

PROSPERITA®

Prosperita? Především! Nic jiného neřeším.

Poradenskou firmou roku 2025 společnost BDO

Společnost BDO uspěla v letošním ročníku soutěže Daňová a účetní firma roku 2025, kde získala tři nejvyšší ocenění. Obdržela titul Největší poradenská firma v tuzemsku dle tržeb i počtu zaměstnanců za rok 2025 a vedle toho také titul Daňová firma roku 2025. Pro společnost BDO jde o ocenění poosmé v řadě, jelikož titul poradenská firma roku dostala minimálně v jedné ze dvou hlavních kategorií od roku 2018, tedy od počátku vyhlášení této kategorie. O titul největší poradenské společnosti se mohou ucházet společnosti působící v ČR, které poskytují služby v oblasti daní, účetnictví, auditu práva a dalších oblastí podnikového poradenství a zveřejňují tuzemské finanční výsledky – v praxi tedy společnosti mimo tzv. Velkou čtyřku. (tz)

Jak ztraktivnit technické obory a srozumitelně komunikovat jejich perspektivu

Oborem, který provází řada složitostí, je dnešní stavebnictví. Potvrdilo se to, nač poukazují bardi s letitou praxí: naší zemi se vymstila nedostatečná péče o technické vzdělávání, celospolečenská neúcta k řemeslům a pohrdání fyzickou prací. Přesto, že se většina specializací v posledních letech technologicky velmi proměnila, stále platí, že „zlaté české ručičky“ jsou cennou přidanou hodnotou v poptávce. Naopak zdaleka již není pravdou, že když se žák ne příliš dobře učí, je hloupý, a tedy „půjde na zedníka“. Fakt, že někdo umí, je ceněným know-how, a toho se u nás nedostává.



Jiří Nouza, prezident Svazu podnikatelů ve stavebnictví

Sežeňte natěrače krovů, šikovného malíře pokojů, všeměla, který si poradí s leccjakou záležitostí při rekonstrukci prvorepublikové rodinné vily! Když se k tomu přidá náročná administrativa, nespočet předpisů, nových nařízení, čekací lhůty, které se nasčítají, není se co divit, že postavit či opravit jakýkoli objekt, třeba jen „obyčejný domek po babičce“, už takřka nejde. Čekat na stavební povolení je o nervy, stejně jako snaha mladých rodin slušně bydlet. To všechno Svaz podnikatelů ve stavebnictví ví. Uvítal tedy dokument, o němž se nyní hodně mluví: Hospodářskou strategii ČR. O jejím významu je rozhovor s Jiřím Nouzou, prezidentem zmíněného svazu:

Váš svaz se vyjádřil k Hospodářské strategii ČR, o níž se domníváte, že přišla přesně včas, ne-li za pět minut dvanáct. Co si od ní slibujete?

Dokument správně identifikuje strukturální slabiny – pokles konkurenceschopnosti Evropy, nedostatečnou produktivitu, přetížení regulací, energetickou nákladovost i demografický

tlak. Pojmenování problémů otevřeně a bez iluzí je určitě krok správným směrem. Teď ale rozhodne jediné – schopnost realizace. Pokud chceme skutečnou změnu, musíme ji začít stavět. A to co nejdříve, ideálně v tomto volebním období. Z pohledu stavebnictví, které zaměstnává statisíce lidí napříč regiony a tvoří klíčovou část ekonomiky, je zásadní, aby strategie nezůstala jen koncepčním rámcem. Potřebujeme konkrétní investiční rozhodnutí, legislativní stabilitu a funkční veřejnou správu.

Jaké myšlenky jste v tomto dokumentu ocenili především?

Hospodářská strategie jasně a srozumitelně pojmenovává potřebu odblokovat výstavbu v České republice, což je alfa a omega nejen pro by-

tovou výstavbu, ale i dopravní stavby a další veřejné investice.

Pozitivně hodnotíme také důraz na potřebný rozvoj infrastruktury – energetické, dopravní i digitální. Dobudování dálniční a železniční sítě, modernizace energetiky, posilování přenosových kapacit, rozvoj vodních cest či digitální konektivity nejsou pouze jednotlivé stavební projekty. Jsou to strategické investice do produktivity ekonomiky a schopnosti České republiky obstát v evropské konkurenci.

Oceňujeme rovněž, že dokument myslí na systémovou podporu technického vzdělávání. Nedostatek kvalifikovaných odborníků je dnes jednou z největších výzev českého stavebnictví a bez systémových změn se bude do budoucna tento problém ještě více prohlubovat.

pokračování na straně 4

Integrace agentur na podporu podnikání, exportu a investic zvýší dostupnost služeb

Efektivnější a přehlednější služby státu pro podnikatele a exportéry z jednoho místa. To je cíl spojení agentur na podporu podnikání, exportu a investic CzechTrade a CzechInvest, které letošním únorem začalo.

CzechTrade i CzechInvest spadají pod Ministerstvo průmyslu a obchodu. Spojí se proto, aby se lépe provázaly činnosti a služby, odstranily se překryvy a naplno využily sdílené kapacity. Integrace se uskuteční v několika fázích a měla by být dokončena během roku 2027.

„Chceme spojit dvě klíčové agentury české ekonomiky, a to agenturu CzechTrade a CzechInvest. Není to úplně nová zpráva, je v to v naší hospodářské strategii,“ řekl první místopředseda vlády a ministr průmyslu a obchodu Karel Havlíček a dodal: „Podobně to funguje ve světě, kde se propojuje podpora investic, startupů a exportu. Nový generální ředitel CzechTrade Rudolf Klepáček je zkušený manažer. Předpokládám, že po propojení bude v čele agentury, kterou teď tvoříme.“

Jedna agentura by nově měla podnikatelům bez zbytečné administrativní zátěže a srozumitelně pomoci v celém řetězci od nápadu až po zahraniční trhy – s rozjezdem podnikání, růstem, inovacemi i vstupem na zahraniční teritoria. Důraz se bude klást na kontinuitu služeb, odborné know-how a rozvoj toho, co v agenturách CzechTrade a CzechInvest dlouhodobě funguje. Pro klienty se v tuto chvíli nic nemění.

„CzechTrade je pro Hospodářskou komoru ČR i podnikatele důležitým partnerem při podpoře českých firem na zahraničních trzích. Od nového generálního ředitele a připravovaného spojení s CzechInvestem očekáváme jasný směr, důraz na efektivitu a racionální uspořádání sítě zahraničních kanceláří s ohledem na aktuální potřeby firem a měnící se příležitosti na světových trzích. Spolupráci CzechTrade a CzechInvestu vnímáme jako klíčovou pro provázanou podporu podnikání od investic až po export,“ sdělil viceprezident Hospodářské ČR komory Radek Jakubský.

„S agenturami CzechTrade a CzechInvest spolupracujeme od jejich založení. Správně

provedené spojení považujeme za racionální krok. Je pro nás ale zásadní, aby v důsledku spojení nedošlo ke snížení dostupnosti služeb pro podnikatele, ale naopak aby se dále rozvíjela síť a kvalita služeb pro exportéry,“ uvedl člen představenstva Svazu průmyslu a dopravy Petr Jonák.

Nová agentura bude hrát důležitou roli v rámci Týmu Česko. Inspirací pro integraci jsou funkční modely spolupráce obdobných institucí v zahraničí. Úzké propojení investičních, exportních a inovačních služeb státu dlouhodobě funguje například ve Švédsku, Finsku nebo ve Francii. „Podpora přílivu investic a rozvoj exportu jsou dvě strany téže mince. Věříme, že nová agentura přinese potřebnou synergií a nabídne zahraničním partnerům kvalitní vstupní bránu do české ekonomiky. A jsme připraveni se na utváření její podoby aktivně podílet. Za jeden z úkolů nové agentury považují i práci na odolnosti české ekonomiky podporou funkčních dodavatelských řetězců,“ sdělil čestný předseda Sdružení pro zahraniční investice Kamil Blažek. (tz)

Kaufland Card používají milióny Čechů

Digitální věrnostní karta Kaufland Card je na trhu šest let. Za tu dobu si našla cestu k více než třem miliónům zákazníků v Česku a díky jednoduchému ovládání, výhodám a přehledným digitálním funkcím dnes patří mezi nejpoužívanější retailové aplikace na českém trhu.

