, co byste zpětně udělal jinak?**

Ano, a teď budu trochu osobní. Je mi líto toho, že jsem zažil vyrůstat svoje děti jen zpozzdálí. Trávil jsem s nimi opravdu málo času. Práce pro mě byla vždycky na prvním místě – a rodina se tomu musela přizpůsobit.

Pět let jsem pracoval v Číně, to jsme se viděli minimálně. Kdybych tedy mohl něco udělat jinak, trávil bych s nimi více času. Snažím se to dětem vynahradiť teď, když jsou velké.

**Třináct let ve Škodě nebylo vždy bezproblémových. Vzpomínám si, jak jsme spolu vedli rozhovor na dálku, když musela Škoda zavřít závody kvůli pandemii koronaviru.**

To byl jeden z nejhorších momentů. Ale snad ještě horší je, že ten krizový mód v podstatě od roku 2020 neskončil. Nastaly výpadky v dodávkách polovodičů a dalších dílů, potom přišla válka na Ukrajině, problémy s cenami energií a aktuálně povodně ve Slovinsku.

Rizikové také bylo, když jsem rozhodl, že se budou nehotová auta, u nichž chyběl dočasně

nedostupný díl, odstavovat na plochy okolo závodů a pronajatá letiště.

**Zpětně se to ukázalo jako dobrý krok. Bylo těžké to prosadit?**

Ano, jen díky tomu jsme zachránili 55 tisíc aut, která jsme mohli po dokončení dodat zákazníkům. Já zkrátka věřím, že kde je cíl, tam je i cesta, a když mi někdo řekne, že něco nejde, funguje to na mě jako červený hadr na býka. Jde všechno, je to jen otázkou času, peněz a vůle.

**Vy jste zažil nejradičálnější transformaci autoprůmyslu, který postupně přechází na elektromobilitu. Máte také pocit, že Česko trochu zaostává, jak o tom hovoří někteří odborníci?**

Je velice důležité, abychom v Česku vyráběli elektrovozy, jen to ale nestačí. Musíme vyvinout celý výrobní řetězec, který zajišťuje i výrobu bateriových systémů včetně samotných článků. Česko má ve výrobě elektromotorů dlouhou tradici, vždyť se stavěly ve Škodě Plzeň před více než sto lety, pracovní kompetence tedy jsou. Celkově ale mám pocit, že by bylo potřeba přeřadit v transformaci na vyšší rychlost.

**Před nedávnem se objevily informace, že by se výroba elektromobilu Enyaq mohla pře-**

~  
**I když mi nabízeli, že mohu zůstat, rozhodl jsem se skončit. Jen mě asi nečeká klidný odpočinek.**



Michael Oeljeklaus miluje létání, je aktivním pilotem. V důchodu se chce věnovat především rozšíření leteckého muzea Metoděje Vlacha v Mladé Boleslavi. Rovněž plánuje nadále jezdit veteránské rallye.  
Foto: Petr Homolka



## Je velice důležité, abychom v Česku vyráběli elektrovozy, jen to ale nestačí. Musíme vyvinout celý výrobní řetězec.

### sunout do Německa, konkrétně do továrny ve Cvikově. Co je na tom pravdy?

Enyaq a Elroq, který se představí příští rok, se teď budou vyrábět v Mladé Boleslavi. Pravda ale je, že se vedou pravidelné diskuse o tom, které modely se budou v jednotlivých závodech v Evropě kompletovat. Finální rozhodnutí zatím nepadlo. Škoda se ale bude velmi snažit, aby výroba jejích modelů zůstala v České republice.

### Škodovka má objednávek na elektromobil Enyaq poměrně hodně, ale Volkswagen na druhé straně trápí, že poptávka po jeho elektrických vozech není tak vysoká. Jak si to vysvětlujete?

To se musíte zeptat kolegů ve Volkswagenu. Problém je podle mě i to, že jednotlivé vlády upouštějí od dotací, chování zákazníků se navíc změnilo.

Nicméně jsou tu jasně daná pravidla EU a my se jim musíme přizpůsobit.

### Jenže na trhu jsou někteří výrobci elektrických vozů, kterým objednávky rostou.

Je to tak, Tesla nebo čínští výrobci staví konkurenceschopná auta. Náš úkol je jasný. Pracovat na tom, abychom byli stejně úspěšní.

Letos jsem se byl podívat po delší pauze v Číně. Musím přiznat, že udělali od covidu ohromný pokrok v elektromobilitě, je to až neskutečné. Je potřeba brát čínské výrobce maximálně vážně.

Číňané teď chtějí dobýt evropské trhy – a my musíme mít ty nejlepší konkurenceschopné produkty, ať už se jedná o kvalitu, spolehlivost, technické parametry nebo software.

### Některé automobilky v Evropě otevřeně, skoro až pesimisticky přiznávají, že se čínské expanze v elektromobilitě obávají a cítí, že ztrácí své kdysi silné pozice. Jak to vnímáte vy?

Co se týká úspěchu a neúspěchu autoprůmyslu v Evropě, rozhoduje pouze rychlost. Vnímám to tak, že my tu jsme až příliš pomalí, v Číně naopak postupují mílovými kroky ve vývoji, kvalitě, efektivitě, a tedy i prodejích.

My Evropané bychom měli být daleko odhodlanější, rychlejší, odvážnější a přestat jen diskutovat a konečně začít něco dělat. Jinak hrozí, že do deseti, patnácti let nás Číňané předhoni. Když něco neuděláme teď, možná k tomu dojde ještě dřív. A to se nesmí stát. Mluvíme o celém evropském autoprůmyslu.

### Jak se díváte na to, že Tchajwanská firma TSMC postaví továrnu na čipy v sousedním Německu? Nebylo by pro českou ekonomiku lepší, kdyby se čeští politici představitele víc zasadili o to, aby tato továrna vznikla zde?

Mám k tomu čistě soukromý názor. Když nastala před asi dvěma a půl lety ta nejhorší krize v dodávkách čipů do automobilů, zjistili jsme, že existuje jen pár center na světě, která mají prakticky monopol na polovodiče. Je to Tchaj-wan, Jižní Korea, z malé části Japonsko a pak Texas v USA.

Proč v Evropě neexistuje jediný závod? Právě tento typ závislosti je pro náš autoprůmysl to nejhorší, co nám ubírá na vlivu. Je zásadní, aby tu byl alespoň jeden investor, jinak Evropa zcela ztratí pozici. Takže je dobře, že vznikne, a je jedno, jestli v Německu, nebo Česku.

### Přesto to vypadá, že Česko ztrácí pozici lídra v autoprůmyslu. Úvahy, že by tu Volkswagen mohl postavit gigafactory, vypadají, že jsou zcela u ledu.

Je to téma, ke kterému teď neexistuje rozhodnutí, víc k tomu nemohu říct.

### Transformace zřejmě čeká také továrnu Škody ve Vrchlabí. Kdy padne rozhodnutí, co se tam bude vyrábět, až skončí produkce převodovek do aut se spalovacím motorem?

Jsem rád, že se nám před deseti lety podařilo relativně jednoduchou továrnu na montáž aut

transformovat na nejmodernější závod na výrobu převodovek.

Ten by byl perfektní pro výrobu elektromotorů. Má všechno podstatné – dokonale čisté výrobní prostory, technologie, perfektně naplánované procesy. Já bych si opravdu moc přál, a předpokládám, že o to stojí i odbory, aby tu vznikaly elektromotory pro elektrovozy. Je potřeba o tom koncern VW přesvědčit.

### Kdy definitivně se má rozhodnout o tom, na jakou výrobu se tamní závod přeorientuje? Spekuluje se o roce 2026.

Nemohu říct, kdy přesně se rozhodne, ale určitě do konce tohoto desetiletí. Do té doby bude dle našich propočtů stále dostatečná poptávka po převodovkách z Vrchlabí do všech značek koncernu, tedy Seatu, Audi, Volkswagenu i Škody.

### Často jste vidět za volantem historických aut, účastníte se závodů veteránů. Ostatně i my se potkáváme před startem jednoho z nich. To je také koníček, který vás chytí tady v Česku?

Před deseti lety jsem se účastnil své první setinové rallye Sachsen Classic. Tehdy mě to úplně nadchlo. Říkám tomu, že jsem chytil ten „virus“. Chtěl jsem, aby něco takového zažili i naši „škodováci“, a tak jsme založili Škoda Classic Tour, rodinnou jízdu zaměstnanců automobilky s jejich vlastními historickými vozy. V roce 2014 se jí účastnilo 60 posádek, letos v září jich bylo na 260. To znamená, že jsme největší oldtimer rallye v Evropě. Na to jsem vážně hrdý.

### Co vás na rallye s veterány tolik baví?

Kdo to nezná, hned si myslí, že se závodí na rychlost. O ní to ale vůbec není. Musíte být maximálně přesní, precizní, soustředění a také sehraní se spolujezdcem, který naviguje podle roadbooku a pomocí stopek odpočítává čas, za který musí řidič projet měřené úseky. Je to velmi náročné, zároveň ale ohromně zábavné. Na jakém místě jsme tehdy na Sachsen Classic před deseti lety skončili, radši neprozradím, ale od té doby jsem se účastnil 20 závodů. Loni jsme byli v Rakousku třetí, letos v Sasku při velké konkurenci pátí.

### Pořídil jste si na závodění vlastního veterána?

Zamiloval jsem si oldtimery Škoda. To jsou bez debat nádherné vozy. Pořídil jsem si před časem Felicii z roku 1960, a protože jsem několik let pracoval v cvikovské továrně, z nostalgie mám také Trabant P601 a vedle toho ještě běžový Volkswagen Brouk.

Ale Škody mám v lásce nejvíc, několikrát jsem jel rallye Škodou Popular Sport Monte Carlo, pro mě nejkrásnějším vozem z historie automobilky. A nejvíc jsem si asi oblíbil Škodu 1100 MBX, která je nejen krásná a skvěle se řídí, ale je i poměrně vzácná. V důchodu tedy budu jezdit určitě veteránské rallye a letat letadly.

### MICHAEL OELJEKLAUS (59)

■ Narodil se v německém Lengerichu, vystudoval strojírenství se zaměřením na automatizační techniku. V roce, kdy získal titul inženýr, nastoupil do Volkswagenu. Po dvou letech se stal vedoucím oddělení vstřikování plastů, následně zastával několik funkcí vedoucího výroby a později také pozice vedoucího různých poboček Volkswagenu.

■ V roce 2005 se stal výkonným technickým ředitelem Volkswagenu v Šanghaji a zodpovídal za vývoj i plánování výroby a logistiky ve všech závodech společnosti Volkswagen v Číně. V roce 2010 se stal členem představenstva společnosti Škoda Auto a v automobilce vedl oblast výroby a logistiky. V roce 2019 získal doktorský titul na Technické univerzitě v Liberci. Na konci letošního roku se rozhodl odejít do předčasného důchodu. S manželkou Arvou žije v Praze.

Inzerce



## Důvod zůstat ve městě

Vilapark Klamovka je osobitý rezidenční projekt pro všechny, kdo chtějí bydlet ve městě, využívat veškeré jeho výhody, a zároveň mít na dosah klidnou přírodu. Díky své poloze na Praze 5 je jedním z nejatraktivnějších míst pro život. Celkem 117 nových bytů nacházejících se u bývalého zámeckého parku Klamovka nabídne bydlení vhodné jak pro páry, tak pro rodiny s dětmi.

+420 800 26 60 60  
reality@metrostavdevelopment.cz  
vilaparkklamovka.cz

VILAPARK  
KLAMOVKA

## ■ Energetika

# ČEZ chce dostat z Dukovan a Temelína víc elektřiny a tím i peněz. Zajistí to úprava provozu

Jan Brož  
jan.broz@hn.cz



Reaktorový sál Jaderné elektrárny Temelín je za provozu hermeticky uzavřen a dovnitř se dostane málokdo. I proto, že v místnosti je podtlak a vstup vyžaduje několik desítek minut strávených v dekompresní komoře. Aktuálně je však v centru druhého bloku celkem rušno. V prostoru v podlaží, kde jsou obvykle jako puzzle naskládány jednotlivé komponenty reaktoru, je prázdný a obří technologie leží rozmístěná po prostoru kontejnmentu. Probíhá jedna z plánovaných odstávek.

Technici ve žlutých a bílých overalech řeší ne úplně standardní problém. Na dně reaktoru identifikovali cizí předmět, nejspíš kovovou šponu. Vyrobiti si proto dlouhou tyč a nyní se pokouší těleso vytáhnout. Odstávky slouží právě k nezbytné údržbě, kontrolám a také k výměně paliva. A právě s ním souvisí další neobvyklý úkol. Ten však na rozdíl od zatoulané špony může mít významný dopad na výrobu, a tedy i ziskovost ČEZ a také na to, kolik peněz získají jeho akcionáři včetně státu.

Ve čtvrtek odstartovali energetici zavážku paliva a z celkem 163 palivových souborů uvnitř reaktoru bude tentokrát 48 nových. To je o šest více, než kolik souborů se obvykle měnilo v minulosti. Letitá praxe byla taková, že se při odstávce nahrazovala čtvrtina paliva novými soubory. Nyní se chce ČEZ postupně dostat do stavu, kdy to bude třetina, což by mělo nastat na přelomu let 2024 a 2025. Temelín tak přejde na takzvaný osmáctiměsíční palivový cyklus. V praxi to znamená, že místo jednou do roka

jako v současnosti by se reaktor musel vypínat jen každých 18 měsíců.

A méně odstávek znamená i vyšší výrobu elektřiny. Obdobný proces probíhá i v Dukovanech, kde je cílem prodloužit palivový cyklus z 12 na 16 měsíců. „Zbude nám více času k provozu bloků, což znamená přínos zhruba dvě terawattodiny ročně,“ říká člen představenstva ČEZ a ředitel divize jaderná energetika Bohdan Zronek. To je zhruba tři procenta roční spotřeby celého Česka. Nebo pro lepší srovnání, více než třetina roční spotřeby Prahy. Pokud bychom vycházeli z ceny, za kterou se aktuálně prodává elektřina na rok 2025, tak hodnota extra vyrobené elektřiny je téměř čtvrt miliardy korun.

Loni vyrobily obě elektrárny celkem 31 terawattodin a jen o trochu méně to bylo i v předchozích letech. V budoucnu by však měla produkce tuzemských reaktorů více kolísat podle toho, do jakých let odstávky připadnou.

Méně často přerušovaná výroba bude mít podle Zronka vliv i na životnost elektráren. Nejvíce ji zkracuje, když se jaderné zařízení odstává, vychladí, odtlakuje a následně opět najíždí. „Počet těchto cyklů je za životnost elektrárny omezený, takže změna hodně nahrává naší vizi provozovat elektrárny 60 let,“ vysvětluje Zronek s tím, že 18měsíční odstupy jsou už i jinde ve světě poměrně obvyklé, a některé elektrárny v USA na jely dokonce na 24měsíční cyklus. „Je to obvyklá světová praxe,“ potvrzuje šéfka Státního úřadu pro jadernou bezpečnost (SÚJB) Dana Drábová.

Podle Zronka není změna spojená s žádnou investicí kromě náročného plánování a schvalování ze strany jaderného dozoru. Plánované odstávky, které trvají zhruba dva měsíce, totiž neslouží jen k výměně paliva, ale i k povinným revizím jaderného zařízení, které je třeba uskutečnit v daných časových odstupech. Už při spuštění obou elektráren v letech 1985 a 2000 se však počítalo s dvanáctiměsíčním cyklem tak, aby veškeré práce spojené s odstávkami na sebe časově navazovaly.

Zronek připomíná, že se první nápady o prodloužení cyklu začaly objevovat už v prvních letech provozu Temelína, jenže minimálně prvních deset let šlo o čistě teoretické úvahy.

Důvodem bylo, že použité palivo zůstává prvních osm až deset let uloženo přímo v kontejnmentu, než putuje dál do meziskladu. Prvních deset let provozu Temelína se tak z reaktorových sálů neodváželo žádné palivo. Jeho odvoz přitom zabere pět až sedm dní, o které je nutné odstávku prodloužit a během kterých lze stihnout mnoho dalších prací. Prodlužovat odstávku výhradně kvůli doplňkovým činnostem se však nevyplácelo, a až do roku 2010 bylo tedy v Temelíně výhodnější dělat kratší a častější odstávky.

Pouhou náhodou pak je, že prodloužení cyklu se časově shoduje s jinou důležitou změnou týkající se paliva. To doposud dodával oběma

tuzemským elektrárnám ruský výrobce TVEL. ČEZ však už pro Temelín uzavřel kontrakt s americkým Westinghousem a francouzským Framatome. „Zatím máme v lokalitě zásoby paliva, takže počítáme s objednávkou v příštím roce,“ naznačil Zronek, kdy by mohlo nové palivo od „západních“ dodavatelů dorazit.

U starších dukovanských bloků je situace komplikovanější, ale i tam se už ČEZ dohodl s americkým výrobcem. Jistotu dvou dodavatelů chce však polostátní společnost i pro Dukovany a v plánu je rozšířit spolupráci i o Francouze. „V Dukovanech se také bavíme s Framatome a směřujeme k úplně stejnému řešení,“ dodal Zronek.