Když se Kaufland Card v roce 2020 objevila, měla jasný cíl: nabídnout zákazníkům moderní a efektivní způsob, jak spravovat své nákupy a využívat výhody věrnostního programu. Ze základního věrnostního programu se postupně vyvinula v komplexní digitální platformu, která přináší přehled výhod, slev i aktuálních akcí na jednom místě. Dnes má aplikace v ČR více než tři milióny registrovaných uživatelů a téměř dva milióny z nich ji aktivně využívají každý měsíc. Její úspěch však nespočívá jen v číslech. Zákazníci oceňují především to, že jim nákupy skutečně usnadňuje.

Digitální kupóny hrají prim

Používání Kaufland Card je jednoduché. Stačí se zaregistrovat, aktivovat kupóny a při placení ukázat kartu v mobilu. Slevy se uplatní automaticky. Aplikace zároveň funguje jako přehledný rozcestník aktuálních akcí, letáků a dalších výhod. Slevové kupóny patří dlouhodobě k nevyužívanějším funkcím Kaufland Card. Zákazníci jich měsíčně aktivují milióny, což potvrzuje jejich oblibu i praktický přínos. V posledním roce navíc aplikace zaznamenala rekordní počet aktivních uživatelů a rozšířila nabídku výhod, které motivují k pravidelnému používání.

Platforma, která se dále rozvíjí

Kaufland Card se stala platformou, která propojuje digitální svět s nákupem v prodejně a reaguje na měnící se potřeby lidí, ať už jde o komfort, přehlednost, nebo udržitelnější přístup k nakupování. „Kaufland Card není jednorázový projekt, ale dlouhodobě rozvíjená platforma, která vzniká na základě zpětné vazby zákazníků a úzké spolupráce týmů napříč celou společností. Právě to je podle nás důvodem jejího silného přijetí mezi zákazníky,“ řekl Pavel Kulhánek, ředitel oddělení Business Intelligence a CRM společnosti Kaufland. Ani v dalších letech nemá Kaufland Card v plánu zpomalovat. Už v příštím roce plánuje představit další novinky a vylepšení, jejichž cílem je, aby byla aplikace ještě užitečnější a přirozenější pomocníkem při každém nákupu a dále posilovala vztah mezi zákazníkem a značkou. (tz)



Najdete uvnitř listu

Stavební spoření mají i století občané	3
Prodává se stále více českého nábytku s vyšší přidanou hodnotou	5
Čím více dobrých lidí, tím lépe	7
CRYPTONIKA umožní široké veřejnosti jednoduchou investici do zavedených kryptoměn	12
Průmyslový akcelerační nesmí ohrozit dekarbonizaci průmyslu ani energetickou bezpečnost ČR	16

PROSPERITA®

Prosperita? Především! Nic jiného neřeším.

Prosperita je měsíční periodikum o podnikání a vzájemné komunikaci mezi firmami a jejich velkými skupinami, mezi profesními uskupeními a navzájem v prostředí českého trhu. Přednostně informuje své čtenáře o dění v české ekonomice především očima jednotlivých podnikatelských subjektů a svazů, asociací, sdružení, unií, komor a Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR. Velký prostor je věnován prezentacím formou článků a rozhovorů nebo klasické reklamě, která je jediným zdrojem financování tohoto časopisu. Cílem je oslovit široké spektrum podnikatelů a manažerů s tím, že přednost mají informace o aktivním postoji k podnikání a vytváření trvalých hodnot.

Časopis Prosperita a přílohy
Prosperita Madam Business
Prosperita Fresh Time

www.iprosperita.cz,
www.madambusiness.cz, www.freshtime.cz

Vydává: RIX, s. r. o.

Sídlo vydavatelství a redakce:
Ocelářská 2274/1, 190 00 Praha 9
IČ: 25763164, DIČ: CZ25763164
e-mail: brixii@iprosperita.cz

Datum vydání: 17. března 2026

PhDr. Eva Brixí-Šimková, šéfredaktorka
mobil: 602 618 008, e-mail: brixii@iprosperita.cz

Martin Šimek, šéfredaktor internetových médií
www.iprosperita.cz, www.madambusiness.cz
a www.freshtime.cz


mobil: 606 615 609, **e-mail:** martin@iprosperita.cz

Bc. Kateřina Medová Šimková, redaktorka
a mediální konzultantka
mobil: 724 189 342, **e-mail:** simkova@iprosperita.cz

Korektury: Mgr. Pavla Rožničková

Grafická úprava: Michal Schneidewind

Příjem inzercí: Ocelářská 2274/1, 190 00 Praha 9

Placené textové materiály jsou na stránkách časopisu označeny grafickým symbolem . Bez označení jsou publikovány materiály poskytnuté redakci důvěryhodnými zdroji. Materiály označené (tz) jsou převzaté, případně redakčně upravené tiskové zprávy. Za textové a obrazové podklady dodané redakci inzercí pro výrobu a otištění inzercí odpovídá inzerent.

Tisk: Novotisk

U Stavoservisu 1a, 108 00 Praha 10

Distribuce: 5 P Agency, spol. s r. o.,
Modřická 334/63, 664 48 Moravany

Časopis je v roce 2026 rozšiřován dle vlastního adresáře redakce.

Registrace MK ČR E 8255. Mezinárodní standardní číslo sériových publikací ISSN 1213-6492

Prosperita partnersky spolupracuje:

■ se společností
NEWTON Media a.s.



■ s Úřadem
průmyslového vlastnictví



■ s Českou společností
pro jakost



**Komunikujme a hledějme
ta nejlepší řešení pro vás.**

PROSPERITA®

Prosperita? Především! Nic jiného neřeším.

www.iprosperita.cz



www.madambusiness.cz



www.freshtime.cz

**Změna údajů pro zaslání a odhlášení
ze zaslání časopisu Prosperita a příloh**

Došlo-li ke změně vašich údajů pro zaslání našeho časopisu (adresa, název společnosti, jméno atd.), můžete nám zaslat žádost o aktualizaci svých údajů na zasilani@iprosperita.cz. Vaše údaje upravíme na správné.

V případě, že o zaslání již nemáte zájem, napište nám svůj požadavek, včetně svých údajů z adresního štítku, na zasilani@iprosperita.cz. Dodávání časopisu poté zrušíme.

Pokud byste potřebovali větší počet výtisků aktuálního vydání, dejte nám vědět alespoň s měsíčním předstihem, rádi vyjdeme vstříc.

S tužkou za uchem

Nápad je málo

Žijeme s nápady. Často to jsou spíš přání než jiskra s řešením. Těch, kteří dokážou věc dotáhnout do konce, je málo. Vědět, jak na to, chce odvalu a peníze. Nezapomínat se tolik riziky projektu jako spíš věřit potenciálu, který skýtá. Ne každý to dnes umí. (rix)

Zaujalo nás

Rekordně pro bateriová úložiště

Rok 2025 se zapsal do historie energetiky jako přelomový pro oblast akumulace energie. Podle zprávy EU Battery Storage Market Review 2025, kterou v minulých dnech zveřejnila SolarPower Europe, bylo v EU během jediného roku instalováno celkem 27,1 GWh nových bateriových úložišť. Jde o nejvyšší roční přírůstek, jaký byl na evropském trhu dosud zaznamenán, a zároveň o 12. rekordní rok v řadě, což potvrzuje dlouhodobě rostoucí význam baterií v energetickém systému EU. „Zásadním sdělením letošního reportu není pouze samotný objem nových instalací, ale především změna struktury trhu. Více než 55 % všech nových kapacit v roce 2025 připadlo na utility-scale projekty, tedy velká bateriová úložiště napojená přímo na přenosovou či distribuční síť. Tato zařízení slouží zejména k vyrovnávání výroby z obnovitelných zdrojů, poskytování regulačních služeb a zajištění stability soustavy v době rostoucího podílu větrné a solární energie,“ řekl Pavel Bursa ze společnosti Resacs a dodal: „Naopak rezidenční segment, který v minulých letech výrazně těžil z boomu domácích fotovoltaik, zpomalil, a v některých zemích dokonce poklesl. Trh se tak postupně přesouvá od malých baterií instalovaných v domácnostech k infrastrukturním projektům, které mají systémový význam pro celou energetickou soustavu.“ Rychlý růst utility-scale instalací odráží potřebu flexibility, kterou klasické zdroje samy o sobě zajistit nedokážou. Baterie umožňují lépe využívat vyrobenou elektřinu, snižují přetížení sítě a pomáhají stabilizovat ceny na trhu s elektřinou. (tz)

Mediální partnerství v roce 2026

1. Soutěž Ambasador kvality České republiky
2. Soutěž Marketér roku
3. Konference Kvalita – Quality 2026
4. Klub manažerek
5. Konference Dny kvality 2026
6. Vzdělávací program Manažer kreativity a inovací
7. Konference pořádané Konfederací zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR
8. Insite Praha 2026
9. Druhý ročník mezinárodní Československé konference pracovníků z oblasti zdvihacích zařízení

Redakční rada pracuje ve složení:

- **Jan Wiesner**, čestný prezident Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR
- **Ing. Irena Vlčková**
- **Doc. Ing. Rudolf Skuhra, CSc.**, majitel společnosti CONDOR MACHINERY spol. s r.o.
- **Ing. Michal Vaněček, Ph.D., MBA**, ředitel a místopředseda představenstva T-SOFT a. s.
- **Ing. Pavel Ráliš, MBA**, zakladatel značky fin4Business
- **Ing. Hugo Kysilka**, poradce a malíř
- **Ing. Vít Pěkný, Ph.D.**, odborník na problematiku automobilového trhu
- **Prof. Ing. Růžena Petříková, CSc.**, členka Rady kvality ČR
- **Ing. Andrea Trčková**, výkonná ředitelka společnosti Mgr. Ladislav Kavan – LK SERVIS
- **Jarmila Janurová**, zakladatelka a jednatelka firmy Jaja Pardubice, s. r. o.
- **Ing. Zdeněk Juračka**, zakladatel a čestný předseda Asociace českého tradičního obchodu
- **Jiří Souček**, obchodní ředitel společnosti Uzeniny BETA
- **Mgr. Olga Stanley**, koordinátorka aktivit ESG ROSSMANN, spol. s r.o.
- **David Kubla**, ředitel úseku spolkových činností a propagace České společnosti pro jakost
- **PaeDr. Petr Paksí, DBA**, jednatel a obchodní ředitel JAP FUTURE s.r.o.
- **Tomáš Hudera**, majitel firmy HUDERA A SYN s.r.o.

EU přitvrzuje pravidla pro obaly: v balících má být méně vzduchu, přibude jednotné značení

Evropská unie spouští nové nařízení o obalech a obalových odpadech (PPWR – Packaging and Packaging Waste Regulation), které má v praxi začít platit od 12. srpna 2026. Pro e-shopy to znamená tlak na úpravu balení a informací na obalech. Pravidla míří na omezení zbytečně velkých krabic, sjednocené značení napříč EU i na chemické látky v obalech pro potraviny.

„Jednou z nejviditelnějších změn je požadavek, aby balíky nebyly nafouknuté. U skupinových, přepravních a e-commerce obalů se počítá s limitem maximálně 50 % prázdného prostoru – a do tohoto vzduchu se mají zahrnovat i výplně jako papír, bublinková fólie nebo vzduchové polštářky. V praxi to tlačí na přesnější volbu velikostí krabic, úpravu balících procesů i na spolupráci s dodavateli obalů,“ řekl Adam Rožánek z internetového obchodu Trenýrkárna.cz.

Jednotné označování obalů napříč EU

Druhá část změn míří na to, aby spotřebitelé napříč Evropou dostávali stejné a srozumitelné informace – obaly mají nést jednotnější údaje o materiálu, třídění a recyklovaném obsahu. Harmonizace má zjednodušit orientaci zákazníků a omezit národní varianty ikon a pokynů.

Dopad na módní e-shopy

Změny citelně dopadnou zejména na módní e-shopy, které dnes často posílají malé kusy ob-

alování v relativně velkých krabicích. Limit 50 % prázdného prostoru nutí prodejce přehodnotit obalová řešení – typicky přejít na menší krabice, obálky z pevného papíru nebo variabilní balicí systémy.

„Pro část módních e-shopů už tyto změny fakticky běží. Právě kvůli velké variabilitě jednotlivých objednávek řada fashion hráčů přešla na flexibilní obalová řešení, typicky plastové pytlíky, kde se nepřepřavuje vzduch. Obal se přizpůsobí obsahu, zbytek materiálu se jednoduše zmačkne a zalepí, aniž by zbytečně zvyšoval objem zásilky. Současně ale vidíme snahu hledat ideální, unifikované velikosti obalů, do kterých se produkty vejdu co nejefektivněji. Výsledkem není jen splnění regulace, ale i lepší zkušenost pro zákazníka, který nemusí řešit likvidaci velkých, zpola prázdných krabic. Pro značky, které staví komunikaci na udržitelnosti, může být tahle změna navíc i konkurenční výhodou – méně obalu a jednotné značení jsou dobře čitelné i pro zákazníka,“ sdělil Adam Rožánek.

Potravinové obaly, zákaz uvádět na trh obaly s PFAS nad limity

Samostatnou kapitolou jsou obaly, které přicházejí do kontaktu s potravinami. Od srpna 2026 má být zakázáno uvádět na trh potravinové obaly s obsahem PFAS nad stanovené limity – což se může týkat nejen výrobců potravin, ale i e-shopů, které používají vlastní obalová řešení nebo prodávají potraviny pod privátní značkou. (tz)

Uber bude pravidelně poskytovat data Finanční správě ČR

S ohledem na klíčovou roli a očekávaný další růst digitálních platform v oblasti mobility podniká Uber proaktivní krok s cílem zajistit transparentnost trhu a férové podmínky. Společnost podepsala memorandum o spolupráci s Finanční správou České republiky, kterým zavádí systém pravidelného měsíčního reportingu vybraných dat pro daňové účely. Cílem je vytvořit dlouhodobý a předvídatelný rámec, který nahradí dosavadní ad hoc předávání dat v reakci na jednotlivé žádosti úřadů týkající se činnosti poskytovatelů přepravních služeb. Finanční správě to umožní lépe sledovat vývoj trhu v čase, pracovat s daty v širším kontextu a efektivněji cílit analytické a kontrolní činnosti. „Digitální platformy jsou dnes nedílnou součástí městské mobility a přinášejí nové způsoby, jak lidé pracují a cestují. Je proto důležité, aby jejich fungování bylo založené na jasně definovaných pravidlech. Memorandum s Finanční správou ČR je součástí našeho přístupu k odpovědnému podnikání a otevřené spolupráci s veřejnými institucemi,“ řekla Iwona Kruk, tisková mluvčí Uberu pro ČR. Měsíční reporting má zároveň pomoci chránit jednotlivé podnikatele a přispět k férovému konkurenčnímu prostředí v osobní přepravě. „Digitalizace ekonomiky přináší nové obchodní modely. Memorandum přispěje k lepší datové kontinuitě a umožní efektivnější analytickou práci, aniž by se zvyšovala administrativní zátěž pro běžné poplatníky,“ sdělila Simona Hornochová, generální ředitelka Finanční správy ČR. (tz)

Partneři www.iprosperita.cz

partneři plus:



partneři:



odborní partneři:



Prosperita vás provází děním v businessu už 27 let!

Stavební spoření mají i století občané

Nechce se tomu věřit, ale stavební spoření je už několik desetiletí stále populární. Dokonce tak, že tímto způsobem ukládají peníze i senioři ve vysokém věku, dokonce i ti, kterým je 90, nebo dokonce 100 let. Svědčí to o jeho užitečnosti, vstřícnosti i oblíbenosti. A je to finanční nástroj, který pomohl mnoha lidem zvládnout nelehkou situaci: dopomohl jim bydlet podle představ, s plným komfortem. Nabídl jistotu a dobře zhodnotil peníze. Proto má na finančním trhu své místo dál. Výkonného ředitele Asociace českých stavebních spořitelen Pavla Čejky jsem se zeptala:

Bydlení se stává takřka nedostupné, zejména pro mladé rodiny, bytů a rodinných domů se staví méně, než je potřeba, a na hypotéky dosáhne málokdo. Významnou roli mezi finančními produkty hraje stavební spoření, lidé si k němu už dávno našli důvěru. Proč především?