**Odstávka v Temelíně** Prostor uprostřed reaktorového sálu druhého bloku obvykle vyplňují komponenty tvořící vrchní část reaktoru. Během odstávky je technici ČEZ úplně odstraní. Foto: HN - Václav Vašků

## ■ Hydroelektrárna

## Litostroj získal v Kanadě zakázku skoro za 2,5 miliardy

Petr Zenkner  
petr.zenkner@hn.cz



Pro energetickou skupinu Energo-Pro Jaromíra Tesaře je strojírenská firma Litostroj jen menší částí jejího koncernu provozujícího vodní elektrárny o výkonu 857 megawattů. Byznys blanského výrobce turbín pro vodní elektrárny ale představuje ve svém oboru špičku a nově se může pochlubit obří zakázkou v Kanadě.

Pro hydroelektrárnu Pointe du Bois v provincii Manitoba dodá dceřiná firma Litostroj Hydro se sídlem v Quebecu osm kompletních soustrojí turbín s generátory. Zakázka pro kanadskou energetickou společnost Manitoba Hydro, již firma vyhrála ve výběrovém řízení, má

hodnotu více než 100 milionů dolarů (téměř 2,5 miliardy korun). Pro Litostroj bude vůbec největší v jeho historii.

Firma navrhne a vyrobí úplně nový typ turbíny a zajistí také všechny zkoušky a uvedení osmi soustrojí do provozu. Hlavně díky větší efektivitě lopatek se výkon turbín zvýší o více než 30 procent. Elektrárna v Pointe du Bois vyrobí o 380 gigawattodin elektřiny více, což postačí pro dalších 35 tisíc domácností. Zároveň se prodlouží její životnost nejméně do roku 2055.

O projekt se postará blanenský Litostroj Engineering, turbíny vyrobí továrna Litostroj Power ve slovinské Lublani. Vše má být hotovo do roku 2027. Pro firmu, jejíž obrat se pohybuje kolem 300 milionů korun, tak jde o velký zásobník budoucí práce.

Vodní elektrárna Pointe du Bois je průtočného typu, tedy bez velké přehradní nádrže. Má celkem 16 soustrojí takzvaných Francisových turbín – každá má dvě oběžná kola na společné hřídeli, jež roztáčí generátory o výkonu 78 MW. Litostroj bude mít na starost výměnu poloviny instalovaných turbín a generátorů.

Hydroelektrárna na řece Winnipeg má více než stoletou historii. Její výstavba začala v roce 1909,

~  
**Díky dodávce turbín se prodlouží životnost kanadské elektrárny nejméně do roku 2055.**

první soustrojí začalo dodávat elektřinu o dva roky později. Výstavba všech šestnácti turbín byla dokončena v roce 1926. Vedle výměny turbín a generátorů investuje Manitoba Hydro také do nového 50kilometrového vedení, které budoucí vyšší výkon elektrárny dokáže dostat k zákazníkům.

Podle výkonného ředitele firmy Václava Černého je zakázka v Kanadě potvrzením pozice skupiny Litostroj na tradičním a náročném trhu. „Stále tady ale vidíme obrovské příležitosti k dalšímu růstu,“ řekl Černý. Provozovatelé vodních zdrojů totiž nechtějí podstupovat náročný proces stavby nového vodního díla či elektrárny. Místo toho si u firem jako Litostroj objednají návrh, výrobu a instalaci modernějšího zařízení v již existující stavbě.

Pro Litostroj je trh v Severní Americe v posledních letech stále významnější. Vedle Kanady má česká strojírenská firma zakázky také ve Spojených státech, kde je hlavním zákazníkem elektrárnská společnost Southern Company. Referenční zakázkou v USA byla pro Litostroj vodní elektrárna Lay ve státě Alabama, kde se firma podílela na modernizaci jedné z turbín, tentokrát Kaplanových. Litostroj v Alabamě dokonce otevřel kancelář.

Důvodem, proč je pro nás severoamerický trh zajímavý, je velké množství stárnoucí infrastruktury a současná podpora jejich obnovy ze strany státní administrativy, která motivuje provozovatele k investicím,“ vysvětlil Černý. Jde především o vládní podporu zelených investic ve výši 370 miliard dolarů.

# VILPE®

Innovative and Easy



## KUCHYNĚ S VENTILACÍ VILPE® JE OÁZOU KLIDU

Systém VILPE® Tichá kuchyně je založen na bezmotorovém kuchyňském odsavači par v kombinaci se střešním ventilátorem VILPE®.

### VILPE®

Innovative and Easy

PRAHA  
Masarykova 54  
252 19 Rudná u Prahy  
T: +420 736 659 943  
praha@kotevniotechnika.cz

BRNO  
Václavská 237/136  
619 00 Brno  
T: +420 739 311 932  
brno@kotevniotechnika.cz

OSTRAVA  
T: +420 739 028 666  
ostrava@kotevniotechnika.cz

ÚSTÍ NAD LABEM  
Teplická 380  
403 35 Liboucheč  
T: +420 603 172 692  
usti@kotevniotechnika.cz

ČESKÉ BUDĚJOVICE  
Novohradská 745/21  
370 01 České Budějovice  
T: +420 734 445 971  
cb@kotevniotechnika.cz

BRATISLAVA  
T: +421 911 614 014  
bratislava@kotviacatechnika.sk

PREŠOV  
T: +421 910 614 014  
presov@kotviacatechnika.sk

tichakuchyne.cz

## ■ Soutěž

# Česko zná nejlepší manažerky a manažery roku. Zabodovala Urválková z Uniqa a Převrátíl z Chart Ferox

Adam Mašek  
adam.masek@hn.cz



**V**ítězi soutěže Manažer roku, která se letos konala již potřetí, se stali Lucie Urválková, finanční ředitelka pojišťovny Uniqa, a Bronislav Převrátíl, výkonný ředitel společnosti Chart Ferox. Ta vyrábí a dodává kryogenní zařízení a systémy na skladování, dopravu a distribuci zkapalněných technických plynů. Soutěž Manažer roku, jejímž mediálním partnerem jsou Hospodářské noviny, pořádá od roku 1993 Česká manažerská asociace. Cílem je vyhledat nejlepší manažery, lidry a podnikatele v zemi. Za třicet let existence soutěže bylo oceněno 69 osobností z řad manažerů a manažerek českých firem, ale i tuzemských poboček zahraničních podniků.

Vybraní uchazeči se hodnotí na základě kritérií japonského modelu hoshin kanri v kombinaci s kritérii modelu EFQM. Pomocí nich se zjednodušeně řečeno zkoumá, jak se účastníkům v uplynulém roce podařilo naplnit vytyčené firemní plány a vize. Jakým způsobem a za jak dlouhé období se jim to podařilo a kdo se na plnění cílů podílel.

Hodnocení je tříkolové a jeho garantem je odborná komise. Nejlepších 15 finalistů, kteří

od ní obdrží nejvyšší počet bodů, je pozváno před členy komise k osobní prezentaci. Poté probíhá diskuse a tajné hlasování. O konečném pořadí rozhoduje národní komise, složená z vyhlášených soutěžích, odborníků a partnerů. Předsedající národní komise je ekonom a statistik Richard Hindls.

„Naším cílem není pouze odměňovat ty nejlepší, ale především motivovat a povzbuzovat mladé, začínající manažery. Soutěžící se vzájemně inspirují, stanovují celému oboru vyšší standardy a stále zvyšují úroveň managementu v České republice,“ říká Ivo Gajdoš, výkonný ředitel České manažerské asociace.

Manažerka roku Urválková působí ve společnosti Uniqa od roku 2007, a to na pozici finanční ředitelky a také jako místopředsdkyně představenstva. Firma má po celé Evropě v celkem 18 zemích přes 15 milionů zákazníků, v Česku a na Slovensku více než tři miliony klientů. Porota ocenila především její přínos během fúze s AXA pojišťovnou během covidu. „Chtěla bych ocenit zejména svoje kolegy, bez kterých bych nebyla tam, kde jsem,“ říká Urválková.

Bronislav Převrátíl, nejlepší manažer letošního roku, nastoupil do společnosti Chart Fe-

rox v roce 2005. Před pěti lety pak stanul v jejím čele. Komise u Převrátíla vyzdvihla transformaci společnosti během posledních pěti let, kdy přeměnil čistě výrobní firmu na podnik zaměřený na projekty a služby s vysokou přidanou hodnotou. „Mojí primární úlohou je spojovat lidi ve firmě a dávat věci do pohybu,“ říká. Slavnostní vyhlášení proběhlo v pražské Empire Hall ve Slovanském domě.

„Vzhledem k dopadům války na Ukrajině a vysoké inflaci, která ovlivnila celou společnost, se manažeři napříč odvětvími museli vypořádat s výzvami, na něž neměli plný vliv. Mezi nejlepší desítku se dostali manažeři, kteří nejen zvládli tuto turbulentní dobu, ale dokázali své firmy posunout vpřed,“ říká Libor Witassek, člen hodnotitelské komise a ambasador České manažerské asociace.

V předchozích ročnících zvítězily známé tváře českého byznysu, za rok 2021 například Diana Rádl Rogerová ze společnosti Behind Inventions (tehdy za svoji práci řídící partnerky Deloitte v Česku), Jan Lát, finanční ředitel společnosti Beneš a Lát zabývající se slévárenským průmyslem, nebo výkonný ředitel a předseda představenstva Orlen Unipetrol Tomasz Wiatrak.

## Jak se hodnotilo

■ Vybraní uchazeči se hodnotí na základě kritérií japonského modelu hoshin kanri v kombinaci s kritérii modelu EFQM. Pomocí nich se zkoumá, jak se účastníkům v uplynulém roce podařilo naplnit vytyčené firemní plány a vize. Jakým způsobem a za jak dlouho se jim to podařilo a kdo se na plnění cílů podílel.

■ Hodnocení je tříkolové a jeho garantem je odborná hodnotitelská komise. Nejlepších 15 finalistů, kteří obdrží nejvyšší počet bodů, je pozváno k osobní prezentaci. Poté probíhá tajné hlasování. O konečném pořadí rozhoduje Národní komise složená z vyhlášených soutěžích, odborníků a partnerů.

## Vítězové podle kategorií

- **Kategorie Vizionář:** Petr Vaněček, CEO společnosti Remoska s.r.o.
- **Kategorie Mladý manažerský talent:** Michal Lichter, Regional Director a CEE společnosti Billigence
- **Kategorie Průmysl a navázané obory:** Bronislav Převrátíl, CEO společnosti Chart Ferox, a.s.
- **Kategorie Nezisková sféra:** Lucia Haraslinová, předsdkyně Kladru českých nábytkářů, družstva
- **Kategorie Manažer malého a středního podniku:** Petr Paksj, spolujatel a ředitel společnosti JAP FUTURE s.r.o.
- **Kategorie Služby:** Lenka Žlebková, generální ředitelka Kongresového centra Praha, a.s.
- **Kategorie Zemědělství:** Jaroslav Mikoláš, jednatel a spolujatel společnosti LUPOFYT s.r.o.
- **Kategorie Veřejná správa:** Pavel Švagr, předseda Správy státních hmotných rezerv
- **Kategorie Manažer digitálního věku:** Marcela Lonková, CEO společnosti This One s.r.o.
- **Kategorie Zahraniční manažer:** Violeta Luca, CEO Microsoftu pro Česko a Slovensko

## TOP 10 Manažerů roku

- **Bronislav Převrátíl**, CEO společnosti Chart Ferox, a.s.
- **Lucie Urválková**, CFO v UNIQA pojišťovně, a.s.
- **Lenka Žlebková**, generální ředitelka Kongresového centra Praha, a.s.
- **Jaroslav Mikoláš**, jednatel a spolujatel společnosti LUPOFYT s.r.o.
- **Michal Lichter**, Regional Director a CEE společnosti Billigence
- **Violeta Luca**, CEO Microsoftu pro Česko a Slovensko
- **Jiří Buchal**, CEO RD Rýmařov s.r.o.
- **Jana Mastíková**, hlavní architektka a partnerka firmy LOXIA
- **Pavel Švagr**, předseda Správy státních hmotných rezerv
- **Michal Hornák**, CEO WITTE Automotive Česko



Vítězové soutěže Manažer roku Lucie Urválková, finanční ředitelka Uniqa, a Bronislav Převrátíl, výkonný ředitel firmy Chart Ferox.

Foto: HN - Libor Fojtík



Jubilejní 30. ročník soutěže Manažer roku, tentokrát pro rok 2022, se uskutečnil v pražské Empire Hall ve Slovanském domě.



Finalisté 30. ročníku soutěže Manažer roku. V popředí s plaketami vítězové Lucie Urválková, finanční ředitelka Uniqy (v modrém), a po její levici Bronislav Pěvrátil, výkonný ředitel společnosti Chart Ferox.



Jan Lát, místopředseda představenstva společnosti Beneš a Lát a držitel ceny Manažer roku 2021. U stolu společně s asistentkou společnosti Beneš a Lát Annou Handlířovou.



Mezi hosty seděla i Diana Rádl Rogerová (Behind Inventions), která si přebírala ocenění za Manažerku roku v loňském roce (tehdy ještě za svou práci řídící partnerky v Deloitte CZ).



Moderátorka České televize Marcela Augustová zpovídá hudebníka Karla Havlíčka, který hostům zahrál na špičkový klavír Petrof Gemini, který firma představila v letošním roce.



Finalisté 30. ročníku soutěže Manažer roku. V popředí zleva v růžových šatech personální ředitelka ZZN Pelhřimov Blanka Vávrová, po její levici Violeta Luca, výkonná ředitelka Microsoft pro Česko a Slovensko, v modrém finanční ředitelka Uniqy Lucie Urválková (manažerka roku), dále výkonný ředitel Chart Ferox Bronislav Pěvrátil (manažer roku) a v brýlích Jaroslav Mikoláš, jednatel a spolujednatel společnosti Lupofyt.

## ■ Firma a živnostník roku

# Světový výrobce umělých krystalů pro mikroskopy a vlastivědné omalovánky zvítězili na Liberecku

Marek Miler  
marek.miler@hn.cz



S polečnost Crytur ze severo-českého Turnova je širší veřejnosti prakticky neznámá – ve svém oboru je ale pojmem. Je největším světovým výrobcem klíčové části elektronových mikroskopů, takzvaných detektorů. Jádrem těchto velmi drahých a sofistikovaných zařízení je umělý krystal. Právě krystaly a na ně navázaná technologie z Turnova jsou důležité pro výrobu polovodičů. Rovněž je využívají přední dodavatelé zdravotnických laserů – třeba izraelský Lumenis či slovenská Fotona.

„Když půjdete na operaci očí, laserový paprsek, který vás bude opeřovat, je s velkou pravděpodobností generovaný naším krystalem,“ vysvětluje jednatel a majitel Cryturu Jindřich Houzvička. „My dodáváme jádra pro zařízení, která hledají ropu, odstraňují tetování či ledvinové kameny, sledují výrobu čipů nebo měří teplotu v reaktorech.“

Houzvičkův podnik se ve středu stal vítězem letošního ročníku soutěže Firma roku za Liberecký kraj. Soutěž má také kategorii pro živnostníky. Vyhlášení ji Hospodářské noviny a titulárními partnery jsou poradenská společnost PwC a Moneta Money Bank. Liberecké klání je součástí série krajských kol letošního, již 18. ročníku. Vše vyvrcholí vyhlášením celostátních vítězů 14. prosince na pražském Žofíně.

Čtrnáct porotců soutěže vybralo Crytur na první místo z celkem deseti firem. Porota ocenila zejména to, že se turnovská společnost zaměřuje na výrobu s vysokou přidanou hod-

notou, vyvíjí specifické know-how a orientuje se na perspektivní technologie budoucnosti. Zároveň Crytur svou historií navazuje na tradici šperkařské a sklářské výroby na Turnovsku.

Podnik se specializuje na optoelektronickou výrobu, kde podstatou produktu je superčistý krystal, který lze vyrobit jen ve specializovaných laboratořích. Výrobek je pak doplněn o velké množství dalších komponentů. Houzvička řekl HN, že firma nemá v Evropě přímé konkurenty, protože ostatní firmy vyvíjející optoelektronická řešení se zaměřují spíše na dílčí výroby. „My jsme unikátní tým, že máme víc technologií integrovaných pod jednou střechou. Jde o pěstování krystalů, výrobu přesné mechaniky, výrobu optiky a montáž v čistých prostorech,“ vysvětlil.

Firma působí navíc v oblastech, které zažívají boom. Nástup umělé inteligence, automatizace a elektromobility vyvolává rostoucí poptávku po mikroprocesorech. S tím roste zájem i o elektronovou mikroskopii, bez níž se výroba neobejde.

Crytur dodává své výrobky největším světovým dodavatelům nástrojů pro výrobu polovodičů – americkým korporacím Applied Materials a KLA-Tencor či nizozemské skupině ASML. V Česku hlavně brněnským výrobcům mikroskopů vlastněným skupinami Tescan Orsay a Thermo Fischer Scientific.

V oblasti laserové technologie firmě zase nyní nahrála geopolitická situace, kdy se americký konkurent Northrop Grumman soustřeďuje

PwC  
FIRMA ROKU 2023  
CENA HOSPODÁŘSKÝCH NOVIN

MONETA  
ŽIVNOSTNÍK ROKU 2023  
CENA HOSPODÁŘSKÝCH NOVIN

## Vítězové na Liberecku:

### PwC Firma roku 2023 Libereckého kraje:

1. Crytur, spol. s r.o. – vývoj a výroba optoelektronických řešení pro vědecké použití (Turnov)
2. Elmarco s.r.o. – výrobce technologií na průmyslovou výrobu nanovláken (Liberec)
3. CzechFibre, spol. s r.o. – recyklace textilního odpadu (Raspenava)

### Moneta Živnostník roku 2023 Libereckého kraje:

1. Blanka Kučerová – omalovánkové bedekry (Vysoké nad Jizerou)
2. Eliška Vejrostková – kuchařka a cukrářka (Doksy)
3. Kamila Dvořáková – výroba kvalitních textilních výrobků z přírodních materiálů (Mimoň)

### Moneta Živnostník roku Srdcař 2023 Libereckého kraje:

1. Jan Cidrych – výroba a prodej porcelánu, skla a suvenýrů (Liberec)



Nejlepší v Libereckém kraji vyhrála podnikatelka Blanka Kučerová a společnost Crytur Jindřicha Houzvičky. Foto: Jan Tichý

na obranné technologie a vyklízí pole například u medicínských laserů.

Crytur má v Turnově 400 zaměstnanců, z toho asi dvě desítky vědců, kteří pracují na vývoji nových technologií. Houzvička tvrdí, že Crytur mezi českými firmami vede co do množství přihlašovaných evropských patentů na počet zaměstnanců. Tržby podniku rostou od roku 2010. Loni dosáhly 626 milionů korun.

Třiapadesátiletý Houzvička, který studoval na zahraničních univerzitách a má doktorát z fyzikální chemie, převzal podíl ve firmě po svém otci v roce 2004 a později vyplatil tři ostatní akcionáře, a stal se tak jediným majitelem.

V Liberci se ve středu také vyhlásovali vítězové části živnostníka. Letošní titul Moneta Živnostník roku Libereckého kraje získala

Blanka Kučerová z Vysokého nad Jizerou. Jednačtyřicetiletá Kučerová už desátým rokem vydává vlastivědné sešity, průvodce po různých městech ve formě omalovánek. Tyto bedekry jsou určené především rodinám s dětmi nebo žákům prvního a druhého stupně, které sešity pořízují na výlety nebo školy v přírodě.

Kučerová už takto vydala bedekry k 25 českým městům. Formou omalovánek též zpracovala i pět knížek povinné četby, včetně Kytice K. J. Erbena a Babičky Boženy Němcové. Celkem už její minivydavatelství vytisklo asi 45 tisíc sešitů.

Podle porotkyně Pavly Šestákové z Monety vybízejí publikace Blanky Kučerové ke společným výletům, a mohou tak stmelovat rodinu. „Je to inovativní způsob, jak dětem předat informace, jak malovat i vzdělávat se. Je to prezentace České republiky, literatury a historie.“

## ■ Americká centrální banka

# Fed na úrokové sazby nesáhl, přesto vyděsil trhy

Vladan Gallistl  
vladan.gallistl@hn.cz



Propad světových burz a pokles cen dluhopisů i komodit následoval po středečním zasedání amerických centrálních bankéřů. Fed sice podle očekávání ponechal úrokové sazby na stávající úrovni 5,25 až 5,50 procenta, potvrdil ale přísnější politiku i pro příští rok.

„Klíčové poselství je to, že Fed bude úrokové sazby udržovat na silně zvýšené úrovni déle, než se trhy domnívaly,“ upozorňuje investiční strateg skupiny Conseq Michal Stupavský. Dražší peníze budou mít dopad na celou ekonomiku včetně finančních trhů.

Guvernér Fedu Jerome Powell navíc nevyločil ani další zvýšení sazeb,

možná ještě do konce letošního roku. „Jsme připraveni opět zvýšit sazby, pokud to bude potřeba,“ prohlásil.

Investory zaskočilo, že Fed už příliš nepočítá s výrazným snížením sazeb v příštím roce. Centrální bankéři původně předpokládali, že na konci roku 2024 budou sazby na úrovni 5,1 procenta, přičemž ještě v červnu počítali s tím, že to bude 4,6 procenta. V květnu přitom trhy odhadovaly, že sazby budou v prosinci příštího roku jen 2,86 procenta, což je o dva procentní body níže oproti současnému předpokladu Fedu.

Centrální banka nyní očekává, že srazí sazby jen dvakrát. Banka Goldman Sachs odhaduje, že Fed začne snižovat sazby dokonce až ve čtvrtém čtvrtletí 2024. Hráči na trzích tak začali střízlivět z přesvědčení, že se rychle dočkají levnějších peněz.

Výrazně se to projevilo na amerických státních bondech. „Výnos u dvouletých dluhopisů se nadstandardně zvýšil téměř na 5,2 procenta, což je nejvíce od června 2006,“ upozorňuje Tomáš Pfeiler, portfolio manažer Cyrrusu. Opačně oproti výnosům se pohybují ceny obligací, které zamířily směrem dolů.

Od státních dluhopisů se přitom určuje rovněž financování firem, které se tak prodraží. „Řada společností

~  
**Fed bude úrokové sazby udržovat na silně zvýšené úrovni déle, než se trhy domnívaly.**

dosud žila z emisí dluhopisů vydaných v letech 2020 a 2021. Vyšší sazby je proto mohou zabolet,“ říká Pfeiler. Zatímco během koronavirových let se výnos u desetiletých amerických bondů dostal dokonce na úroveň okolo půl procenta, tak nyní je to zmíněných 5,2 procenta. Zdražení tak bude dramatické.

Refinancovat se jen v USA budou obrovské sumy. Experti Goldman Sachs odhadují, že v příštím roce budou splatné dluhy firem ve výši 790 miliard dolarů a o rok později to bude dokonce 1,07 bilionu dolarů. Ještě letos pak vyprší splatnost půjček za dalších 230 miliard.

Dražší peníze se v ekonomice už projevují. „Vyšší sazby se začínají zařezávat do ekonomiky. Vidíme růst bankrotů a delikvencí na úvěrech či kreditních kartách,“ říká Stupavský.

Rozhodnutí Fedu navíc nahodilo chuť investorů po rizikovějších aktivech, jako jsou například akcie. Americké burzy již ve středu zareagovaly poklesem a v červených číslech zahájily i čtvrtletní obchodování. Klesaly však burzy na celém světě, když například akcie rozvíjejících se zemí se propadly na tříměsíční minimum.

Kapitálové trhy navíc mohou padat ještě dál. „U amerických akcií bych čekal korekci, při níž by se index S&P 500 dostal pod 4000 bodů,“ říká Pfeiler. Šlo by tak zhruba o desetiprocentní pokles. Stejně se vyjadřuje i Stupavský: „Vyšší výnosy by měly přispět k tomu, že se do konce roku dočkáme výraznějšího poklesu cen akcií.“ Kvůli obavám z pomalejšího ekonomického růstu klesala rovněž cena ropy, mědi či kupříkladu hliníku.

## ■ Sociální síť

Luděk Vainert  
luděk.vainert@hn.cz

## X už jen za peníze. Proč Muskův boj s „boty“ nezní přesvědčivě

Připravte si platební karty. Pokud chodíte na sociální síť X, tedy bývalý Twitter, Elon Musk vás zkasíruje. Má to být jen drobná částka, strhávat se ale bude pravidelně. Platit se bude i za zcela základní účet, který je proti „prémiovému“, označenému modrou fajfkou (za ten si nyní účtuje něco přes dvě stovky měsíčně), citelně znevýhodněn. Zadarmo se možná podíváte na některé příspěvky, ale bude to takový opruz, že se vyplatí buď se s touto sociální sítí nadobro rozloučit, nebo se podvolit a platit. Už nyní je totiž síť X bez přihlášení skoro nepoužitelná, třeba proto, že příspěvky řadí zcela bez ladu a skladu.

Zpoplatnění bude další zásadní změnou, kterou Twitter v Muskově éře, trvající zhruba rok, prošel. A také dalším testem loajality stovek milionů uživatelů. Ti si za více než patnáct let, co tato sociální síť existuje, zvykli na bezplatné užívání, které je v základní verzi samozřejmostí i u jejích konkurentů. Zakladatel a šéf Facebooku Mark Zuckerberg dokonce garantuje, že jeho síť vždy bude mít bezplatnou verzi. O to důležitější bude, jak X svým uživatelům změnu zdůvodní. Muskův úvodní pokus vysvětlit to bojem s anonymními účty a „boty“ zrovna přesvědčivě nepůsobí.

Ne že by robotické účty nebyly problém. Válčí s nimi všechny významné sociální síť. Facebook za posledních šest let vymazal čtyřikrát víc účtů, než je počet obyvatel naší planety. I Twitter už musel vymazat miliardy účtů, které nesloužily k ničemu jinému než šíření spamu či manipulaci s návštěvností.

Musk se poprvé do robotických účtů opřel v době, kdy musel Twitter volky nevolky koupit. Impulzivně, nebo přinejmenším ne zcela promyšleně totiž loni akcionářům Twitteru nabídl, že síť odkoupí za astronomických 44 miliard dolarů. Během následných licitací, při nichž hrozil, že z obchodu vycouvá, používal jako argument pro získání slevy právě to, že robotické účty mají na inzerci honorovaném provozu sítě mnohem větší váhu než Twitterem udávaných pět procent. Ovšem fakt, že Musk později souhlasil s dokončením transakce za původně dohodnutou cenu, pokud Twitter zastaví soudní procesy proti němu, ukazuje, že se necítil zrovna silný v kramflecích.

Robotické účty vznikají dál a dál. Jak by ne, vždyť jejich vytvoření nestojí takřka nic. Kdyby se ale za založení a udržování účtu muselo něco málo zaplatit, rozbilo by to „byznysmodel“ tvůrců spamovacích robotů napadř. A ještě by to podle Muska vyřešilo problém falešných účtů. Jenže k identifikaci by stačila jediná platba. Pokud vedení X uvažuje o předplatném, je za tím spíš snaha o zlepšení hospodaření firmy. Ta pod Muskovým vedením ztrácí velké inzerenty a odliv ji donutil i ke snižování cen.

Záměr nechat všechny uživatele platit zatím nemá konkrétní obrysy, a tak je nemožné vyčíslit jeho dopad na hospodaření firmy. Zcela jisté je, že ze současných více než pět set milionů aktivních uživatelů by část ubyla. A to by dále snížilo inzertní příjmy firmy.

Ještě důležitější by byl dlouhodobý dopad. Musk už delší dobu mluví o tom, že Twitter, rebrandovaný na X, chce přeměnit na „aplikaci pro všechno“. Z původní strohé služby, která měla kouzlo díky tomu, že nutila ke stručnosti, nezbylo nic. „Prémioví“ uživatelé mohou psát prakticky libovolně dlouhé litanie, přibyla možnost formátování, stále větší důraz síť klade na videa. Nemá chybět nic, co nabízejí konkurenti. A k tomu všemu se má ještě přibalit možnost placení. Musk jako jeden z tvůrců platebního systému PayPal dobře ví, jak lukrativní možnosti to může přinést. Vždyť z exitu z PayPala měl kapitál, s nímž mohl založit vesmírný start-up (a dnes již velmoc) SpaceX a přijít jako zachránce do Tesly.

Jenže úspěch takové aplikace pro všechno stojí na kritické mase uživatelů. Dává v takovém případě smysl riskovat, že se uživatelská báze kvůli povinné placením zmenší? Takový čínský WeChat, vzorový příklad aplikace, která uživateli poskytuje první poslední včetně možnosti placení, je zdarma. Provozovatel aplikace si na své přijde i tak.

Rozpory a vágnost plánu tak nabízejí ještě jednu variantu. Musk o zpoplatnění sítě mluvil, aby odvedl pozornost. Vždyť výrok padl na jeho pondělní schůzce s izraelským premiérem Benjaminem Netanjahuem. Ten Muska vyzval, aby našel rovnováhu mezi ochranou svobody projevu a bojem proti nenávisťným projevům. Samozřejmě včetně antisemitských. Jenže tohle téma otázka „placení za Twitter“ zcela zastínila.

## ■ Politika

Petr Honzejek  
petr.honzejek@hn.cz

## Balíčkové utkání Fiala vs. Babiš je soubojem racionality a populistického iluzionismu

Vesněmnohdy začíná závěrečné schvalování vládního úsporného balíčku. Bude to zřejmě boj na týdny, opozice totiž chystá obstrukce. Výsledek je ale předem jasný. Vláda si prosadí svou. Tam, kde chce škrtnat, se bude škrtnat, ty daně, které chce zvednout, se zvednou. Je tedy nějaký důvod, když vše je dopředu jasné, schvalování úspor za 90 miliard sledovat? Ano. Skrze postoj jednotlivých partají k úsporám totiž vidíme to nejpodstatnější: jaký mají vztah k odpovědnému hospodaření, do jaké míry jim skutečně záleží na budoucnosti naší země.

K úspornému balíčku lze zformulovat desítky relevantních výhrad. Můžeme říkat, že je objemem nedostatečný a že šetřit by se mělo mnohem více. Třisetmiliardový schodek letos a podobný napřesrok, to se udržitelným hospodařením skutečně příliš nepotkává. Můžeme si stěžovat, že v balíčku jsou věci, které by v něm být neměly, a naopak v něm nejsou ty, které by v něm být měly – každý podle svých preferencí. A konečně můžeme se po zásluze pohoršovat nad komunikačním chaosem, který vláda kolem balíčku vyprodukovala. To všechno je samozřejmě relevantní a vláda dostává nikoli nezaslouženě za uši zleva zprava.

Jenže skutečně podstatné je něco jiného: a sice že se vláda pod vedením Petra Fialy alespoň k nějaké konsolidaci veřejných financí odhodlala. Udělala to přesto, že ví, že je to nepopulární a že tím nahrává babišovské opozici. Té opozici, která konsolidaci odmítá a tvrdí, že se nemusí šetřit na provozu státu, nemusí se zvyšovat daně, nemusí se reformovat důchody, nemusí se dělat nic, protože na všechno si přece můžeme půjčit a ono to nakonec nějak dopadne.

Že je to vůči opozici příliš příkré? Není. Všechny její pozměňovací návrhy k úspornému balíčku jdou proti smyslu konsolidace rozpočtu. Jediné, co jsou babišovci schopni reálně pro konsolidaci nabídnout, je návrat EET.

Boj o balíček je tedy dobré sledovat proto, že to bude boj racionality a odpovědnosti proti populistickému iluzionismu. Připomene každému, kdo je našťvaný na současnou vládu, kdo je její alternativou: obstrukční eskadrona kolem Andreje Babiše, který pro budoucnost, samozřejmě kromě své vlastní, není ochoten udělat vůbec nic.

## ■ Náboženství a peníze

## O dluhu a hříchu aneb O biblické ekonomii

Tomáš Sedláček  
autori@hn.cz

Mnohé jazyky mají slovo dluh totožné se slovem pro hřích nebo vinu. Tak třeba v doslovný překlad modlitby Páně, kterou i mnozí nevěřící znají nazpaměť, zní Odpusť nám naše dluhy, jakož i my odpouštíme svým dlužníkům. My jsme sice zvyklejší na standardní překlad Odpusť nám naše viny, jako i my odpouštíme našim viníkům, nicméně i v mnoha jiných překladech se biblisté přiklonili k ekonomické terminologii dluhu a dlužníků (mají to tak třeba překlady slovenské, anglické a... pochopitelně německé). Stejnou slovní hříčku lze vypořadovat i v aramejštině, jazyku, kterým podle všeho mluvil Ježíš Kristus.

Koneckonců ekonomickou terminologii používá Ježíš téměř neustále. Království nebeské je jako vdova, která ztratí minci, na chvíli zapomena na vše ostatní a usilovně hledá jen ji (spolier, ta mince jste vy a já). Království nebeské je jako ekonom, který najímá zaměstnance a pak jim (neekonomicky) vyplatí úplně stejnou den-

ní mzdu, byť jeden pracoval celý den a poslední jen hodinu. Boží království je jako správce, který nechal svým manažerům finanční obnos a na jednoho se obořil, že se svým darem, který mu byl svěřen, nic neudělal, že jej nenechal ani zúročit u banky a že své dary zakopal do země. Vdova, která věnuje na dobročinnost pár korun, je váženější než miliardář, protože vdova dává z toho, co nemá. A tak dále. Zkrátka podobných podobností, kde Ježíš používá principy, které bychom dnes označili za ekonomické, je mnoho.

Koneckonců celý princip křesťanství, že Ježíš za nás zaplatil naše dluhy (hříchy), že nás doslova vy-koupil, je klíčovým poselstvím celého evangelia („dobré zprávy“). Představte si to: všechny vaše dluhy, co jste jich za život nadělali, za vás zaplatí někdo jiný. Někdo, kdo ve vás věří.

A tím se dostáváme k dalšímu zajímavému ekonomickému slovu, které se vyskytuje v Bibli skoro na každé stránce: credit. To slovo, které se dnes denně používá jako synonymum peněz (člověk má kreditku, kredit je obnos na účtu), v latině znamená víru. Katoličtí bratři a sestry své vyznání víry, tedy krédo, kredit (z lat. credo – věřím), opakují každou neděli.

V peníze musíme všichni především kolektivně věřit, aby vůbec byly penězi. Navzájem si třeba věřit moc nemusíme, ale penězům ano. Jak by to koneckonců vypadalo, kdybyste přišli do obchodu a řezník by vám odmítl vydat (hodnotnou) šunku za nějaké (bezhodnotné) kousky barevných papírků se slovy: „Já na ty peníze nevěřím, výměnou za tu šunku chci něco hodnotného, třeba tkaničky nebo brambory“?