Stavební spoření si u klientů získalo dlouhodobou důvěru hlavně díky stabilitě, jednoduchosti a nízkému riziku. Kombinuje předvídatelné zhodnocení s možností úvěru, což je v době nejistých trhů a vysokých cen bydlení velká výhoda. Lidé oceňují, že vědí, co mohou očekávat – jak při spoření, tak při plánování financování bydlení či rekonstrukce.

V loňském roce při poklesu úrokových sazeb na spořicí a termínovaných účtech stavební spoření zvolilo jako bezpečný a efektivní

nástroj téměř 440 000 klientů, kteří řeší jak budoucí bydlení, tak financování oprav či energetických úspor nebo jiné potřeby.

Stavební spořitelny zlepšují dostupnost bydlení také výhodnými úvěry na rekonstrukce nemovitostí, zlepšení jejich kvality nebo energetických úspor a klienti s nimi také stále více řeší například financování družstevního bydlení.

Jak se dařilo stavebním spořitelnám v roce 2025?

Rok 2025 byl pro stavební spořitelny rekordní – celkový objem poskytovaných úvěrů dosáhl zhruba 67 miliard korun, což představuje meziroční nárůst o více než 30 % oproti roku 2024. Tento růst potvrzuje, že stavební spoření neztrácí svou roli jako klíčového nástroje financování bydlení a renovací, především díky poplatkům po úvěrech bez nutnosti ručení nemovitostí a silnému zaměření na rekonstrukce a energeticky úsporné projekty.

Mohou uzavřít smlouvu i senioři v pokročilejším věku, kteří nemají zkušenosti s investováním a nechtějí držet nadbytečné peníze na osobním účtu? Podle informací na vaší nedávné tiskové konferenci se letos očekává zhodnocení kolem 3,5–4 %...

Ano, věk není překážkou pro uzavření smlouvy o stavebním spoření. Produkt je vhodný i pro klienty ve vyšším věku, kteří hledají bezpečné a přehledné zhodnocení úspor bez rizik.

Nejlepší nabídky stavebních spořitelen se nyní pohybují na úrovni zhodnocení kolem 4,5 % po zdanění, což je srovnatelné se spořicími účty s úročením přes 5 %, to v této době žádá banka nemůže nabídnout. A představte si, spořitelny mají mezi svými klienty i ty ve věku přes 90 let, a dokonce i několik ve věku přes 100 let, kteří stále pravidelně spoří, pravděpodobně pro vnoučata nebo pravnoučata.

Lze si vzít úvěr na koupi parcely, zahrady, kde by si klient posléze postavil rodinný domek, pokud je to v souladu s územním plánem?

Ano, stavební spoření umožňuje úvěr na pořízení stavebního pozemku, který je určen k výstavbě rodinného domu v souladu s územním plánem. Je to logický krok: klient nejprve získá pozemek, a později financuje vlastní výstavbu prostřednictvím úvěru ze stavebního spoření. Takový úvěr je běžnou součástí produktů stavebních spořitelen a pomáhá dlouhodobému plánování bydlení krok za krokem.

Nezajištěné úvěry nemovitostmi loni stavebníkům hodně pomohly, nač byly využívány především?

Nezajištěné úvěry (tedy úvěry bez zástavy nemovitosti), které tvořily významný podíl poskytovaných úvěrů, byly v roce 2025 nejčastěji využívány na:

- rekonstrukce bytů a rodinných domů,
- opravy stávajícího bydlení,
- investice do energetických úspor (například zateplení, výměna oken, modernizace vytápění či instalace solárních systémů).

Tento trend reflektuje rostoucí potřebu domácností zvyšovat komfort bydlení a snižovat náklady na energie, přičemž stavební spoření nabízí rychlou a dostupnou formu financování právě bez nutnosti ručit nemovitostí.

Budou stavební spořitelny stále poskytovat dotační poradenství? Kdo o ně může požádat?

Ano, dotační poradenství zůstává klíčovou službou stavebních spořitelen. V loňském roce tuto službu využilo více než 23 000 žadatelů, což potvrzuje její význam pro klienty, kteří se orientují v komplexních možnostech státních podpor. Poradenství je dostupné komukoliv, kdo řeší fi-



Pavel Čejka, výkonný ředitel Asociace českých stavebních spořitelen

ncování bydlení nebo rekonstrukcí s využitím dotací, bez ohledu na to, zda je klientem stavební spořitelny, či nikoli. Je to jedna z oblastí, kde spořitelny usnadňují klientům přístup k veřejným prostředkům a pomáhají zvyšovat efektivitu jejich investic.

Přiblížil byste, čím se bude vaše asociace letos zabývat?

Pro rok 2026 jsou prioritami AČSS zejména:

- posilování role stavebního spoření jako stabilního a dostupného nástroje financování bydlení se zaměřením na všechny kategorie klientů,

- nabídka výhodného spoření na bydlení, zejména pro mladé a střední generace,
- podpora úvěrové aktivity, především u rekonstrukcí a energetických úspor,
- další rozvoj bezplatného poradenství

v oblasti energetických úspor, aby klienti mohli co nejlépe využít dostupných nástrojů a ušetřit na energiích,

- rozvoj financování bytových družstev a energetických úspor i pro bytové domy,
- zvyšování atraktivity stavebního prostřednictvím komunikace a srozumitelných služeb.

Asociace a její členové chtějí i nadále poskytovat praktická řešení dostupného bydlení pro české domácnosti, reagovat na změny trhu a podporovat dlouhodobou stabilitu sektoru stavebních spořitelen.

za odpovědi poděkovala Eva Brix



Stavební spoření si získalo dlouhodobou důvěru hlavně díky stabilitě, jednoduchosti a nízkému riziku. Kombinuje předvídatelné zhodnocení s možností úvěru, což je v době nejistých trhů a vysokých cen bydlení velká výhoda.

Česká asociace interim managementu posiluje, autorizace je zárukou kvality

Jako jediná získala Česká asociace interim managementu oborovou autorizaci a obhájila ji pro následující roky. Potvrzení od Hospodářské komory ČR znamená, že asociace udává směr a kvalitu interim managementu u nás. Její členové pomáhají zachraňovat nebo rozvíjet firmy už 15 let.

„Získání autorizace bylo pro asociaci významným milníkem. Obhájením potvrzujeme, že držíme latku vysoko. Jsme garantem interim managementu v ČR a podporujeme růst kvalitních českých interim manažerů, kteří fungují ve firmách jako rychlá odborná pomoc,“ uvedla Iva Hovadová, předsedkyně České asociace interim managementu.

Síla české ekonomiky závisí nejen na prosperujících podnicích, ale také na rychlosti a efektivitě řešení problémů ve firmách, kterým se zrovna nedaří. Právě na to se specializují interim manažeři. Působí ale také jako manažeři změn, řídí rozvojové projekty i generační výmě-

ny a nastavují firemní strategie. „Akreditace potvrzuje, že Česká asociace interim managementu sleduje trendy, pečuje o rozvoj své členské základny i samotného oboru a může se podílet na tvorbě právních předpisů, evropských či českých technických norem nebo jiných normativních dokumentů ovlivňujících dění v daném oboru,“ doplnila PR manažerka asociace Jana Dronská.

Autorizace Hospodářské komory ČR je nejen pro státní správu garancí, že asociace reprezentuje širokou základnu podnikatelů a je lídrem ve svém oboru. Státní správa se na ni nebo přímo na její odborníky může obracet při vytváření zákonů a norem. Jak uvádí pravidla autorizace, její udělení je zvláštním privilegiem a autorizovaný subjekt je uznán ve své oblasti jako speciální autorita a může veřejně zastupovat svůj obor. Vydává se na dobu tří let.

Mezi základní kritéria pro udělení a obhájení autorizace patří dosavadní odborný přínos a profil v autorizovaném oboru. Komise hodnotí, jak subjekt reprezentuje svůj obor, jak spolupracuje, jaké má odborné zázemí, zda



Zdeněk Zajíček, prezident Hospodářské komory ČR, se zástupkyněmi České asociace interim managementu předsedkyně Ivo Hovadovou a garantkou autorizace a členkou výboru CAIM Radkou Šuškovou

má a dodržuje etický kodex. Musí svoji činností či poskytováním svých služeb pokrývat celé území ČR nebo převažující část, musí

prokázat svou kvalifikaci a významný vliv na profesním trhu.