Představte si, jak složitější, triviálnější – a chudší – by naše společnost musela být, kdyby neexistovaly peníze. Za všechny nákupy byste museli sami vyrobit nebo sehnat něco skutečného, za co byste dané věci směnili. Společnost bez víry (v peníze) by byla mnohem chudší a mnohem složitější. Víru v peníze bereme tak automaticky, že si ji ani neuvědomujeme. Neuvědomujeme si ani to, že slovo víra se vyskytuje jak ve slově ú-věr, tak ve slově věřit-el. Věřitel je váš věřící. Banka je vaše věřící. Ten, který vám věří. Který za vás (předem) zaplatí vaši útratu.

Kdyby peníze ztratily svou kredibilitu, svou důvěry-hodnost, kdyby již nebyly vůbec hodny naší důvěry, stanou se z nich najednou podobně hodnotné kusy papíru jako hrací peníze ze hry

Monopoly v momentě, kdy je již po hře a milionové částky zase sedí v krabici ve skříni, již bez magie, kterou jim uděluje charakter hry.

Peníze jsou tedy „věrovky“ či „důvěrovky“, kterými jsme se naučili technicky řešit důvěru i mezi lidmi, kteří se v životě neviděli a neuvídí.

Nicméně zpět k dluhu a hříchu. Hřích je podobný dluhu v mnoha smyslech. Zprvu si člověk může pořídit něco, na co – v klasickém pojetí – nemá nárok. Kdo je zatížen dluhem, může si žít, investovat či podnikat za peníze, které nejsou jeho. A může si žít a podnikat nad své standardy a finanční možnosti na dluh. Hřích je podobný dluhu právě v tom, že člověk – na chvíli – žije nad svůj (morální či finanční) nárok. Jenže ten dluh bude muset jednou zaplatit. Dluh je hříchu podobný i v tom, jak je plíživě nebezpečný. Když si berete dluh, vypadá to vždy zvládnutelně. A pak se něco stane a z člověka je otrok dluhu, otrok hříchu, ze kterého se už nevykoupí. Leda by měl v životě to štěstí a tu naplněnou víru, že za něj dluh zaplatí někdo jiný.

Autor je ekonom a lektor  
Metropolitní univerzity Praha

## Týden s technologiemi

## Amazon předběhl Google, Apple i Microsoft s chytřejší Alexou

Otakar Schön  
otakar.schon@hn.cz



Dnes se začínají prodávat nové iPhone. První recenze jsou pozitivní. Applu stačí i malá zlepšení na to, aby opět vyrobil nejlepší iPhone historie. Naše recenze přijde až příští týden, ale zdá se, že Apple zase začíná po deseti letech mluvit s českými novináři a to je výborná zpráva. Třeba časem dojde i na testy počítačů, u kterých Apple vypálil Microsoftu a tradičním výrobcům PC rybník. Stačilo k tomu zariskovat a opustit Intel. Microsoft ostatně zažil nepřijemný týden: Náhle oznámil odchod šéf Microsoftu pro Windows a počítače Surface, který si našel novou práci o pár kilometrů vedle v Amazonu. Oznámení přišlo jen pár dní před akcí, na které Microsoft představil novou

generaci počítačů Surface – už bez Panose Panaye, který nové produkty dříve tak rád ukazoval.

To ale nestačilo a na veřejnost se dostaly citlivé dokumenty divize Xboxu včetně plánů na novou generaci konzolí v roce 2028, odhalení vylepšeného herního ovladače a inovovaných verzí Xboxu Series X a S, které se mají začít prodávat někdy v příštím roce – s větší kapacitou paměti a novým designem. Utekla také interní komunikace o možných akvizicích.

Ani to nestačilo. Tento týden se také ukázalo, že výzkumníci Microsoftu v oblasti umělé inteligence nechtěně zveřejnili 38 TB interních dat – místo konkrétního souboru s daty pro trénink systému umělé inteligence nasdíleli odkaz k celému úložišti. Nasdílené úložiště obsahovalo zálohy dat ze zaměstnaneckých počítačů včetně hesel nebo zprávy v systému Microsoft Teams.

Nakonec ale tento týden zabodoval Amazon, který ve středu představil nové produkty (ještě bez nového šéfa své hardwarové divize, Panose Panaye odcházejícího z Microsoftu). Vedle soundbaru a chytrých krabiček ke starším televizím Amazon oznámil novou verzi asistentky Alexy postavenou na velkém jazykovém modelu, tedy na generativní umělé inteligenci. Amazon tím předběhl Microsoft, který do umělé inteligence investoval více než 11 miliard dolarů, primárně do podílu v lidrovi trhu společnosti Open AI. Amazon předběhl i Apple a Google s jejich hlasovými asistenty.

Během představení nových produktů v čele s chytrými displeji Amazon oznámil novou verzi své hlasové asistentky Alexy. Inženýři Alexe vyměnili mozek za lepší, poháněný vlastním velkým jazykovým modelem, tedy umělou inteligencí schopnou efektivně předstírat lidské vyjadřová-

ní a chápat kontext. Alexa v nové podobě dokáže reagovat na přirozenou řeč a vykonávat více povelů v rámci jednoho příkazu.

Nová verze Alexy bude dostupná postupně a zatím pouze v americké angličtině. Odcházející šéf hardwarové divize Amazonu Dave Limp v rozhovoru se serverem The Verge upozornil také na to, že zatímco stávající Alexa je zdarma, ta nová, chytřejší může chtít měsíční poplatek. Je to logické – běh velkých jazykových modelů je zatím extrémně náročný na výpočetní výkon. S tím jsou spojené velké investice do speciálních čipů, které následně mají velkou spotřebu energie. Se zvýšenými náklady při zavádění umělé inteligence se potýká i Microsoft, který nasadil generativní umělou inteligenci v masovém měřítku ve svém vyhledávací Bing.

Google zatím o propojení svého Asistenta se svým velkým jazykovým

modelem PaLM2 nemluví, i když je to logický krok, který by navíc Asistenta po dekádě slibů zpřístupnil konečně i v Česku.

Místo toho firma tento týden nabídla propojení služby Bard AI poháněné modelem PaLM2 s YouTube a službami Google Workspace, kam patří Dokumenty Google a Gmail. Bohužel služba spuštěná s velkou slávou a s obrovským potenciálem zatím podle našich testů moc nefunguje. Může jít o dočasné problémy, ale Bard si úplně vymýšlel, když jsme chtěli získat data z tabulky uložené v Google Sheets.

Testy zároveň ukázaly přetrvávající zásadní rozdíl v kvalitě odpovědí mezi angličtinou a češtinou. To je tradiční problém, minoritní jazyky velkým firmám nestojí za odpovídající investice, navíc mají k dispozici menší objemy dat na trénink umělé inteligence. Bohužel.

## Komentář

## Inflační tlaky začínají slábnout

Jakub Seidler, Česká bankovní asociace

Srpnová meziroční inflace poklesla na osm a půl procenta. Stále se tak drží vysoko a naznačuje, že v tuzemské ekonomice setrvává výrazný cenový růst. Uvedená hodnota však ukazuje meziroční růst cen, pokud ceny rostly silně před půl rokem a v posledních měsících již minimálně, meziroční ukazatel inflace bude stále vysoký. Chceme-li znát aktuální inflační tlaky, je v současné situaci vhodné sledovat i meziměsíční ukazatel inflace. V potaz je ale potřeba brát jeho silnou sezonnost.

Ta je dobře viditelná například u ceny dovolených, které každý rok citelně vzrostou v červnu a červenci, aby pak v září klesly. Silnou sezonnost mívají i oděvy či ceny potravin, které klesají tradičně v průběhu letních měsíců díky poklesu cen zeleniny. Podobné tendence pravidelných růstů a poklesů cen má celá řada položek spotřebního koše. To pak znemožňuje činit přesné závěry ze samotné meziměsíční inflace. Pro určení aktuálního vývoje z meziměsíční inflace je proto potřeba čísla o zmíněnou sezonnost očistit, jinak mohou být závěry nepřesné.

Ekonomové často nahlíží na inflaci také bez cen pohonných hmot, které reagují především na vývoj cen ropy na světových trzích a nemusí tak nutně odrážet domácí inflační tlaky. Z podobných důvodů pak často odhlíží od více rozkolísaných cen potravin, taková inflace se pak nazývá jádrová a nejčastěji slouží pro určení domácích inflačních tlaků. Pokud se podíváme na vývoj takové meziměsíční jádrové inflace očištěné od sezonních vlivů, hodnoty posledních pěti měsíců se již nachází na úrovních, které bývaly běžné před druhou polovinou roku 2021, kdy začala inflace akcelarovat.

Pokud bychom chtěli takovou meziměsíční inflaci převést na tu meziroční, dostali bychom se na jádrovou inflaci mezi 2,5 a třemi procenty. To jsou hodnoty sice stále ještě nad cílem centrální banky, ale již podstatně blíží hodnotám před inflační vlnou posledních dvou let. Rizikem zůstává lednová inflace, ale poslední údaje ukazují, že růst cen již citelně zvolnil, ačkoli meziroční hodnoty setrvávají do konce roku nadále vysoké.

Číselné údaje ze světových trhů převzaty ze servisu agentury

The Financial and Risk business of Thomson Reuters is now Refinitiv.

REFINITIV

## KURZOVNÍ LÍSTEK

BCPP 21. ZÁŘÍ 2023

AKCIE						
Název cenného papíru	Závěrečný kurz v Kč	Změna	Objem obchodů (ks)	Objem obchodů (tis. Kč)	1 Y změna v %	
COLT CZ	552.00	0.55%	3347	1840.02	-2.47%	
ČEZ	979.50	1.50%	261681	255015.72	6.47%	
ERSTE BANK STK	795.50	-1.17%	136971	108735.84	29.35%	
KOFO LA	273.00	0.00%	6624	1818.60	-2.50%	
KOMERČNÍ BANKA	664.50	-0.97%	274407	183124.21	4.81%	
MONETA MONEY BANK	84.70	-0.12%	208051	17584.41	13.54%	
PHILIP MORRIS	17320.00	0.12%	114	1972.42	6.13%	
VIENNA INSURANCE	634.50	-0.55%	240	151.28	13.30%	
INDEX PX						
Název indexu	Závěrečný kurz	Denní změna %	Denní max.	Denní min.	1 M změna %	6 M změna %
PX	1347.35	-0.18	1350.82	1339.48	-0.41	0.20
					1 Y změna %	13.41

## KOMODITNÍ TRHY 21. ZÁŘÍ 2023

POTRAVINY			
Kontrakt	Cena	Předch	Objem.obch
<b>CUKR č. 11 (surový)</b>	<b>CSCE</b>	<b>USD/lb</b>	
ŘÍJEN	26.81	26.79	23156
<b>KAKAO</b>	<b>CSCE</b>	<b>USD/t</b>	
PROSINEC	3588	3570	19164
<b>KÁVA ROBUSTA</b>	<b>LIFFE</b>	<b>USD/t</b>	
ZÁŘÍ	2669	2657	21

ENERGIE			
Kontrakt	Cena	Předch	Objem.obch
<b>ROPA LEHKÁ</b>	<b>NYMEX</b>	<b>USD/bar</b>	
LISTOPAD	89.85	89.66	251763
<b>ROPA BRENT</b>	<b>ICE</b>	<b>USD/bar</b>	
LISTOPAD	93.53	93.53	240696
<b>TOPNÝ OLEJ</b>	<b>NYMEX</b>	<b>USD/gal</b>	
ŘÍJEN	3.4141	3.3268	17959
<b>MOTOROVÁ NAFTA</b>	<b>ICE</b>	<b>USD/t</b>	
ŘÍJEN	995	963.5	108894
<b>ZEMNÍ PLYN</b>	<b>NYMEX</b>	<b>USD/MMBtu</b>	
ŘÍJEN	2.667	2.733	50775
<b>POVOLENKY</b>	<b>ICE</b>	<b>EUR/mt</b>	
PROSINEC 2023	84.36	82.81	15812

DRAHÉ KOVY			
Londýn	Dop fix	Odp fix	Volný trh 24H
<b>Zlato</b>	<b>1930.15</b>	<b>1943.35</b>	<b>1917.895</b>
<b>Stříbro</b>	<b>23.24</b>	<b>23.32295</b>	
<b>Platina</b>	<b>945</b>	<b>943</b>	<b>921.512</b>
<b>Palladium</b>	<b>1277</b>	<b>1292</b>	<b>1265.11995</b>
Kontrakt	Cena	Předch.	Objem.obch.
<b>ZLATO</b>	<b>COMEX</b>	<b>USD/tr.oz</b>	
ZÁŘÍ	1924	1945.6	8

Burza cenných papírů Praha

## POWER EXCHANGE CENTRAL EUROPE 20. ZÁŘÍ 2023

Název kontraktu	Závěrečný kurz (EUR)	Změna %
BL ŘÍJEN 2023	98.66	-0.02
BL Q4	111.86	-1.03
BL ROK 2024	128.21	-1.11
PL ŘÍJEN 2023	115.00	1.90
PL Q4	134.89	-0.32
PL ROK 2024	149.30	-0.32

Vysvětlivky k energetické burze  
Praha: BL - Base load, PL - Peak load

## KURZOVNÍ LÍSTEK

## KURZY DEVIZOVÉHO TRHU ČESKÉ NÁRODNÍ BANKY

PLATNOST OD 21. ZÁŘÍ 2023  
POŘADOVÉ ČÍSLO: 183

ZEMĚ	MNOŽSTVÍ	KÓD	KURZ
AUSTRÁLIE	1	AUD	14,708
BRAZÍLIE	1	BRL	4,687
BULHARSKO	1	BGN	12,498
ČINA	1	CNY	3,147
DÁNSKO	1	DKK	3,279
EUROZÓNA	1	EUR	24,445
INDIE	100	INR	27,656
IZRAEL	1	ILS	6,034
JAPONSKO	100	JPY	15,535
KANADA	1	CAD	17,012
MAĎARSKO	100	HUF	6,302
MMF	1	XDR	30,333
NORSKO	1	NOK	2,120
POLSKO	1	PLN	5,281
RUMUNSKO	1	RON	4,918
ČNB přestala vyhlášovat kurz ruského rublu			
ŠVÉDSKO	1	SEK	2,049
ŠVÝCARSKO	1	CHF	25,387
THAJSKO	100	THB	63,540
TURECKO	1	TRY	0,848
USA	1	USD	22,985
V. BRITÁNIE	1	GBP	28,184

## HOSPODÁŘSKÉ NOVINY

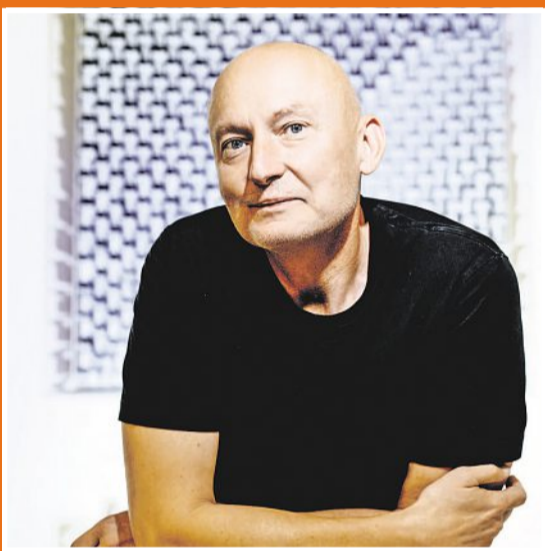
REDAKCE: 233 071 111 • REDAKCE@HN.CZ  
PŘEDPLATNÉ: 217 777 888 • ADRESA:  
PERNEROVA 673/47, 186 00 PRAHA 8

Vydává Economia, a.s., IČO 28191226 • Šéfredaktor Hospodářských novin Jaroslav Mašek • Zástupci šéfredaktora Milan Mikulka, Petr Honzejek, Michaela Ryšavá • Manažer redakce Martin Denemark • Náznaky Petr Honzejek • Analytik HN Martin Ehl • Domácí Michaela Ryšavá • Zahraničí Tomáš Procházka • Ekonomika Milan Mikulka • Víkend Tomáš Procházka • PročNe Gabriela Marešová • Vedoucí vizuálního oddělení Matej Slávik • Zlom Zdeněk Fried • Autor layoutu HN Jan Vyhnanek • E-MAILY: jmeno.prijmeni@hn.cz • PŘEDPLATNÉ tel.: 217 777 888, predplatne@economia.cz • MARKETING: Eva Došková, eva.doskova@economia.cz • INZERCE: inzerce@economia.cz • PŘÍJEM INZERCE tel.: 233 073 169, 233 071 216 • Hospodářské noviny používají zpravodajství agentur ČTK a Thomson Reuters. Tiskne: Czech Print Center – tiskárna Praha a Ostrava • Četnost vydání: pondělí až pátek, místo vydání Praha • Autorská práva vykonává vydavatel. Jakékoli užití částí nebo celku, zejména rozmnožování a šíření jakýmkoli způsobem (mechanickým nebo elektronickým) i v jiném než českém jazyce bez písemného svolení vydavatele je zakázáno • Jednotlivé složky HN jsou samostatně neprodejné.



Víkend

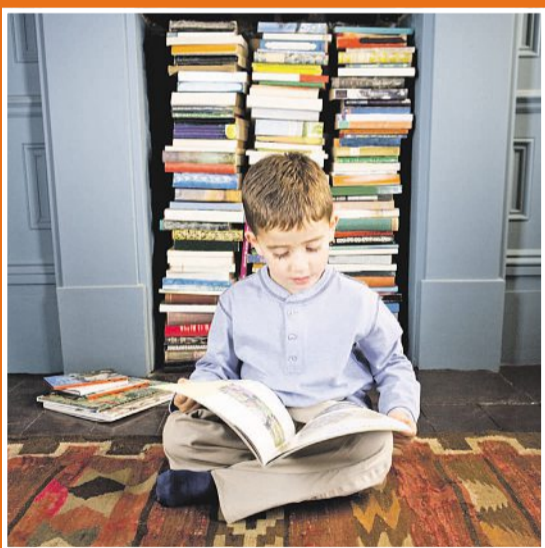
V



## Muž, který mění tvář firem

Diletantská vizuální identita vás při expanzi poškodí. Přední tvůrce korporátního designu Michal Richtř popisuje, proč ten dobrý vyjde i na miliony.

Strany 20–21



## Chudoba ničí mozky malých dětí

Materiální nouze má negativní dopad na vývoj mozku. Existuje na to ale účinný lék – čtení knih v raném dětství. I kdyby to bylo jen pro zábavu.

Strana 24

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY

Jan Brož  
jan.broz@hn.cz



Milan Mikulka  
milan.mikulka@hn.cz



# Když pole neplodí jen jídlo

*Zemědělci začínají hospodařit jinak. Získat z hektaru co nejvíc pšenice, řepky či dotací už není jediným cílem. I v Česku se postupně šíří nové způsoby šetrného obdělávání půdy. A také nové možnosti výdělku. Sklízí se dřevo, elektřina či certifikáty.*

**J**en zkušený krajinoznalec při procházce mezi poli, lesním porostem a plochou letiště Točná v jihovýchodní části Prahy odhalí poměrně raritní zemědělský pozemek. Lesní správce Aleš Erber takovým znalcem je. „Agrolesnictví má dvě možnosti využití, to znamená produkci zemědělskou a produkci dřevní. Vedle toho má i tu funkci, že zamezuje erozi a zadržuje vodu v krajině. Při extrémním suchu vytváří lepší podmínky pro pěstování zemědělských plodin,“ vysvětluje Erber na okraji nevelkého pole U Dubu.

To přitom ani jednu z mnoha vyjmenovaných funkcí zatím nemá. Farmář David Ježek zde pár ovocných stromů vysázel teprve nedávno. Stromy proto plody zatím nenesou, natož aby bylo možné uvažovat o vytěžení dřeva. A ani dole mezi kmeny se zemědělské plodiny zatím nevyskytují. „Ještě dávám půdu do pořádku a nemám ani techniku, abych tam mohl něco vysadit. Možná příští rok,“ říká Ježek. Přesto jde o jeden z prvních nebo možná vůbec prvních pozemků v Česku, který lze označit jako agrolesnický obhospodařovaný.

Pojem agrolesnictví je u nás stále poměrně málo známý. Dostal se však už do každoroční Zelené zprávy o stavu tužského zemědělství za loňský rok. Dokument ministerstva zemědělství doporučuje systém využít jako jedno z možných opatření proti zemědělskému suchu, které „již bohužel nemůžeme počítat mezi náhodné hydrometeorologické extrémy“.

Právě změna klimatu a tlak na ekologičtější přístup nutí farmáře zkoušet jiné způsoby hospodaření než ty, u kterých byl hlavním ukazatelem úspěchu výnos na hektar. Tento přístup v oboru dominoval zhruba od kolektivizace v padesátých letech minulého století. Nebo možná ještě mnohem dříve. Vždyť produkce potravin byla hlavní funkcí zemědělství celá tisíciletí. Rolník, který nedokázal ze svého pole „vytřískat“ dostatek, obvykle zkrachoval anebo – v temnějších etapách lidské historie – umřel hladem.

Do jednoduché ekonomické rovnice přibýly před pár desetiletími dotace. Vedle samotné potravinové produkce se tak hlavní náplní práce zemědělce stalo i podávání žádostí a následné čerpání veřejných prostředků. Navzdory pravidelným stížnostem na přebujelou byrokracii a občasná krácení finanční podpory, právě díky dotacím dnes zemědělci nejen neumírají, ale i insolvence jsou v oboru spíše vzácností.

Nyní se zažité smýšlení konzervativního odvětví opět mění. Klimatické extrémy, stejně jako tlak státu a Evropské unie v rolích dárců dotací, nutí farmáře ke změně perspektivy. Ekologické zemědělství je už léta poměrně rozšířené, byť v Česku se to týká především chovu skotu, zatímco některé jiné biokomody na českém trhu chybí. Jen málo lidí mimo sektor zřejmě slyšelo o neméně obvyklé integrované produkci, která představuje určitý mezistupeň mezi produkcí konvenční a bioprodukcí. Stále častěji se také mluví o precizním zemědělství, které se pojí hlavně s digitalizací a technologickým pokrokem. K tomu se však objevuje řada dalších způsobů hospodaření a již zmiňované agrolesnictví je jen jedním z příkladů.

### Půda jako lapač uhlíku

Petr Adler se v českém zemědělství pohybuje více než 25 let, v minulosti pracoval pro přední výrobce osiv a přípravků na ochranu rostlin. Nově zastupuje dánskou společnost Agreea, která na český trh vstoupila letos v dubnu. Agreea pomáhá zemědělcům financovat přechod na klimaticky šetrnější postupy pomocí programu pro certifikaci půdního uhlíku.

Přístupu se říká regenerativní zemědělství. „Co se týče technologií, není regenerativní zemědělství nic nového. Spíše bych to nazval péčí o půdu, kolem 70 procent orné půdy je dnes ve špatném stavu. Principem je, že se minimalizuje zpracování půdy, respektive její obrácení. Dnes víme, že pokud půdní živočichy a bakterie otočíme, tak se ti, kteří mají být nahore, dostanou do hloubky, kde buď zahynou, nebo žijí,“ vysvětluje Adler.

Regenerativní zemědělství tak de facto popírá to, co od zastánců šetrného hospodaření a udržení vody v krajině zaznívalo v posledních letech. Požadavek po hluboké orbě a intenzivnějším prokypření zazníval od expertů poměrně často. Vedle omezení orby patří mezi další principy regenerativního zemědělství optimální využití krycích plodin. Takovou může být třeba jetel, hořčice a další cíleně vyseté plodiny. „Principem krycí plodiny je, aby půda nezůstala odhalená a byla pokryta zelenou hmotou,“ říká Adler. Dalšími zásadami regenerativního zemědělství je také omezení spotřeby průmyslových hnojiv a pesticidů.

Regenerativní metody hospodaření zkouší aplikovat Agrosopol Starý Pelhřimov. „Testujeme ho na menší výměře několika parcel, které nejsou příliš úrodné a jsou problematické.“

Než dosáhneme nějakých výsledků, musíme si počkat. Je ale známo, že první roky s regenerativním zemědělstvím bývají náročné a toto přechodné období může přinést snížení výnosů. S tím ale musí člověk počítat,“ říká ředitel Tomáš Trávníček.

Agropodnik se nevzdává ani klasických zemědělských metod včetně orby. Podle Trávníčka se půdy mohou značně lišit. „Vše záleží na struktuře půdy a hmotě, kterou chcete zapravit do půdy. Potýkáme se také s hraboši, kteří ohrožují naši úrodu, a jedním z mechanismů, jak zabránit přemnožení, je orba,“ vysvětluje Trávníček, podle kterého by se každý pozemek měl „jednou za čtyři roky seznámit s pluhem“. Právě orba však pro zemědělský podnik představuje ekonomicky a ekologicky mimořádně náročnou operaci, a její vynechání na správně zvolené lokalitě tak může mít pro zemědělce nemalý přínos.

Důvodem, proč Agropol s regenerativním zemědělstvím začíná, je však měnící se počasí. „Chceme se připravit na změny klimatu, které nám mohou ovlivnit hospodaření. Hledáme také úspory a snažíme se snížit dopad na životní prostředí,“ říká Trávníček, který je zároveň ředitelem strategie investičního fondu pro kvalifikované investory Verdi fond farem. Ten se zabývá nákupem, zefektivňováním a rozvojem zemědělských podniků.

Agreena, nováček na tuzemském trhu, ovšem není zemědělskou firmou, neposkytuje ani poradenství a neprodává techniku firmám typu Agropol, které by s regenerativním zemědělstvím chtěly začít. „Produktem“ společnosti je certifikovaný výpočet a vystavování potvrzení o uspořené emisích CO<sub>2</sub>. Regenerativní hospodaření totiž váže oxid uhličitý v půdě, ten se tak stahuje z atmosféry a dále nepřispívá ke klimatické změně. V době silícího tlaku na dosažení uhlíkové neutrality je u mnoha firem takový certifikát velmi poptávaný.

„Jsou podniky, které nejsou schopny snížit produkci CO<sub>2</sub> úplně na nulu. Zemědělci jsou přitom schopni doložit, že do půdy uhlík ukládají. Agreena má certifikovaný postup a je schopna doložit, že na tomto poli a při těchto postupech uhlík uložen byl. Na to vystavuje certifikáty, které jsou volně obchodovatelné,“ vysvětluje Adler. Je to tedy podobné jako záruky původu garantující bezemisní původ energií, které vydává státní operátor trhu OTE. Zemědělci mohou emisní kredity buď zobchodovat sami, nebo skrze Agreenu. Cena certifikátu, který prokazuje úsporu jedné tuny CO<sub>2</sub>, se podle Adlera dnes pohybuje kolem 35 eur (zhruba 850 korun), přičemž ještě před dvěma lety to bylo jen deset eur.

Pro srovnání, cena jedné emisní povolenky, kterou musí energetické firmy, velké průmyslové podniky nebo třeba letečtí dopravci platit za produkci jedné tuny CO<sub>2</sub>, je dnes zhruba 90 eur. Povolenky zemědělským certifikátem sice nahradit nelze, zájem snižovat svou emisní stopu chtějí však i firmy, na které se povinnost nakupovat povolenky nevztahuje. A toho mohou docílit právě skrze potvrzení, že uhlík byl uložen v zemědělské půdě. Cenové srovnání s povolenkami zároveň napovídá, že cena je stále poměrně atraktivní – stejně jako to, že nejspíš dál poroste.

Zemědělec může ovšem certifikát využít i k vlastní potřebě. Podle Adlera tak zájem mají hlavně velké finanční skupiny, které podnikají jednak v zemědělství, ale také v dalších odvětvích, kde ke vzniku zplodin dochází. Skrze certifikáty si mohou vylepšit celkovou uhlíkovou bilanci, což je stále důležitější ukazatel pro investory, finanční instituce i odběratele. „I spousta menších zemědělců má ovšem zájem,“ dodává Adler, že nejen velcí agrohráči vidí v emisních kreditech příležitost přivýdělků.

Agreena se zemědělci uzavírá smlouvy na deset let, během kterých se možnosti obdělávaného pozemku vázat uhlík postupně snižují. V počátku přechodu na regenerativní zemědělství to však může být dvě až tři tuny na hektar ročně. Pěstitel tedy vedle výnosu z rostlinné produkce a hektarové dotace získá až 2500 korun na každý hektar za vázání emisí, tedy cenu jednoho certifikátu vynásobenou uspořenými tunami. „Mnoho podniků na jižní Moravě, které trpí suchem, už přitom potřebné technologie mají a tyto postupy dělají, ale peníze za uložení uhlíku nedostávají,“ tvrdí Adler. Počítá, že Agreena by po necelému roce na českém trhu mohla vydat emisní potvrzení až na deset tisíc hektarů.

I Agropol Starý Pelhřimov v obchodu s certifikáty vidí příležitost. Trávníček nicméně zdůrazňuje, že jde jen o nadstavbový byznys. „Zemědělské podniky slouží k produkci potravin. Cílem by tedy měla být produkce kvalitních potravin, o které bude mít český zákazník zájem,“ je přesvědčen Trávníček.

### Polní les s rybízovým keřem

Vázání uhlíku do půdy má ovšem i své kritiky. „Spolu s klimatickou změnou se mění i schopnost půdy vázat uhlík, takže ani propagované směry ukládání uhlíku nepomohou. Při změně způsobu obdělávání dojde k opětovnému uvolnění uhlíku. Je tak třeba dávat pozor, aby nešlo o jednu z činností nazývaných greenwashing,“ varoval na nedávné konferenci Fit for 55 pořádané českým Zemědělským svazem Stefan Meitinger z bavorského Zemědělského svazu (Bauernverband).

Podle něj je mnohem příhodnější vázat uhlík do dřeva. Pokud se surovina po vytěžení okamžitě nespálí, ale použije



k výrobě dlouhodobých produktů, jako je nábytek či stavební materiál pro dřevostavby, může v nich uhlík být uložen celá desetiletí. A tím se vracíme k agrolesnictví.

Stát na podporu kombinované agrární a dřevní produkce letos – do roku 2027 – vyčlenil 127 milionů korun z evropských a domácích zdrojů. Zemědělci tak budou moci od října žádat o 4353 eur (zhruba 106 tisíc korun) na hektar pro založení agrolesnického systému a dále pak o 754 eur (asi 18 400 korun) za každý rok. Aktuálně probíhá u Státního zemědělského intervenčního fondu (SZIF) takzvané ohlášení zájmu. „V ohlášení žadatel uvede nejvyšší předpokládanou výměru zemědělské půdy, na kterou hodlá podat žádost o poskytnutí dotace na založení agrolesnického systému,“ vysvětluje Kateřina Konečná z tiskového oddělení SZIF. V polovině září bylo podáno 32 ohlášení na 353 hektarů.

Vznikla také vyhláška, která definuje, co vlastně musí takový agrolesnický systém splňovat. Zemědělec má povinnost na jednom hektaru vysazet sto kusů dřevin. Může jít jak o lesní, tak o ovocné stromky, ale také třeba rybíz. Platí přitom, že jeden druh stromků nesmí tvořit více než 40 procent a minimálně polovinu musí tvořit lesní druhy.

Farmář Ježek si pro své průkopnické pole U Dubu o dotaci nepožádá. „Nevešel bych se do tabulek, protože bych nesplnil požadavky dotace,“ říká Ježek, který se svým polem předběhl vyhlášku, a tedy možná i dobu. V agrolesnictví chce nicméně pokračovat, aktuálně však nemá vhodné pozemky, které se zvláště v Praze hledají opravdu těžko.

Podle Aleše Erbera je jedním z hlavních problémů skutečnost, že mnoho zemědělců netuší, co agrolesnictví vlastně obnáší. Podle něj jim mnohdy chybí zkušenost s lesnickou produkcí. „Nemájí představu, že třeba třešeň může dát dobrý výnos a že její dřevo je velmi ceněné. To samé platí pro hrušeň, jablono, švestku, ořešák nebo jedlý kaštan. To jsou všechno stromy, které mají na aukcích dobrou cenu. Agrolesnictví vyžaduje také určitý přístup, třeba při

vyvětvování stromů, aby měly rovný kmen. A je třeba se zaměřit také na genetickou kvalitu sadebního materiálu,“ vysvětluje Erber, který je také jedním ze zakládajících členů Českého spolku pro agrolesnictví (ČSAL). Více než u samotných zemědělců tak vidí šanci spíše u vlastníků lesů, kteří zároveň mají i zemědělské pozemky a se dřevem více zkušenosti.

### Sedlák energetický, sedlák solární

Agrolesnické hospodaření lze samozřejmě zacílit i na produkci biomasy a následně k výrobě elektrické energie. Tím se ztrácí funkce ukládání uhlíku, jiné přednosti však zůstávají. Na rozdíl od myšlenky, že by zemědělská půda měla rodit dřevo, nebo dokonce emisní certifikáty, není výroba energie v zemědělství zase tak přelomový nápad. Česko patří se zhruba 500 bioplynovými, z velké většiny zemědělskými stanicemi vyrábějícími elektřinu mezi bioplynové velmoci. Ty loni pokryly přes tři procenta tuzemské výroby elektřiny.

Počítá se navíc s tím, že nemalá část bioplynek se v následujících letech přetransformuje na produkci biometanu, který má stejné využití jako zemní plyn. Dlouho za jediného průkopníka v tomto odvětví platila skupina EFG se stanicí v Rapotíně u Šumperka, letos však přibyl další dva výrobci v Litomyšli a Horní Suché na Karvinsku. Řada zemědělců provozuje zároveň solární elektrárny a mezi agrární energoprodukcí lze zahrnout i, pro mnohé kontroverzní, pěstování řepky pro biopaliva.

Tuzemská pole, nebo spíše sady, by však mohly brzy dodávat elektřinu do sítě ještě jiným způsobem. Vláda by se měla v dohledné době zabývat novelou zákona o ochraně půdního fondu, která do české legislativy zavádí takzvanou agrovoltaiku (někdy též nazývanou agrivoltaika). Jak lze tušit z názvu, nejde o nic jiného než o zemědělskou produkci pod solárními panely. „Návrh říká, že se smí stavět agrovoltaika na zemědělské půdě bez vyjmutí ze zemědělského půdního fondu,“ vysvětluje výkonný ředitel Solární asociace Jan Krčmář. To



**Užitečný mix** V agrolesnickém systému může růst obilí třeba mezi ovocnými stromy. Ty pomáhají udržet vodu v půdě, vylepšují mikroklima a vedle ovoce přinesou zisk i ve formě vytěženého dřeva. Aleš Erber dlouhodobě propaguje udržitelné lesnictví. **Foto: archiv Aleše Erbera** ① ②

je pro rozvoj nové technologie klíčový aspekt. Pokud by půda pod panely přestala být zemědělskou půdou, přišel by farmář i o nárok na dotace. Za takových podmínek by se do výroby energie ze slunce pustilo jen málo zemědělců.