Interim management k nám přišel ze západní Evropy. Jeho podstatou je poskytnutí manažerských kapacit, dovedností a zkušeností na předem dohodnutou dobu pro dosažení určitého cíle formou externí služby. Na rozdíl od poradců je interim manažer po smluvní dobu začleněn do organizační struktury společnosti. Interim manažeři pracují samostatně, ale i v týmech. Základními typy interim managementu jsou krizový nebo změnový, projektový a substituční.

Česká asociace interim managementu je přední českou organizací, která od roku 2010 sdružuje interim manažery a zprostředkovatele interim managementu. Její členové pomáhají firmám řídit změny a důležité projekty, řešit krizové situace, zachraňovat jejich provoz a předávat know-how, vyrovnávat se s nedostatkem odborných kapacit nebo se změnou situace na trhu. Pomohli zachránit řadu firem i značek, například v automobilovém průmyslu a strojírenství. (tz)

www.caim.cz

Nová kogenerace a osvětlení pro komfort a úspory v jilemnické nemocnici

Energeticky úspornější a provozně stabilnější prostředí, které zároveň poskytuje kvalitnější podmínky pro pacienty i zdravotnický personál. To bylo cílem rozsáhlé rekonstrukce, kterou provedla společnost E.ON Energy Solutions v Nemocnici Jilemnice. Společnost ve zdravotnickém zařízení vybudovala novou kogenerační jednotku a instalovala nové osvětlení ve větší části provozů nemocnice, včetně sálů. Nemocnice má stabilnější a levnější dodávky tepla i úspornější a zdravější řešení osvětlení. Za celý rok uspoří stejné energie, jako je roční spotřeba základní školy nebo obce s dvěma sty obyvateli.

„K modernizaci jsme přistoupili především z ekonomických a provozních důvodů. U kogenerace pro nás byla klíčová možnost zajistit dlouhodobě levnější a stabilnější dodávky tepla, což je pro nemocnici s nepřetržitým provozem zásadní. Úspora nákladů na energie nám umožňuje více prostředků směřovat přímo do zdravotní péče a rozvoje nemocnice,“ vysvětlil Jef Vloeberghs, vedoucí provozu MMN, a. s., Jilemnice.

E.ON Energy Solutions instaloval v Nemocnici Jilemnice kogenerační jednotku o výkonu 600 kW_e a 651 kW_t. Vyrobená elektřina je v plném rozsahu dodávána do distribuční soustavy, zatímco teplo slouží pro vytápění nemocnice i přípravu

teplé vody. Součástí instalace je také akumuláční nádrž o objemu 60 m³, díky které může nemocnice efektivněji pracovat s vyrobeným teplem i v době kolísající potřeby. Provoz kogenerační jednotky je plánován na 3300 hodin ročně, což zajišťuje předvídatelný a stabilní zdroj tepla i energie.

Nejvýznamnějším benefitem je však sleva na dodávkách tepla, která činí 17,5 % na GJ. Druhou menší kogenerační jednotku pak instalovala do nemocnice v Semilech. I tam bude výrazným benefitem úspora na ceně tepla. „Kogenerační jednotka dlouhodobě zajistí nemocnici efektivní a předvídatelnou výrobu tepla. Pro objekt s celoročním odběrem tepelné energie je takové řešení ideální, jelikož přináší úspory i energetickou soběstačnost,“ řekla Hana Vaclíková, vedoucí decentralních zdrojů společnosti E.ON Energy Solutions. Společnost má s podobnými projekty zkušenosti, protože v minulosti už instalovala kogenerační jednotku i do nemocnice v Rakovníku.

Součástí rozsáhlé modernizace byla také kompletní obnova osvětlení. Už dříve společnost E.ON revitalizovala osvětlení ve čtyřech operačních sálech. Práce probíhaly za plného provozu nemocnice, což kladlo vysoké nároky na organizaci, flexibilitu montážních týmů i dodržení čistého prostředí. „Osvětlení bylo zpočátku vedlejším záměrem. Ve chvíli, kdy však společnost E.ON nabídla komplexní dodávku řešení pro celý areál nemocnice, od návrhu přes technické řešení až po



Nová kogenerační jednotka zajistí Nemocnici Jilemnice stabilní a levnější dodávky tepla

samotnou realizaci, stal se pro nás projekt velmi zajímavou příležitostí. Původní svítidla byla navíc na konci své životnosti, světlo bylo místy příliš ostré a energeticky náročné. Přečhod na moderní LED technologii tak přinesl nejen výrazné energetické úspory, ale také vyšší komfort pro pacienty i zaměstnance,“ sdělil Jef Vloeberghs

Druhá etapa byla rozsáhlejší a zahrnovala pasportizaci, návrh a instalaci nového osvětlení v hlavních budovách, poliklinice, porodních sálech, odběrovém pavilonu i stravovacím pavilonu. I tentokrát probíhaly všechny úpravy za běžného chodu nemocnice a s důrazem na minimalizaci zásahů do provozu jednotlivých oddělení. Každý prostor měl specifické požadavky na intenzitu, rovnoměrnost a charakter světla, které musely splnit přísné hygienické a technické normy.

Součástí bylo i nové nouzové osvětlení na chodbách, které zvyšuje bezpečnost v celém nemocničním areálu. Pro modernizaci E.ON zvolil moderní LED osvětlení s dlouhou životností, nízkými provozními náklady a optimálním světelným výkonem. Svítidla byla vybrána z portfolia čtyř výrobců vždy podle parametrů vhodných pro daný typ prostoru, a část z nich byla při montáži výkonově nastavena přímo podle projekto- vých výpočtů. Instalováno bylo více než 1200 svítidel ve zhruba 30 typových provedeních.

„Nemocnice není jednotný prostor, každé oddělení má jiné nároky na světelné podmínky. Proto jsme pracovali s kombinací více typů svítidel, abychom dosáhli ideálních parametrů v každé části nemocnice. Nové LED osvětlení přináší vyšší vizuální komfort i výrazné energetické úspory,“ doplnil Martin Jambura, projektový manažer osvětlení E.ON Energy Solutions.

Kromě zvýšení komfortu osvětlení přináší projekt i hmatatelné provozní úspory. Nové světelné řešení snižuje příkon o více než 61 %, což znamená roční úsporu energie ve výši přes 251 000 kWh, což je množství elektřiny, které za rok spotřebuje přibližně 80 českých domácností, tedy energie pro malou obec o zhruba 200 lidech, nebo zhruba jedna menší základní škola. Díky tomu se sníží emise CO₂ o více než 108 tun ročně a celá investice se nemocnici vrátí za zhruba 2,7 roku. (tz)

Jak zatraktivnit technické obory a srozumitelně komunikovat...

dokončení ze strany 1

Velmi kriticky se již delší dobu vyjadřujete k délce povolování staveb. Je ale šance to změnit? Když ano, jak a kdy?

Naše povolovací procesy jsou skutečně nejmalejší v Evropské unii. Nedávné první čtení novely stavebního zákona vnímáme jako šanci posunout se blíže k systému, který umožní stavět rychleji, efektivněji a s větší mírou jistoty pro všechny zúčastněné – investory, obce i stát.

Otázkou však je, co s navrhovanou novelou provedou pozměňovací návrhy. Přílišné množství by mohlo narušit vnitřní logiku a celistvost předkládané úpravy. Zkušenosti z minulosti ukazují, že snaha „vylepšit“ zákon řadou nesystémových zásahů často vede k opačnému výsledku – k větší složitosti, nejasnostem ve výkladu a nejistotě v praxi.

Pro reálný úspěch novely je také klíčové nejen její schválení, ale především to, jak bude uvedena do života. Zcela zásadní bude důsledná a včasná implementace zahrnující metodickou přípravu úřadů, školení úředníků, jasné výkladové materiály a otevřenou komunikaci s odbornou veřejností i samosprávami. Bez této fáze hrozí, že i dobře nastavený zákon zůstane v praxi nenaplněný.