Návrh v tomto ohledu skrývá několik zádrhelů. Podle Krčmáře by navrhované znění dále vyžadovalo změnu územního plánu u menších projektů do jednoho megawattu. To by popřelo smysl celé koncepce agrovoltaiky. Krčmář proto doufá, že se na panely nakonec bude pohlížet stejně jako na konstrukce držící sítě proti kroupám a jiným nepříznivým počasím. „Doufám v to. Většina agrovoltaických instalací je totiž na úplně stejné konstrukci,“ dodává.

Debaty se vedou také o tom, s jakou zemědělskou produkcí by výroba sluneční energie měla být spojena. To má jasně vymezit až následná vyhláška. Stát se po zkušenostech z let solárního boomu obává toho, aby fotovoltaické parky nevznikaly na nejurodnějších půdách, kde se v současnosti vůbec stavět nesmí. A objevují se tak názory, že panely by měly vznikat jen nad trvalými kulturami, tedy vinicemi, chmelnicemi a sady.

Zastánci zelené energetiky by chtěli více. „Je tady i spousta dalších zemědělců, kteří by z agrovoltaiky mohli profitovat. Jde třeba o plochy, které musí povinně zatravnovat. Proč jim tam neumožnit agrovoltaiku?“ namítá Krčmář.

Ať už výsledná podoba legislativy bude jakákoliv, i v tomto případě platí, že byznys je rychlejší než státní normy. První pilotní projekty agrovoltaiky se už rozjíždí. Průkopníkem je energetická společnost MND spadající do skupiny KKCG miliardáře Karla Komárka. Ta od léta buduje elektrárnu o výkonu 100 kilowattů nad vinicí ve Starém Poddvorově na jižní Moravě. „Působíme v tradičním vinařském regionu, a proto je víno logickou volbou. Ze zkušeností ze zahraničí víme, že agrovoltaika může poskytnout velmi dobrou ochranu vinné révy, například ve Francii panely snižují škody způsobené krupobitím či jarními mrazíky,“ zdůvodňuje volbu plodiny mluvčí KKCG Dana Dvořáková.

Solární panely by měly být ve Starém Poddvorově hotovy do poloviny října, pak se začne s výsadbou vinice, a než si půjde dát sklenku prvního „solárního“ vína, ještě několik let potrvá. Dvořáková také projekt označuje za experiment a není to tak, že by tradiční těžba ropy a plynu MND viděl v kombinaci vinice a solárů svou budoucnost. Agrovoltaiku však společnost považuje za smysluplný způsob rekultivace a efektivní využití pozemku. A i když konstrukce na jižní Moravě ještě není dokončená, MND už zvažuje možnost dalšího rozšíření.

Agrovoltaika, regenerativní zemědělství či agrolesnictví jsou nové pojmy. Jak však říkají Petr Adler i Aleš Erber, způsoby hospodaření skrývající se za posledními dvěma vlastně zas tak nové nejsou. Zemědělská půda se tak obdělávala historicky, akorát metody neměly přesnou definici a v éře intenzivní agrární produkce posledních desetiletí se na ně trochu zapomnělo. Solární panely nad vinicí, chmelnicí anebo třeba malinovými keři novinkou jistě jsou. Na druhou stranu, i využívání slunečních paprsků představuje princip, na kterém je celé zemědělství založeno od úplného prvopočátku. Bez sluneční energie by žádné zemědělství nikdy nemohlo existovat. Stejně jako bez dostatku vody nebo humusu v půdě.

Jan Brož

## Noví farmáři pro 21. století

**Monotónnost definovala české zemědělství poslední desetiletí. S příchodem nových farmářů s novými přístupy byla nalomena.**

**Z**emědělství je konzervativní obor a změny přijímá výrazně méně ochotně než jiná odvětví. To bylo umocněno i tím, že mladá generace měla a stále má o náročnou práci malý zájem. Tuzemská pole se tak v posledních desetiletích z velké části obhospodařovala podle postupů, které se stárnoucí agronomové učili „na hnojárně“ někdy v osmdesátých letech minulého století, bez ohledu na to, že se na zemědělských univerzitách mezitím vyučuje něco jiného.

Nicméně i to se mění. Na pole se vrhli idealističtí biofarmáři hledající nejen obživu, ale i smysluplnou náplň života. Že stravovat se budou lidé vždycky, si uvědomily i finanční skupiny, které tak objevily potenciál zemědělství coby investiční příležitosti. A s nimi přišli zkušení manažeři z byznysového světa s úkolem zhodnotit spravovanou investici (neplést prosím „zhodnotit“ s „vypludrovat“). Ti si uvědomují třeba vysokou cenu hnojiv a pesticidů a vědí, že maximálně pokropit pole chemií nemusí z ekonomického hlediska vždy představovat to nejlepší řešení.

A do třetice dozrála i generace umanutých sedláků disponujících skutečným selským rozumem. Pojem sice v poslední době zdiskreditovala dezinformační scéna, která si pod ním představuje lpění na ničem nepodložených pavědách, v tomto případě je však opravdu myšlen racionální přístup ke správě majetku s ohledem na jeho uchování pro příští generace. Přidejme k tomu nástup nových technologií, který byl v zemědělství i díky četným dotačním titulům mimořádně rychlý a ne jeden agrární podnik je dnes na špičkové technologické úrovni.

To všechno vede k tomu, že se poněkud monotónní podoba české zemědělské krajiny začíná měnit. Česko sice nikdy nebude vypadat jako opévaná „rakouská polička“, malé rodinné farmy představují jen jednu z možných forem zemědělství. Půjde spíš o kombinaci několika přístupů, které se budou navzájem doplňovat a snad jednou plnit funkční celek. Éra jednotvárné intenzifikace všeho se však už snad chýlí ke konci.



**Moderní technika** Tuzemské zemědělské podniky se postupně dostaly na špičkovou technologickou úroveň.

Foto: Shutterstock

### Víno pod soláry

Takto by jednou mohla vypadat agrovoltaika, kterou energetická společnost MND buduje v Starém Poddvorově u Hodonína.

Vizualizace: MND

### Přemýšlet jinak

Podle šéfa Agrospolu Starý Pelhřimov Tomáše Trávníčka vyžaduje regenerativní zemědělství od agronomů přehodnocení dosavadních zásad a principů. „To je mnohdy náročné,“ říká.

Foto: HN – Libor Fojtík

Majitel designového studia

# Michal Richtr



Michael Mareš  
michael.mares@hn.cz

*Práci jeho společnosti máte denně na očích. Loga mnoha firem, mimo jiné Air Bank, drogerie Teta či skláren Moser, jsou dílem jeho studia Dynamo design. Michal Richtr vede tým, který navrhuje jejich podobu, tedy korporátní identitu, a to i pro sportovní svazy či veřejnou sféru. Tvrdí, že kvalitní design dokáže znásobit obchodní úspěch.*

**Muž, který mění tvář firem** O Michalu Richtrovi se mluví jako o zakladateli korporátního designu v Česku. V rozhovoru mimo jiné popisuje, proč ten dobrý vyjde i na miliony. Je zároveň sběratelem moderního umění, sbírku nesustále rozšiřuje. Nechybí v ní ani dílo Stanislava Kolíbala (vpravo na spodním snímku).

Foto: HN - Tomáš Nosil a archiv

**B**etonpres je rodinná firma z jižních Čech prodávající především střešní tašky. Po mnoha letech práce zjistila, že nemá žádoucí image, respektive že ji stávající vizuální prezentace ve vztazích se zákazníky a obchodními partnery poškozuje. To jsou přesně chvíle, kdy do hry vstupuje Dynamo design a vizuální identitu předělává. Spolu s designérskými studii Najbrt a Marvil patří k úzké české špičce, na níž se přední tuzemští byznysmeni či představitelé sportovních svazů a veřejných organizací nejčastěji obracejí.

„Navrhujeme nebo obnovujeme jejich zastaralý vizuální styl, aby mohli dál expandovat a aby firma byla na trhu správně vnímána. Osvícení klienti nás oslovují sami, neboť si uvědomují, že jejich korporátní identita pokulhává,“ říká Michal Richtr, majitel Dynamo design a jeden z největších tuzemských propagátorů užívání designu v byznysu. „My jsme pro ně partneři do diskuse, neboť nejsou schopni sami problém definovat. Často říkají, že jejich logo už všichni znají a není třeba ho měnit. Na to jim odpovídám, že každá ze 100 největších firem světa ve své historii několikrát logo změnila, byť třeba jen dílčím způsobem.“

Podle jeho slov není možné korporátní design zakonzervovat a myslet si, že když ho jednou uděláš, tak ho máš navždy dobrý. „Svět okolo se mění, tomu je třeba se přizpůsobit.“ Možná se to nezdá, ale i nejvíce zavedené letité značky jako Mercedes, Shell nebo Coca-Cola prošly několika změnami. „Skoro každých deset let dochází k jejich faceliftům,“ tvrdí Richtr, jehož práce je vidět třeba i na současné vizuální identitě společností ČEZ, Home Credit či Super zoo, festivalech Rock for People a Febiofest nebo na XVII. všesokolském sletu. „Na začátku je potřeba mít kvalitně graficky navržený a dobře identifikovatelný základ. Pak má smysl jej dál rozvíjet a inovovat.“

#### To ale nejde jen o logo, že?

Logo je základní kámen vizuální komunikace firmy – takový podpis, tečka komunikace. Ale máte pravdu, dnes je v rámci komunikace často důležitější styl, barevnost, typografie nebo způsob užití fotografií či ilustrací. Korporátní design vás má nejprve jednoznačně identifikovat, odlišit od konkurence a charakterizovat. Je to základ budování vztahu ke značce jako brandu, protože vizuální zkušenosti vše většinou začíná.

#### Bez dobrého designu to nejde?

Samozřejmě že jde. I diletský design dokáže vytvořit vztah se zákazníkem a budovat prosperitu. Není to tak, že špatný design rovná se malý obrat. Ale na určité hranici vás začne omezovat v rozvoji. Dám vám jako příklad řetězec drogerií Teta: majitelé dokázali vybudovat v malých městech velmi úspěšnou síť, pak ale chtěli expandovat do krajských měst a do Prahy, kde už je vysoce konkurenční prostředí. Tam uspět s tím starým příšerným logem už nešlo. Najednou je design začal limitovat, protože nebyl schopen deklarovat novou vizi značky – užitečný nákup v novém konceptu prodejen. V podobné situaci byly i různé sportovní sva-

zy a federace. Dělalí jsme pro florbal, volejbal a basketbal. Vedení si uvědomilo, že pokud chtějí vybudovat lovebrand a mluvit nejen ke svým členům, ale i k veřejnosti, tak se musí prezentovat pod přívětivějším a atraktivnějším designem. Ten se promítne do všech aspektů: od webu přes sítě až po merchandising.

#### Založil jste projekt Design & Prosperita. Jak jsou spolu tyto dva světy propojené?

Už výrazně lépe než dřív. Pamatuju dobu okolo roku 2007, kdy bylo zrušeno Design centrum ČR jako příspěvková organizace pod ministerstvem průmyslu. Zanikla tak instituce, která popularizovala design, organizovala designové soutěže a pomáhala tak českým firmám najít nejhodnějšího designéra. Pak nastalo určité vzduchoprázdno, než se etablovalo sdružení Czechdesign, které začalo poskytovat tento servis. Projekt Design & Prosperita má za cíl popularizovat úspěšné příklady spolupráce českých firem s designéry a propojovat tyto dva světy. Je to vlastně šíření designového evangelia v podobě inspirace i argumentace, že se dlouhodobě spolupracovat s designéry vyplácí. Když jsem projekt startoval, vnímal jsem osvětu jako velmi potřebnou.

#### Proč?

Českým manažerům tehdy často přišlo, že designéři jsou nezodpovědní floutci, kteří chtějí hlavně exhibovat svou neotřelou kreativitou, a že technická a výrobní omezení je nezajímají. Zkrátka že neumí naslouchat potřebám zadavatele. Dnes je situace úplně jiná: čím dál více firem má své kmenové designéry, dlouhodobě s nimi spolupracuje a dosahují mezinárodních úspěchů. Před patnácti lety šlo o výjimky jako TON, mmčité nebo Linet. Nyní tu máme velkou spoustu firem jako Ravak, USSPA, M&T nebo Janošík, které design využívají naplno jako svou konkurenční výhodu.

#### Co za tím stojí?

V roce 2012 jsme si udělali průzkum mezi českými manažery a z něho vyšlo zhruba toto: Ano, design je důležitý, chápeme jeho nezastupitelnou roli u firem jako Apple, ale v naší firmě jej nemáme zahrnutý v rozpočtu, takže momentálně s ní nemáme spolupracujeme. V posledních letech se situace dramaticky změnila, z designu se stalo celospolečenské téma. Požadavky na estetickou kvalitu vstupují do našich životů častěji a intenzivněji než dřív. Máme vyšší nároky a očekávání. Design se stal často tím rozhodujícím kritériem, proč si koupit ten či onen výrobek.

#### Opravdu je tak důležitý?

Obecně platí, že kvalitní design dokáže být nadhodnotou. V zákaznickovi vyvolává pozitivní emoce, neboť vizuální vjem je při nákupním procesu klíčový, ale sám o sobě nestačí. Musí tam být produktový fundament, kvalita a důležitou roli hraje samozřejmě cena. Ovšem každý člověk, bohatý nebo chudý, si chce dopřávat vizuální a estetické zážitky.

#### Design je široká kategorie. Dokáže ho jeden člověk obsáhnout?

Má mnoho podob: průmyslový, produktový, obalový, informační, korporátní a tak dále. Design potřebujete pro průmysl, pro výrobky denní spotřeby a jejich obal, pro časopisy, pro webové stránky a podobně. To už vyžaduje specializaci. Doba renesančních lidí, jako byl Raymond Loewy, který navrhl auto, lokomotivu, obal cigaret i lahev Coca-Coly pro chladicí automaty, je pryč.

#### Vaši předností je korporátní design. Jak jste se k němu dostal?

V půlce 90. let jsem založil agenturu CID, což je zkratka pro Corporate Identity Design. Později se integrovala do skupiny Ogilvy Group. Jako první jsme se specializovali na branding a vizuální identitu pro české podniky – tehdy vznikalo plno nových firem nebo se privatizovaly staré, které se chtěly odtrhnout od minulosti. A všechny potřebovaly korporátní identitu. Přitom v té době nebyl skoro nikdo, kdo by se v tom profesionálně vyznal a orientoval. Museli jsme se učit během práce na konkrétních zakázkách a často jsme se řídili spíše intuicí. Na zahraničních univerzitách se běžně studuje design management, my jsme šli prakticky od nuly. Dnes víme, že to je o řemesle, zkušenosti a kreativité. Není to o spontánním nápadu a díle náhody, vše si musíte poctivě odpracovat, abyste naplnil zadavatelovo očekávání. Děláte podle konkrétního zadání, je to služba. Takže to nemá moc společného se svobodnou tvorbou.

#### Kdo byli na začátku vaši klienti?

Prvním velkým klientem byl OP Prostějov, za jeho korporátní identitu jsme v roce 1993 dostali Národní cenu za design. Pak to byly například Gumotex Břeclav, Agropol, ČEZ, Barum Continental, PPE, J&T, Renomia, České Radiokomunikace a řada dalších.

#### Jak probíhala spolupráce s PPF?

Se skupinou PPF jsme dlouhodobě spolupracovali, byli jsme tehdy kmenovým dodavatelem v oblasti marketingové komunikace. Na přelomu tisíciletí byla PPF úspěšná společnost a začala expandovat do světa. Měli svoje logo tvořené z písmen jako tří antických sloupů pod chrámovou střechou. Bylo jim jasné, že je





potřeba to posunout dál, že je to překonané a nebude to obraz úspěšné investiční skupiny západního typu. Psal se rok 2002 a já zajišťoval design management celého procesu rebrandingu. Takže jsem i organizoval výběrové řízení na dodavatele grafického řešení loga. V tendru byl autor původního loga, pan Jiskra, a několik dalších předních českých designérů a studií. Vybrané návrhy jsme odprezentovali vedení skupiny v čele s Petrem Kellnerem a společně se shodli na jednom řešení.

#### Vždy jste měli jen velké zákazníky?

Dřív jsme dělali i pro opravdu malé firmy, dnes zájemcům vysvětlujeme, že Dynamo není vhodné pro start-upy nebo začínající firmy. A to minimálně z finančního důvodu. Také tam nelze využít naši silnou stránku a tou je zkušenost s redesignem. Nás má smysl si najmout, když máte dlouhodobě úspěšnou firmu, ale váš zavedený design zestárl a brání vám v dalším rozvoji.