Dalším nezbytným krokem by pak mělo být pokračování prací na redefinici územního plánování a revize následných regulací obsažených v technických normách, na které se odvolávají prováděcí předpisy k zákonu. Právě množství regulací, jejich složitost a možný nejednoznačný výklad dnes výrazně ovlivňují délku, náklady i rizikovitost přípravy staveb. Inventura těchto předpisů je nutnou podmínkou pro to, aby se deklarované cíle stavební legislativy promítly do reálné praxe.

Pokud se všechny tyto dílčí kroky spojí a úspěšně na sebe naváží, mohou se v budoucnu povolovací procesy významně zrychlit a zjednodušit. I tak je to však běh na dlouhou trať.

Tvrdíte, že stavebnictví je připraveno realizovat velké investice. Poradí si s chybějícími pracovníky, řemeslníky, mistry, stavbyvedoucími? Zahraniční zájemci o zaměstnání v ČR asi nejsou jedinou cestou...

Nedostatek lidí je skutečně zásadní problém a nemá jednoduché řešení. V celém oboru už dnes chybí tisíce řemeslníků, techniků i projektantů. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků vnímáme napříč všemi stavebními profesemi. Pokud stát nezajistí systematickou podporu technických oborů, nebude mít za pár let kdo

realizovat ani klíčové veřejné zakázky. Nebo se všechny pracovní síly upnou právě k velkým zakázkám, ale budou chybět řemeslníci pro obyčejné lidi. Z našeho průzkumu z roku 2024 vyplynulo, že za pět let bude české stavebnictví

potřebovat o 74 000 pracovníků víc než nyní. Avšak zájem o technické obory rok od roku klesá a demografická křivka dává tušit, že situace se v dalších letech bude zhoršovat.

Žákům na základních školách chybí kontakt s řemesly, starší studenti děsí náročná matematika na technických oborech. Zatímco celkový počet studentů VŠ vzrostl od roku 2001 o 55 %, počet studentů univerzitních technických oborů naopak klesl o 27 %. Stát namísto toho, aby cíleně podporoval technické obory, dělá v posledních letech svými kroky pravý opak. Veškerá podpora směřuje spíše k všeobecným oborům.

Najímání cizinců je jen částečným řešením. V současné situaci českému stavebnictví ohromně pomáhají Ukrajinci, kteří tvoří asi desetinu pracovníků. U jiných národností však jazyková bariéra i kulturní odlišnosti způsobují problémy v komunikaci. Navíc integrace cizinců do pracovního procesu zatím u nás není optimálně zvládnutá – i na tom je třeba pracovat.

Na Svazu podnikatelů ve stavebnictví jsme sestavili osmero klíčových kroků, které můžou pomoci odvrátit personální kolaps:

1. Zdůrazňovat roli stavebnictví coby oboru s trvalou perspektivou pracovního uplatnění, bez kterého nemohou být splněny strategické cíle ČR.

2. Přizpůsobit veřejnou podporu řemeslného a technického vzdělávání potřebám stavebnictví a průmyslu, aby Česká republika neztratila konkurenceschopnost.

3. Podporovat klíčové řemeslné a technické obory formou stipendií a dalších pobídek – i ve spolupráci se zaměstnavateli.

4. Inovovat výuku a pracovat na zavedení duálního systému vzdělávání s využitím zahraničních zkušeností.

5. Nastavovat systém vzdělávání a kapacitu škol v souladu s potřebami zaměstnavatelů.

6. Aktivně podporovat vzájemná partnerství firem, škol a záků.

7. Zvýšit informovanost rodičů a žáků prvního a druhého stupně škol o stavebnictví.

8. Snížit administrativní, finanční a časovou zátěž povolovacího procesu pro studenty a pracovníky ze zahraničí, podporovat dlouhodobé pobyty.

Nedostatek bytů je víc než jen společenské téma. Za jak dlouho by se mohla situace změnit? Je to o desítkách let? Nebo bude bytů prostě stále málo?

Aktuální nedostatek bytů je tak vysoký, že ještě řadu let nemůžeme očekávat doplnění deficitu, a tudíž ani výrazný pokles cen.

Modernizace tradičních průmyslových oborů, digitalizace. Oč ve stavebnictví přesně půjde? Pomohou roboty, nové technologie, zefektivní práci umělá inteligence?

Moderní technologie se ve stavebnictví velkou měrou uplatňují už nyní. Stavebnictví tak už dávno není ten „špinavý“ obor, za který ho veřejnost často považuje. Řada lidí by se asi hodně divila, jak to v realu funguje v dnešní době na stavbách. V mnoha oblastech se stále výrazněji uplatňují nové technologie, robotizace, automatizace i umělá inteligence. Zároveň ale není důvod se obávat, že by AI lidskou práci ve stavebnictví masivně nahradila. Naopak. Budeme ještě více potřebovat odborníky, kteří budou umět s umělou inteligencí a dalšími technologiemi ve stavebnictví pracovat. Lidský faktor zůstává klíčový – jak při práci s moderními systémy, tak při samotné realizaci staveb i v řemeslných oborech. Jako speciální bonus vnímám to, že ve stavebnictví lidé můžou krásně vidět výsledky své

práce – to také řada oborů nenabízí. My se tohle vše snažíme prezentovat dětem už na základních školách, abychom postupně proměňovali vnímání stavebnictví v očích dětí i jejich rodičů. Na základních školách například proto průběžně pořádáme workshopy s profi mentorem řemesel Michalem Balážem, který dětem v praxi ukazuje, co všechno může zručný řemeslník dokázat. Několika školám jsme zase pro mladší děti pořídili řemeslné stavebnice, které pak učitelé využívají v hodinách pracovní výchovy. Obojí se setkává s nadšenými ohlasy.

Kritizujete časté změny pravidel, výkladovou nejistotu a přetížení regulacemi. To vše výstavbu v Česku brzdí. Firmy se utápějí v administrativě, místo aby stavěly. Do jaké míry může váš svaz pomoci věci řešit?

Naši zástupci jsou průběžně v kontaktu s předními politiky a pracovníky relevantních ministerstev. Účastníme se tripartit. Jsme jednotčím hlasem stavebnictví, který trvale upozorňuje na nedostatky a hledá způsoby, jak věci řešit a měnit pro stabilnější podnikatelské prostředí firem v oboru. Nově náš hlas posiluje i to, že jsme se od letošního roku stali začleněným spolkem Hospodářské komory ČR.

Oč budete usilovat letos především?

Klíčovým tématem bude zejména již zmiňovaný nedostatek odborníků ve stavebnictví. A nejen pro tento rok, ale i pro mnoho dalších, protože je to věc, kterou je potřeba řešit v dlouhodobém horizontu. Budeme proto dál hledat cesty, jak zatraktivnit technické obory a srozumitelně komunikovat jejich perspektivu i široké možnosti uplatnění. Realizovat budeme například výzkum mezi rodiči, abychom lépe porozuměli jejich motivacím při výběru škol pro jejich děti i obávám, které mohou pociťovat v kontextu stavebních oborů. Získaná data chceme využít pro cílenější komunikaci i konkrétní návrhy změn v technickém vzdělávání.

Velmi důležitým tématem pro tento rok, které budeme řešit i na politické úrovni, je dále nedostatek primárních surovin a potřeba otevírání nových surovinových ložisek.

za odpovědi poděkovala Eva Brixí

Prodává se stále více českého nábytku s vyšší přidanou hodnotou



Kdo našel zalíbení v nábytku českých výrobců, nedá na ně dopustit. Domácí produkce je orientovaná na kvalitu, stále více i na další přidanou hodnotu, jež spotřebitelům dokáže jasně nabídnout. Jde o nábytek, který umí zájemci poskytnout jen to

nejlepší. Špičkový design, zajímavé tvary, variabilitu, módní barvy, nezávadné materiály laděné ekologicky, ojedinělou ergonomii nebo třeba minimální požadavky na údržbu. Český nábytek v sobě nese myšlenku, nápad, někdy i velký příběh propisující se do image celého oboru. Přesto je stále složitější udržet konkurenceschopnost, například kvůli drahým energiím. Dařilo se loni tomuto odvětví? Na to nám odpoví Ing. Tomáš Lukeš, tajemník Asociace českých nábytkářů:

Jak se loni vedlo českým nábytkářským firmám?