#### Děláte ještě českým firmám audit jejich designu?

Samostatně už ne. Před deseti lety jsem se domníval, že o to bude mezi českými podniky zájem – vytipovali jsme 50 firem, napsali jsme jim dopis nebo je i navštívili a vysvětlili jim tuto naši službu. Ale nikdo si ji neobjednal. Ukázalo se, že o analýzu a kritiku současného stavu nestojí. Majitelům a managementu se těžko poslouchá, že mají něco zastaralého, když s daným designem žijí mnoho let či desetiletí. Dotklo se jich to, brali to jako nevyžádanou kritiku, i když jsme jim chtěli pomáhat.

#### Není problém v tom, že majitelé firem jsou občas jako žába na prameni? Řeknou si: Vybudovali jsme to s tímhle logem a vizuály, tak proč do toho investovat?

Člověk je obecně tvor spíše konzervativní a nevyhledává změny. Je vlastně normální být žába na prameni a bránit se změně. Proč měnit korporátní design, když se domnívám, že to není potřeba? Zatímco investice do výroby, technologií nebo lidských zdrojů považují majitelé a manažeři za nezbytné, investice do brandové identity jsou často odkládány jako nedůležité či zbytné. Oni sami musí dospět do stavu, kdy si uvědomí, že už jim to nefunguje. Mohou je k tomu donutit změny na trhu, tlak zevnitř firmy nebo třeba i vliv rodinných příslušníků.

#### Kolik stojí dobrý design?

To je výborná otázka. Žádný oficiální a veřejně dostupný ceník neexistuje. Obecně lze ale říci, že cena za korporátní identitu je v českém prostředí stále podhodnocená, když to porovnáme s odměnami za obdobnou práci na západ od nás. Na každém projektu pracuje v Dynamu minimálně pětičlenný tým. Už z toho by mělo být zřejmé, že nejde o investici v řádu desítek tisíců, ale statisíců a výše. Při prezentacích a osobních jednáních musím často vysvětlovat, co se skrývá za tím, než vznikne nový design. Zadavatel mnohdy vůbec netuší, kolik je za tím práce a času.

#### Jak?

Ještě než se začne skicovat logo, musí proběhnout analýza daného segmentu, diskuse o strategických cílech a vizi klienta. Musíme navnímat DNA daného subjektu a pochopit, jaký obraz mu máme vybudovat. Proces vzniku samotného loga trvá většinou šest až osm týdnů. Po logu navrhujeme charakteristický vizuální styl, tedy celý systém vizuální prezentace a komunikace.

#### Můžete mi ale říct konkrétní částku, kolik to stojí?

Nemohu samozřejmě uvádět konkrétní částky u jednotlivých zakázek. Do stanovení ceny se promítá celá řada kritérií: velikost zadavatele a jeho teritoriální působnost, počet zaměstnanců, zda je to segment B2B, nebo B2C. Právě počet nosičů a šíře aplikací vizuálního stylu, to vše se promítá do výsledné ceny. Jde o to, zda má klient například označené výrobky nebo budovy, vozový park a podobně. Firmám jako právní kancelář se dělá třeba web, e-mailový podpis, vizitka a faktura. Kdežto banka potřebuje označit pobočky a komunikační materiály. Abych vám to aspoň trochu priblížil: kdybychom měli teď realizovat novou vizuální identitu pro zavedenou středně velkou banku, která má celorepublikovou síť poboček a více než 100 tisíc klientů, vysílá televizní spoty a tak dále, tak bychom nacenili tento projekt na zhruba tři miliony korun za logo, vizuální styl a grafický manuál s příslušenstvím.

#### Není to moc?

Je to adekvátní cena vzhledem k hodnotě, kterou zadavatel získá – profesionálně zpracovanou korporátní identitu, která bude fungovat bez zásahu minimálně patnáct let. Když rozpočítáte uvedenou částku na náklady v jednom roce, představuje to 200 tisíc korun. To je přece skvělá investice do budování značky.

#### Co teď frčí ve vizuální identitě? Jaké jsou trendy?

Není to tak dávno, kdy se loga převáděla z 2D do 3D, teď se jde zase zpět. Nejviditelnějším nosičem korporátní identity je dnes web. Charakter a možnosti tohoto média mají samozřejmě i vliv na využití korporátní identity a práci s ní. Trendem je značky a vizuální styly rozvíjet, pracovat s interaktivitou.

## Krása je v umění

Kanceláře Dynamo design v pražských Holešovicích jsou v podstatě malou výstavní galerií moderního umění. Vedle stolů s počítači tu jsou díla od předních českých autorů, jako je Křištof Kintera, Stanislav Kolíbal, Petr Nikl nebo Milan Houser. „Snažím se, aby naše prostředí bylo esteticky obohacující, krásné, vizuálně atraktivní a lidi se zde cítili dobře. Když mají vytvářet krásu, aby se cítili jako v inspirativním prostředí, kam budou rádi chodit,“ říká Michal Richtr (57), majitel Dynamo, firmy specializované na branding a design.

Richtr je vášnivým sběratelem moderního umění, zejména toho od domácích tvůrců. „Možná je to v mém případě už posedlost. Sběratelství je vysoce návykové, musím být v kontaktu s uměním každý den,“ říká. „Někdo se obklopuje uměním ze snobských důvodů, někdo to má jako investici, někdo jako dialog se světem. Já nepotřebuju být interpretem díla – mně stačí, že mně nějak obohacuje, vizuálně uspokojuje a tím pádem mi přináší radost.“

O výtvarné umění se Richtr zajímá od dětství, podle jeho slov to vycházelo z rodinného prostředí. Po revoluci začal chodit na výstavy a od přelomu tisíciletí i sbírat vybrané kousky. „Sbírání jde ruku v ruce s ekonomickou situací a možnostmi, to je jasné.“

Co všechno jeho sbírka obsahuje? „Já si nevedu excelovskou tabulku, takže úplně přesné číslo sdělit nemůžu, ale jsou to vyšší desítky: obrazů a objektů, nepočítám grafiky a fotografie,“ přibližuje Richtr s tím, že ve sbírce jsou díla od Škory, Dokoupila, Bolfa, Hísky, Kubička, Černického či Žákové. On sám neumí říci, které jedno dílo má nejraději. „To nejde, to je jako s dětmi, také neřeknete, že pouze jedno máte nejraději.“ Velmi si ovšem cení kultovního obrazu Křik od Jiřího Černického. „A neobvykle pyšný jsem i na Stavbu č. XV od Stanislava Kolíbala, kdy ostatní díla z této série Stavby byla vystavená i ve vídeňském Mumoku nebo pařížském Centre George Pompidou.“

Richtrova sbírka je už tak košatá, že loni v karlínské Galerii Magnus Art J&T Banky uspořádal výstavu její části. Jmenovala se příznačně Radost, Vášně, Posedlost. „Už dříve jsem pořádal výstavy a prezentoval díla jednoho autora, ale nikdy předtím jsem neukazoval průřez své sbírky. Nechtěl jsem, aby to působilo jako chlubení. S výsledkem jsem byl sice spokojený, ale pochopil jsem, že mně ještě spousta děl chybí. Takže to byl také impulz dál sbírku doplňovat.“



**Posedlost** Richtr se o výtvarné umění zajímá od dětství. Tvrdí, že sběratelství je návykové. Foto: HN – Tomáš Nosil

Jaroslav Petr

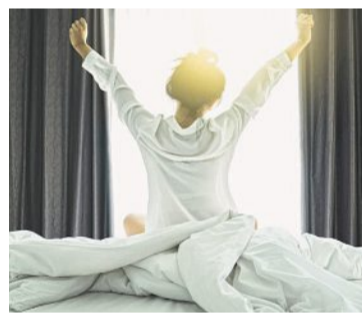
## Skřivani vs. sovy. Kdo je zdravější?

**Posun aktivit do pozdních hodin s sebou nese vážná zdravotní rizika. Lidé „sovy“ častěji hřeší proti zdravému životnímu stylu.**

**J**ste sova, nebo skřivan? Odpověď na tuhle otázku předznamenává nejen to, zda jsme schopni vyrazit v šest ráno do lesa na houby, ale také zdravotní rizika, jimž čelíme. Sovy, tedy lidé s večerním chronotypem, jsou výrazně náchylnější například k cukrovce druhého typu. Vyplyvá z te studie, kterou v lékařském časopise *Annals of Internal Medicine* zveřejnil tým epidemiologů vedený Tianyiem Huangem z bostonské Harvard Medical School.

„Chronotyp je určen dobou, kterou člověk upřednostňuje pro spánek a vstávání. Zčásti je určen geneticky, takže nemusí být jednoduché ho změnit,“ vysvětluje Huang.

Do studie bylo zahrnuto více než 60 tisíc dobrovolníků, z nichž 11 procent byly sovy a 35 procent náleželo ke skřivanům. Zbývající nepatřili ani k sovám, ani ke skřivanům a vykazovali tzv. neutrální chronotyp.



**Brzké vstávání?** A nebo ponocování. Vědci zjišťovali, jak se aktivita skřivanů a sovy poděpíše na zdraví.

Foto: Shutterstock

Když se Huang a jeho tým podívali do zdravotnické dokumentace účastníků studie, ukázalo se, že sovám hrozí o 72 procent vyšší riziko cukrovky druhého typu než dobrovolníkům s jiným chronotypem. Samotné posunutí aktivity do pozdějších nočních hodin přitom zvýšilo pravděpodobnost tohoto onemocnění jen o 19 procent. Zbytek připadal na nezdravý životní styl, ke kterému sovy tíhnou. Mívají v oblíbené nezdravé jídla a častěji se mezi nimi vyskytují kuřáci. Konzumují více alkoholu, méně sportují a častěji trpí nadváhou. Tím vším si zadělávají na zdravotní komplikace a zkracují si život.

Usínání pozdě v noci s sebou nese i nekvalitní spánek. Sovy toho nespí méně než skřivani a do postele uléhají v různou dobu. Nedostatečný a nepravidelný spánek patří k významným rizikovým faktorům. Významně zvyšuje nejen riziko cukrovky druhého typu, ale také kardiovaskulárních chorob a dalších civilizačních onemocnění. Zajímavé bylo zjištění, že riziko vzniku cukrovky klesá u sov, které pracují v nočních směnách.



**Pavla Hubálková**  
autori@hn.cz

## Když černají kosti či slzy. Vzácnou nemoc mají nejčastěji Slováci

*Vývojový biolog Peter Fabian vytvořil unikátní zvířecí model, který mu umožní studovat vzácnou nemoc „černých kostí“. Její lepší pochopení by mohlo pomoci třeba i při rychlejší léčbě zlomenin či k prevenci artrózy.*

**T**mavnutí kostních tkání, ale i moči, slz či potu. Takzvanou nemoc černých kostí způsobuje genetická porucha metabolismu aminokyselin. Nejde ale jen o barvu, porucha metabolismu poškozují i kloubní chrupavky a pacienty již v mladém věku trápí mimo jiné artróza. Svzácnou alkaptonurií se ve světě potýkají více než dva tisíce lidí.

„Doposud se myslelo, že všechny tyto problémy jsou způsobeny nesprávným fungováním jater, kde nedochází k enzymatickému rozkladu dvou aminokyselin, fenylalaninu a tyrosinu. Naše výsledky ale naznačují, že tato kaskáda probíhá i v jiných částech těla. A to konkrétně fibroblastech – specializovaných buňkách v blízkosti kmenových buněk kostí, které zajišťují správný růst a regeneraci kostí při úrazech,“ říká vývojový biolog Peter Fabian z brněnské Masarykovy univerzity. Na pětiletý výzkum nyní získal prestižní evropský grant v hodnotě 1,5 milionu eur, v přepočtu více než 36 milionů korun.

### K poznání přispějí ryby

Peter Fabian se dlouhodobě zabývá výzkumem vývoje obličej v modelovém organismu laboratorních ryb „zebrafish“ (dánio pruhované). Konkrétně ho zajímá takzvaná neurální lišta – útvar, který u lidí vzniká v průběhu třetího týdne embryonálního vývoje, kdy se utváří nervová soustava a další orgány. „I dnes stále objevujeme, kde všude se buňky neurální lišty vyskytují a jaké tam mají funkce. Proto jsme se pomocí nejmodernějších technologií rozhodli udělat kompletní analýzu toho, kde je můžeme nalézt, kde všude jsou základem tkání a orgánů,“ popisuje oceněný vědec začátek výzkumu.

K velkému překvapení se jim v buňkách rybiho obličej podařilo objevit enzymatickou kaskádu rozkládající zmíněné aminokyseliny fenylalanin a tyrosin, o které se doposud myslelo, že se nachází v játrech. „Udělal jsem mnoho kontrol a přišli jsme na ni i v jiných částech těla a u jiných zvířat, což poukazuje na širší rozšíření mezi druhy a společný evoluční původ,“ vysvětluje biolog. Zda je to tak i u člověka, ale zatím jasné není: „V lidském těle tuto kaskádu mimo játra zatím nikdo nehledal.“

Enzymatická kaskáda je přitom klíčová, obsahuje pět kritických míst, kde může dojít k mutacím – chybám, které vedou k pěti dědičným nemocem způsobeným právě poruchou aminokyselinového metabolismu. Tou nejznámější je fenylketonurie, na kterou jsou pomocí kapky krve z patičky testovány všechny děti hned po narození. Jde o poruchu metabolismu aminokyseliny fenylalaninu, která pokud není rozpoznána včas, vede k poškození mozku. Další mutace způsobují již zmíněnou alkaptonurii. Nebo tři typy tyrosynémií,

za které může porucha metabolismu aminokyseliny tyrosinu. Pokud tyto nemoci nejsou rozpoznány včas, způsobují vážné komplikace a někdy i smrt.

Mladému vědci slovenského původu se tímto objevem plní sen. „Už jako doktorandský student jsem chtěl zkoumat biologické procesy související se vznikem vzácných dědičných nemocí. Nyní to do sebe vše zapadlo. Moc bych si přál, aby můj výzkum jednou vedl ke zlepšení života pacientů,“ říká vědec, který je i součástí slovenské patientské unie alkaptonuriků. Právě na Slovensku totiž žije zhruba dvě stě pacientů trpících nemocí černých kostí, což je vůbec největší koncentrace na celém světě. Proč právě Slovensko? „Jde o genetickou nemoc, která se předává z generace na generaci. Lokálně vysoký výskyt je následkem historických sňatků blízkých příbuzných,“ vysvětluje Fabian. Jak říká, přímý kontakt s pacienty je pro něj obrovskou motivací. „Při diskusích mi dochází mnohé souvislosti a obtíže. Pacienti třeba sdílí, že je nemoc spojena s velkým množstvím studu, nemohou například nosit bílá trička, protože jejich pot na vzduchu tmavne. Tyto informace si při čtení vědeckých studií neuvědomujete.“

Vědecký projekt Petera Fabiana ale míří ještě dále. „Chceme pochopit podstatu, jaké jsou funkce této kaskády v blízkosti kostní tkáně. Jedna z našich hypotéz je, že by zde mohla mít ochrannou funkci, což by otevřelo naprosto nové možnosti,“ říká vědec. „Naše zjištění mají potenciál objasnit původ a důsledky lidských metabolických potíží spojených s fenylalaninem a tyrosinem, zejména jejich vliv na naše

kosti a chrupavky, což by jednou mohlo teoreticky pomáhat třeba i regeneraci při zlomeninách nebo například chránit proti artróze,“ doplňuje.

„Lidé a zebrafish sdílejí 70 procent stejných genů a 84 procent lidských genů, o nichž je známo, že souvisejí s lidskými chorobami, má svůj protějšek u zebrafish. Sdílíme nejen geny, ale také všechny primární tkáně a orgány, přitom ryby jsou mnohem jednodušší na chov než například myši,“ vysvětluje Fabian, proč se pracuje právě s nimi. Pro výzkum alkaptonurie tak vytvořili unikátní model „černých rybek“, který jim umožní zkoumat podstatu nemoci i primární funkce kaskády v játrech i v blízkosti kostí. „Pokud se ukáže, že i ryby mají obdobné potíže jako lidé trpící poruchou metabolismu aminokyseliny, bude možné náš model upravit i pro další dědičné nemoci, čímž získáme cenný nástroj k jejich dalšímu studiu,“ říká evoluční biolog.

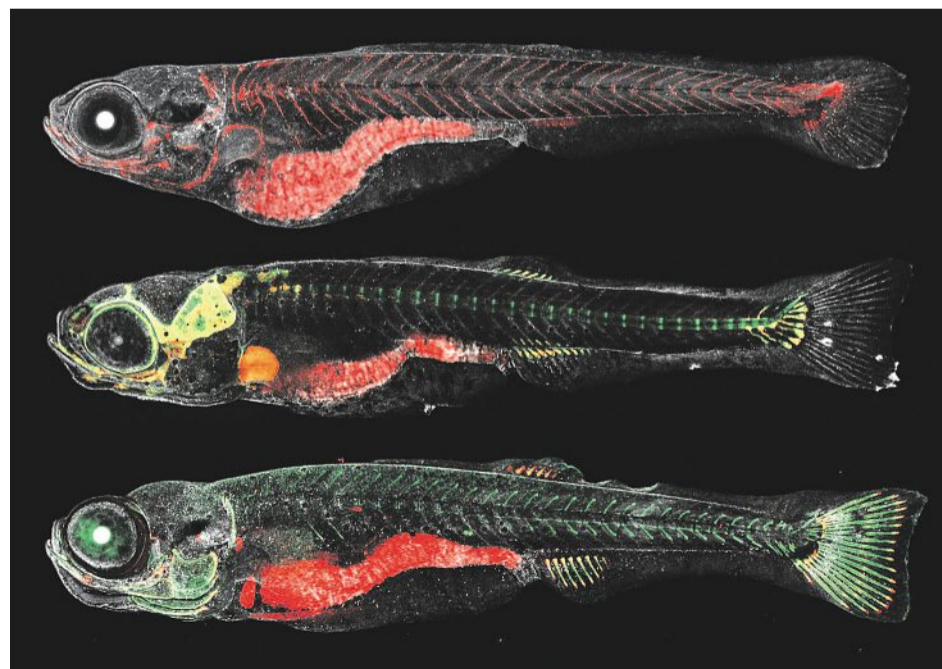
Alkaptonurie byla zároveň vůbec první popsanou dědičnou nemocí. „Britský lékař Archibald Garrod si u jedné rodiny všiml, že děti mají černé pleny, že jejich moč oxiduje. V té době si údajně četl o práci o dědičnosti od „otce genetiky“ Gregora Johanna Mendela a celé mu to docvaklo,“ říká Fabian.