Zatím nemáme potvrzené výsledky roku 2025. K dispozici jsou pouze odborné odhady, které jsou odvislé od vývoje v prvním pololetí 2025. Z důvodu vlivu kurzu koruny, nepochybně nových cel USA a řady dalších odhadujeme, že v roce 2025 poklesla výroba nábytku u nás na 51,38 miliardy korun oproti 52,62 miliardy korun v roce 2024. Není to dramatický výkyv, ale pozitivní zpráva také ne. Na druhou stranu, jde o proces, kdy se prodává stále více českého ná-

bytku s vyšší přidanou hodnotou, tedy nábytku dražšího a kvalitnějšího.

V souvislosti se zvýšením cel na vývoz zboží do USA se ostřeji než dříve dostala do popředí pozornosti otázka konkurenceschopnosti našich výrobců-exportérů. Stále je to tak žhavé téma?

USA pro české nábytkáře není úplně klíčový trh, ale přesto jde o trh důležitý. V prvním pololetí 2025 to byl pro naše nábytkáře sedmý největší exportní trh. To, co české a evropské

výrobce nábytku zcela zbytečně a nesmyslně zatěžuje, jsou náklady na energie. Svou roli hraje i evropská byrokracie doplněná o byrokracii národní.

Vyváží většina vašich členů, nebo se spíše orientují na domácí trh?

Většina našich členů část své produkce exportuje.

Ovlivnily problémy stavebnictví, zejména výstavba menšího počtu bytů, také zakázky producentů nábytku?

Přibližně 70 % realizací interiérů jsou realizace výměny starého nábytku za nový. Z tohoto pohledu tedy není vývoj stavebnictví pro nábytkářský průmysl to nejdůležitější. Přesto je výstavba bytů, a zejména kancelářských budov, ubytovacích zařízení pro české nábytkáře důležitá.

V jakém sortimentu čeští nábytkáři excelují?

Je to zejména nábytek s vyšší přidanou hodnotou, řekněme vyšší střední třída. Nábytek na zakázku. Nábytek pro různá specializovaná pracoviště, jako jsou například laboratoře, školy, banky a podobně.

A je jejich nabídka více orientovaná na retailového zákazníka, nebo na velké dodávky například pro hotely, nemocnice či kanceláře?

Z retailových zákazníků se čeští výrobci orientují na ty, kteří očekávají serióznost a jsou ochotni připlatit trochu peněz navíc. Kvalita prostě není zadarmo. Na druhou stranu tím tito zákazníci získávají jistotu, že nebudou mít potíže s reklamacemi atd. Zákazníky, kteří vědí, že v případě problému se k nim dodavatel neotočí zády. Pro ně má AČN řešení a volbu jim usnadní pomocí značky Česká kvalita Nábytek. Na stránkách asociace je seznam všech firem, které



Ing. Tomáš Lukeš, tajemník Asociace českých nábytkářů

značku mají a samozřejmě prošly kontrolou kvality.

Léta poukazujete na vysokou byrokratickou zátěž podnikatelů. Změnilo se něco k lepšímu v posledních několika měsících?

Rozhodně ne. Za posledních několik let se situace rok od roku výrazně zhoršuje. Je zřejmé, že je za ni zodpovědná politická reprezentace, nicméně problém je složitější. Mnoho regulací a byrokracie je realizováno s tzv. dobrým úmyslem. Bity jsou byrokratickou zátěží nejvíce malé a střední firmy. Ty velké se s tím většínou vyrovnají.

Co hodlá vaše asociace řešit v tomto roce?

Rádi bychom se více zaměřili na větší podporu exportu. Velkým tématem je i vzdělávání zaměstnanců ve firmách našich členů.

za odpovědi poděkovala Eva Brix



Kultura pod tlakem: Unie zaměstnavatelských svazů ČR kritizuje návrh státního rozpočtu

Unie zaměstnavatelských svazů ČR ve svém stanovisku vyjádřila zásadní znepokojení nad návrhem státního rozpočtu na rok 2026, konkrétně nad podobou kapitoly Ministerstva kultury. Navržené meziroční snížení řady dotačních programů a rozpočtových položek v rozsahu vyšších desítek procent může mít dlouhodobé a obtížně napravitelné dopady na celý kulturní sektor.

Rozpočtové škrtky se týkají zejména programů zaměřených na péči o národní kulturní dědictví, podporu živého umění, činnost muzeí a galerií, veřejné informační služby knihoven i obnovu kulturních památek. Omezení podpory v těchto oblastech může vést k nevratným ztrátám kulturních hodnot i k oslabení podmínek pro vznik nové tvorby.

Za mimořádně problematické považuje UZS ČR také výrazné snížení prostředků pro příspěvkové organizace v době, kdy vláda rozhodla o zvýšení základních platových tarifů zaměstnanců v kultuře od 1. dubna 2026 o 9 %. Bez odpovídající úpravy rozpočtu hrozí, že kulturní instituce nebudou schopny toto navýšení pokrýt, aniž by omezily své služby či programovou činnost.

Podle UZS ČR je předložený návrh v rozporu s programovým prohlášením vlády, které deklaruje podporu kultury jako významné součásti veřejného života i národní identity. Organizace proto vyzývá vládu a Poslaneckou sněmovnu k přehodnocení návrhu a k úpra-

vám, které zajistí stabilní financování kulturního sektoru.

„Kultura není a nesmí být okrajovou oblastí veřejného života – je to jeden ze základních pilířů soudržné společnosti, národní identity i ekonomické vitality země. Zahrnuje živé umění, paměťové instituce, knihovny, festivaly i řadu dalších kulturních aktivit, které denně oslovují milióny lidí napříč regiony. Návrh státního rozpočtu, který v kapitole Ministerstva kultury počítá s výraznými škrtky, proto vnímáme jako krok, jenž může mít dlouhodobé a obtížně vratné dopady na celý sektor. Stabilní a předvídatelné financování není nadstandardem, ale nezbytným předpokladem pro odpovědnou správu kulturního dědictví i pro vznik nové tvorby,“ komentoval situaci Ing. Jiří Horecký, Ph.D., MSc., MBA, prezident UZS ČR.

„Kultura je něco, co máme společného, co sjednocuje. Pokud lidé nemluví o politice nebo o olympiádě, mluví o kultuře. O tom, co viděli v kinech, divadlech, pouličních představeních, galeriích, o tom, co četli. Aby kultura mohla být široce dostupná a plnit tuto svoji úlohu, musí mít zajištěno stabilní a předvídatelné financování,“ řekl RNDr. Tomáš Řehák, Ph.D., viceprezident sekce pro kulturu UZS ČR. Dále dodal: „Otázka kultury jako veřejného statku může a má být předmětem debat mezi odbornou veřejností a politiky jak na státní, tak krajské a obecní úrovni. A nepochybně při tom zjistíme, jak důležitá je kultura nejen pro kvalitu života jednotlivce, ale i pro všechna možná společenství, včetně státu jako celku.“

„Škrty v rozpočtu Ministerstva kultury v nás vzbuzují velké obavy. Jednak máme před sebou hostování na Mezinárodním knižním veletrhu ve Frankfurtu, které je klíčové pro úspěch české literatury ve světě a vyžaduje podporu překladů českých knih, jednak by snížení podpory mohlo ohrozit vydávání kvalitní původní české literatury, literatury pro děti a debutů nových autorů. Chceme věřit, že se rozpočet ještě podaří vylepšit – vzhledem k celospolečenskému pozitivnímu dopadu čtenářství jde o poměrně malou částku, která však může mít značný vliv. Svaz ostatně na tento rok připravuje velkou kampaň, která přinese čtení pro společnost i jednotlivce ukáže. Jsou ještě větší, než jsme očekávali,“ sdělil Ing. Martin Vopěnka, předseda, Svaz českých knihkupců a nakladatelů, z. s.