### Úspěch za úspěchem

Že štěstí přeje připraveným, potvrzují i předchozí vědecké úspěchy Petera Fabiana. Během postdoktorandské stáže ve Spojených státech jako vedlejší projekt učinil objev, který možná jednou bude v učebnicích vývojové biologie. „Objevíli jsme zásadní poznatky o tom, jak vzniká adenohypofýza v mozku obratlovců. Čímž jsme ukázali, že o této žláze s vnitřní sekrecí o velikosti hrášku zdaleka nevíme vše,“ shrnuje Fabian. Adenohypofýza je přitom velmi důležitá – řídí a synchronizuje naše dlouhodobé hormonální cykly – růst, dospívání, menstruační cyklus, produkci mateřského mléka.

Ačkoliv jde v obou případech o projekty základního výzkumu, který pro běžný život nemá na první pohled dopady, tyto poznatky o evolučním původu tkání by mohly jednou přispět například pro pochopení, a tedy i možnou léčbu nejrůznějších anomálií či nádorových onemocnění. „Nikdy nevíme, kdy výsledky základního výzkumu mohou přinést i něco převratného – stačí se podívat na řadu podobných z minulosti –, jen díky takovým „na první pohled nezajímavým“ výsledkům základního výzkumu máme techniku genetických nůžek CRISPR nebo třeba umíme léčit spavou nemoc,“ dodává Fabian.

**Autorka působí jako vědecká redaktorka na Univerzitě Karlově**



**Sdílíme nejen geny** Peter Fabian se dlouhodobě zabývá výzkumem vývoje obličej v modelovém organismu laboratorních ryb „zebrafish“ (dánio pruhované). Lidé a tyto ryby sdílejí vysoké procento stejných genů. Ale také třeba tkáně.

Foto: archiv Petera Fabiana



**Irena Jirků**  
irena.jirku@economia.cz

## Klavírista Tomáš Kačo se na Hradě vrátí do minulosti. A chce poděkovat

Špičkový klavírista, aranžér a skladatel, který dosáhl mezinárodního úspěchu, bude hrát 25. září v Jízdárně Pražského hradu své nejnovější skladby. A rád by upozornil na to, že i dnes řada mladých lidí nemá snadné startovní podmínky.

Už o tom v posledních letech nechtěl mluvit. Nechtěl stále dokola vyprávět, jak vyrůstal s deseti sourozenci, jak se první tóny učil vytkat na starém rozladěném pianu, které ale nakonec museli z malého bytu stejně vystěhovat, jak tatínek špatně sháněl práci a jak posléze otce také šokoval, když se přihlásil na konzervatoř, poté na pražskou HAMU, až nakonec získal stipendium na americkou akademii. To byl samozřejmě obrovský úspěch, takže – i když se Tomáš Kačo radši dívá do budoucnosti – nemohl zabránit tomu, aby jeho životní příběh tehdy „neproletěl“ snad všemi českými médii.

Je to splněný americký sen: romský chlapec ze severní Moravy vystudoval v Bostonu, vyprodal Carnegie Hall a nakonec se usadil v Los Angeles, kde má dnes ženu a děti. Tam také skládá a vytváří aranžmá pro zákazníky z celého světa, sám přitom koncertuje v Americe i v Evropě. Tak proč se teď na jedinou ohlíží zpět? Proč se vrací k tomu příběhu, který začal v Novém Jičíně?

V pátém ročníku na HAMU se totiž nadějný klavírista vydal k přijímačkám na Berklee College of Music. Uspěl, ale když přišel dopis s rozhodnutím o přijetí, byla v něm také napsaná suma, kterou je třeba zaplatit. „Jeden semestr v Bostonu stál milion a půl českých korun. Strašné peníze, které jsem nikdy nemohl sehnat. Ale paní Zárubová nepřipustila pesimismus, věděla, jak oslovit nadace, které podporují studenty. Tři z nich pro mě byly nejdůležitější – Bakala Foundation, Kellner Family Foundation a Karel Janeček. A těm všem chci poděkovat. Přál bych si, aby lidé, kteří pomáhají ostatním, mezi námi přibývalo, abych se jedním z „andělů“ stal také já.“

### Pocta starým mistrům

Slavnostní večer v Jízdárně Pražského hradu, který se koná pod záštitou prezidentského páru a je přístupný široké veřejnosti, se tedy ponese ve vzpomínkovém rytmu. Jakmile však Tomáš Kačo usedne za klavír, nebude už na minulost ani pomyslení. „Představím své nové sólové písně, na to se těším, ale zazní též vybrané



**Splněný americký sen** Romský chlapec ze severní Moravy Tomáš Kačo vystudoval v Bostonu, vyprodal Carnegie Hall a usadil se v Los Angeles, kde má dnes ženu a děti. Foto: archiv T. Kača

### Ti, co při mně stáli

Koncert, který se rozhodl respektovaný klavírista, skladatel a aranžér uspořádat 25. září v Jízdárně Pražského hradu, je ohlédnutím, rekapitulací. „A především je to poděkování,“ vysvětluje pro HN Tomáš Kačo. Připouští, že „roznětkou“, která jej vrátila v čase, se stal dopis, jenž jej pozval do Prahy – Miloš Vystrčil mu chce udělit 29. září Stříbrnou medaili předsedy Senátu.

„Nejprve jsem nevěřil. Je to pro mě samozřejmě velká čest. A když jsem si to srovnal v hlavě, řekl jsem si, že je ten správný moment uspořádat slavnostní večer a poděkovat všem. Těch, kterým budu děkovat jmenovitě, je více, každý z nich pro mě sehrál v určitý moment důležitou roli, povzbudil mě, konkrétně mě nasměroval či podpořil. Kromě rodiny, která je samozřejmě klíčová, šlo o pedagogy na brněnské Janáčkově konzervatoři a pražské HAMU – za mnohé tedy vděčím profesorům Ivanu Klánskému a Ivu Kahánkovi. A právě na HAMU to byla také profesorka Noemi Zárubová, která mi dodávala odvalu a provedla mě náročným procesem shánění finanční podpory pro školné. Zlomový moment, kde ona byla mým andělem.“

skladby z těch, které dne s považují za své erbovní,“ líčí. Na pódium přizve kolegu a kamaráda Jiřího Vodičku, koncertního mistra České filharmonie, a zpěvačku Natálii Kuchárovou, čerstvou absolventku Konzervatoře Jaroslava Ježka. „S Natálií uvedeme moje nové písně, pro Jiřího jsem na míru pak napsal Bach-Sarasate Tribute, což je pocta starým mistrům. Ale samozřejmě pocta po mém způsobu,“ směje se skladatel, který je proslulý osobitým hravým přístupem k dílu klasiků i třeba lidovým písním. Tomáš Kačo se těší, jak bude pražské publikum na jeho nejnovější skladbu, jež bude na Hradě uvedena v premiéře, reagovat.

Navzdory dosaženým úspěchům je vlastně stejný jako před lety. Neztrácí čas a pracuje. „Hodně pracovat, hodně cvičit, hodně poslouchat hudbu, která vás oslovuje a inspiruje. Věřit, tvořit a zůstat sám sebou. Nikdy to nevzdát,“ doporučuje mladším kolegům. A má-li recept na to, jak uspět? „Nemyslím, že by existoval recept. Pomůže být ve správný čas na správném místě a být připraven. Udělat vždy maximum. A nezapomínat na své blízké a na své kořeny.“

### Tomáš Kačo: Silnější než včera

KONCERT, Jízdárna Pražského hradu, 25. září v 19 hodin

**Hosté** Na pódium přizve zpěvačku Natálii Kuchárovou a kolegu a kamaráda Jiřího Vodičku. Foto: archiv T. Kača



## Kulturní servis

### Golda – Železná lady Izraele (VB a USA, 2023)

FILM, režie Guy Nattiv, distribuce Film Europe, v kinech od 21. září Ingrid Bergmanová, Anne Bancroftová a teď Helen Mirrenová. Když je třeba ztvárnit ženu, která byla teprve třetí premiérkou na světě, oslovují režiséři hvězdy. Hvězdou, byť neobvyklou, byla i Golda Meirová. Na post izraelské předsedkyně vlády nastupovala v pokročilém věku, byla však nejdůležitější v kabinetu plném mužů. „Kdybychom ustoupili, pak by si nikdy nikde na světě nemohl být žádný izraelský občan jist svým životem,“ řekla po únosu izraelských olympioniků v roce 1972 v Mnichově. A dokázala čelit terorismu i válce.



Foto: Film Europe

### Poslední sezona

DIVADLO/HUDBA, Divadlo Archa, září a říjen

Divadlo Archa, to je kulturní prostor, kde Ondřej Hrab se svým kolegy téměř 30 let představuje špičkovou tvorbu umělců z Česka i ze světa. Od ledna 2024 však do domu na pražském Poříčí nastoupí nový tým a Archa má před sebou poslední sezonu. Zahajuje ji 23. září inscenací Osm krátkých kompozic ze života Ukrajinců pro západní publikum, 4. října vystoupí Agon Orchestra a 12. října Philip Glass Ensemble (PGE), který hraje tvorbu skladatele, který k Arše patří od jejich začátků.



Foto: Jakub Hrab – Osm krátkých...

### Svět knihy Plzeň

VELETRH A FESTIVAL, DEPO2015 Plzeň, 22. a 23. září

Svět knihy je svátek, a to kdykoliv a kdekoli. Tohle tvrzení se může zdát přehnané, ale po zkušenostech z časů covidových je reálné. Knižní veletrh musel v poslední době měnit termíny a prostory, to se ovšem neprojevilo na jeho oblíbenosti. Počet návštěvníků v květnu na pražském výstavišti lámal rekordy, stoupá popularita i jeho zářijového pokračování v Plzni. Nakladatelé sem přivezli všechny podzimní novinky, na programu je na 70 pořadů, diskusí, výstav a autogramiád. Prostě svátek.



Foto: Svět knihy

### Praha zítra? Město a řeka

VÝSTAVA, Centrum architektury a městského plánování, od 21. září

Výstavní sál s 25metrovou projekcí, studovna se zaměřením na architekturu, urbanismus a design, kavárna, přednáškový sál i zahrada s lehátky. To vše se vejde do jedné z tzv. Pragerových kostek, které stojí v těsné blízkosti pražských Emaz. Centrum architektury a městského plánování (CAMP) tuto budovu a její okolí systematicky proměňuje v živý a inspirativní prostor. A do něho právě teď vtrhla řeka: nejnovější výstava představuje 25 projektů, které se na Vltavě či v jejím okolí právě chystají k realizaci.



Petr Kain

petr.kain@economia.cz

# Chudoba ničí mozky malých dětí, existuje na to ale účinný lék – čtení knih

*Materiální nouze má negativní dopad na vývoj mozku. Ten lze ale zlepšit čtením knih v raném dětství. I kdyby to bylo jen pro zábavu. Podle vědců existuje pozitivní souvislost mezi čtením pro radost v dětském věku a lepšími kognitivními schopnostmi nebo duševním zdravím v dospívání.*

**K**dyž jsem vyrůstal, neměl jsem žádné peníze. Táta byl dělník a moje máma dělala všechno pro to, aby nás uživila. Ale vzdělání bylo zdarma. Stejně jako místní knihovna. A já jsem věděl, že knihy byly mým klíčem k lepšímu životu. Tahle slova napsal před pár lety na svůj twitterový účet slavný britský komik Ricky Gervais. A měl naprostou pravdu. Když se narodíte do rodiny, která neoplývá penězi či vlivem, a vaši rodiče nemají vysoké vzdělání, nejenže nejste na stejné startovní čáře jako ti šťastnější. Životem navíc běžíte s těžkými závažími na nohou. Jak se ale ukazuje, čtení knih, byť by to bylo jen pro zábavu, může tenhle handicap účinně odbourávat.

Vědci již dlouho vědí, že rané dětství je kritickým obdobím pro vývoj mozku. Dobré zdraví mozku v tomto věku přímo souvisí s lepším duševním zdravím a dosaženým vzděláním v dospívání a dospělosti. Může také zajistit větší odolnost v období stresu. Když ale vyrůstáte v rodině s nižším socioekonomickým postavením, jste od dětství znevýhodněni, protože chudoba může vývoj mozku brzdit. Je spojená s rozdíly ve struktuře mozku, problémy s chováním a horším duševním zdravím. To vše dohromady je přirozeně zátěž, která mnoha dětem brání dosáhnout vyššího vzdělání.

Děti z rodin s vyšším socioekonomickým statusem jsou na tom podle výzkumů naopak lépe. Jejich vnější vrstva mozku, zvaná mozková kůra, má větší povrch a je silnější než u chudších lidí. Bohatství je také spojené s větším množstvím šedé hmoty (tkáně ve vnějších vrstvách mozku) v čelní a spánkové oblasti mozku (nacházející se těsně za ušima). Přičemž je známo, že právě tyto oblasti podporují rozvoj kognitivních schopností.

Jak se také ukazuje, souvislost mezi bohatstvím (či chudobou) a kognitivními schopnostmi je největší v ekonomicky nejslabších rodinách. Jinak řečeno, u dětí z rodin s nižšími příjmy jsou malé rozdíly v příjmech spojené s poměrně velkými rozdíly v rozvoji mozku. Oproti tomu u dětí z rodin s vyššími příjmy jsou podobné změny ve výši rodinných příjmů spojené jen s malými rozdíly. Platí tedy, že čím chudší jsou vaši rodiče, tím více záleží vývoj vašeho mozku doslova na každé koruně. To ostatně ukázaly i výsledky jedné studie, v jejímž rámci dostávaly matky s nízkým socioekonomickým statusem měsíční peněžní dary. Ve výsledku se poměrně rychle zlepšilo zdraví mozku jejich dětí. V průměru se u nich zlepšila schopnost mozku vyvíjet se a měnit (plasticita) a snáze se u nich také následně rozvíjely kognitivní dovednosti.

Čím to ale je, že má chudoba tak devastující dopad na vývoj mozku? Existuje evidentně více faktorů, které k tomu přispívají a které se vzájemně ovlivňují. Patří mezi ně špatná výživa a stres v rodině způsobený finančními problémy. Svou roli může hrát i nedostatek bezpečných prostor a dobrého zázemí pro hry a cvičení, stejně jako třeba omezený přístup k počítačům.

Jak se ale ukazuje, existuje naštěstí jeden způsob, jak tento handicap zmírnit – čtení knih.

Podle vědců existuje dramatická a pozitivní souvislost mezi čtením pro radost v raném dětství a lepšími kognitivními schopnostmi, duševním zdravím a výsledky ve vzdělávání v dospívání.

Vědci k tomuto závěru došli na základě analýzy údajů z projektu Adolescent Brain and Cognitive Development, což je americká národní studie s více než deseti tisíci účastníky různých etnik a různého socioekonomického statusu. Soubor dat obsahoval údaje o mladist-

vých ve věku od devíti do třinácti let a o tom, kolik let v raném dětství četli pro zábavu. Obsahoval také údaje o jejich kognitivních schopnostech, duševním zdraví a zdraví mozku. Přibližně polovina skupiny dospívajících začala číst v raném dětství, zatímco druhá polovina v raném dětství nikdy nečetla nebo začala číst později. Ukázalo se, že čtení pro radost v raném dětství bylo spojené s lepšími výsledky v komplexním hodnocení kognitivních schopností a lepšími výsledky ve vzdělávání. Bylo také spojené s menším počtem psychických problémů a menším množstvím času stráveného u elektronických zařízení.

Co bylo podstatné, čtení pro radost v raném dětství může být prospěšné bez ohledu na socioekonomický status. Může být také užitečné bez ohledu na počáteční úroveň inteligence dětí. Děti, které četly pro radost, měly také větší korové plochy v několika oblastech mozku, které významně souvisejí s poznáváním a duševním zdravím. Opět tomu tak bylo bez ohledu na socioekonomický status.

I když je podle vědců nepravděpodobné, že by čtení pro radost samo o sobě plně vyřešilo negativní dopady chudoby na mozek, evidentně je to jednoduchý způsob, jak vývoj mozku dětí zlepšit.



*Čtení pro radost v raném dětství může být prospěšné bez ohledu na socioekonomický status. Může být také užitečné bez ohledu na počáteční úroveň inteligence dětí.*

Foto: Shutterstock