„Návrh rozpočtu Ministerstva kultury citelně zasáhne nezřizovanou kulturu, a to napříč obory. Divadlo, hudba, tanec i multizánrové projekty přijdou o 336,8 miliónu korun (29,4 %), což znamená, že se řada projektů, na které jsou diváci zvyklí, neuskuteční nebo se uskuteční v menším rozsahu či s vyšším vstupným. Je to nešťastné zvláště v době, kdy vláda mluví o zvyšování odměn v rezortu kultury a o podpoře regionů, kterých se tento škrt citelně dotkne,“ vyjádřila názor Mgr. Lenka Havlíková, předsedkyně Asociace nezávislých divadel ČR, z. s.

„Muzea a galerie dlouhodobě hospodaří s omezenými finančními prostředky, přesto v souladu s aktuální legislativou zajišťují odbornou péči o sbírky a kulturní památky mimořádné a nevyčíslitelné hodnoty a poskytují vysoce

specializované služby veřejnosti i badatelům. Platové tarify v oblasti kultury jsou z jedné pětiny pod zákonnou minimální mzdou a navržené škrtky znemožňují adekvátní ohodnocení práce. Další úspory v prostředí, kde je každá koruna důležitá, mohou do budoucna napáchat škody, jejichž náprava bude výrazně nákladnější,“ vysvětlila Mgr. Irena Chovančíková, předsedkyně Asociace muzeí a galerií ČR, z. s.

„Stávající návrh rozpočtu ztěžuje působnost symfonických orchestrů a pěveckých sborů čerpajících z příslušného ministerského programu. Bez jakékoliv diskuze v něm bylo škrtáno 100 miliónů korun (25 %), což je velmi razantní zásah. Dále má dojít ke snížení o více než 300 miliónů korun v programu pro kulturní aktivity, což se dotýká i hudebních festivalů. Vážíme si snahy ministra zlepšit platové podmínky v kultuře, ale současně realizované škrtky v souvisejících oblastech nic neřeší. Naopak povedou k celkovému zhoršení situace,“ konstatovala Mgr. Lenka Kavalová, předsedkyně Asociace symfonických orchestrů a pěveckých sborů ČR a viceprezidentka Asociace hudebních festivalů ČR. „Proto bychom chtěli ministra kultury požádat, aby v dotačních titulech ponechal částky v původně navržené výši. Tím by se situace pro letošní rok stabilizovala. V návaznosti na to bychom uvítali debatu na téma dlouhodobého financování české kultury, do které se zapojí jak odborná veřejnost, tak zřizovatelé či zakladatelé (často města a kraje). Kultura si totiž zaslouží nejen slušné financování, ale také koncepční a předvídatelné řízení,“ dodala Lenka Kavalová. (tz)

Hospodářská komora České republiky

pro zemi s přidanou hodnotou

Vláda 16. února 2026 schválila Hospodářskou strategii – Česko: země pro budoucnost 2.0, jejímž cílem je (dle textu samotné strategie) vytvořit z Česka opět zemi založenou na vysoké přidané hodnotě. Tu musí generovat podniky – zaměstnavatelé, jejich zaměstnanci i živnostníci. Úlohou státu je vytvořit takové podmínky, aby zde podniky mohly zaměstnávat, investovat, inovovat a exportovat, dosahovat vyšší ziskovosti, a tím v důsledku také platit odpovídající daně.

Právě proto je Hospodářská strategie pro Hospodářskou komoru ČR zásadním dokumentem. Její naplňování se bezprostředně týká každodenního fungování podniků a podmínek, v nichž podnikají. Hospodářská komora ČR jako zákonný zástupce podnikatelské sféry má legitimní a nezastupitelnou roli při posuzování, komentování i spoluutváření kroků, které mají tento cíl naplnit. Pokud má mít strategie reálný dopad, musí být od počátku provázána s potřebami těch, kdo vysokou přidanou hodnotu skutečně vytvářejí.

Hospodářská komora ČR dlouhodobě prosazuje, aby stát pracoval s jasně stanovenými



prioritami, které budou cíleně podporovat konkurenceschopnost české ekonomiky. Předložená strategie v tomto směru správně reaguje na nejdůležitější bariéry rozvoje podnikání a potřeby podnikatelského sektoru i celé ekonomiky a zároveň navazuje na závazky vlády z programového prohlášení.

Komora oceňuje, že dokument jednoznačně míří k tomu, aby Česká republika stavěla svůj růst na výkonné, inovativní a exportně úspěšné ekonomice s vysokou přidanou hodnotou.

Skutečný přínos strategie se ukáže až podle toho, jak budou její záměry přeloženy do konkrétních kroků: do implementačních plánů, mě-

řitelných cílů, harmonogramů, legislativních změn a rozpočtového zajištění. Teprve způsob realizace ukáže, zda strategie skutečně vytvoří podmínky pro investice, inovace a export, zda povede k růstu produktivity a ziskovosti podniků a zda současně přinese kýžené snížení administrativní zátěže a vyšší předvídatelnost regulace.

Hospodářská komora ČR očekává, že bude aktivně zapojena do přípravy a nastavování následných implementačních kroků. Je připravena být vládě odborným partnerem při konkretizaci opatření tak, aby byla realistická, proveditelná a ekonomicky účinná. Ve svých připomínkách již nastínila možná upřesnění implementačních plánů.

Podnikatelský sektor musí být nedílnou součástí realizace této strategie. Jen v úzké spolupráci státu a podnikatelů lze zajistit, aby opatření skutečně vedla k naplnění definovaného cíle – tedy k tomu, že se Česká republika stane zemí s vysokou přidanou hodnotou. Právě proto musí být do přípravy i realizace konkrétních kroků systematicky zapojena Hospodářská komora ČR jako jediný podnikatelský reprezentant zřízený ze zákona, která zastupuje firmy i živnostníky a přináší jejich praktickou zkušenost do nastavování podmínek pro podnikání. (tz)

Zrušení stropů u zaměstnaneckých benefitů je krok správným směrem

Zrušení limitů u zaměstnaneckých benefitů považuje Hospodářská komora ČR za krok správným směrem, kterým vláda vychází vstříc zaměstnancům i zaměstnavatelům. Změnu, o kterou HK ČR usilovala, v únoru na tiskové konferenci v souvislosti s návrhem EET 2.0 nastínila ministryně financí Alena Schillerová.

„Návrat k úpravě před rokem 2023 považujeme v oblasti zaměstnaneckých benefitů za krok správným směrem. Benefity nejsou pouze doplňkem mzdy. Představují nejen důležitý motivační prostředek, ale také nástroj podpory zdraví a vzdělávání. Jejich zastropování zásadně nezlepšilo kondici státního rozpočtu, zato ale skokově zvýšilo administrativní zátěž zaměstnavatelů a zúžilo prostor pro flexibilní motivaci zaměstnanců,“ zdůvodnil prezident Hospodářské komory Zdeněk Zajíček. Na téma trhu práce a zaměstnaneckých benefitů se na podzim loňského

roku zaměřilo i tematické šetření HK ČR mezi firmami Trh práce a zaměstnanecké benefity. Téměř 40 % z celkem 576 dotázaných firem napříč regiony a odvětvími ekonomiky uvedlo, že neustále se měnící legislativa je jednou z překážek bránících rozšíření či poskytování benefitů. Více než 35 % respondentů za zásadní překážku označilo právě existenci limitů pro poskytování benefitů. Obdobná část zaměstnavatelů zároveň potvrdila, že by uvítala úplné zrušení nebo alespoň navýšení limitů.

„Z pohledu řízení lidských zdrojů jsou dnes zaměstnanecké benefity naprosto zásadním nástrojem. Doba, kdy se stačilo zaměřit pouze na výši mzdy, je dávno pryč, a zejména u nastupujících generací je třeba nabídku benefitů lépe přizpůsobovat jejich očekáváním a požadavkům. I v průzkumu HK ČR téměř 60 % zaměstnavatelů uvádí, že benefity jsou pro ně klíčové pro zvyšování motivace a spokojenosti zaměstnanců,“ doplnila předsedkyně Sekce zaměstnanosti a trhu práce HK ČR Jaroslava Rezlerová.

Že může zrušení stropů firmám skutečně pomoci, potvrdila i Aneta Martišková, předsedkyně Pracovní skupiny pro benefity HK ČR: „Zaměstnavatelé poskytují benefity ze svého čistého zisku po zdanění, a je to tak pro ně možnost rozdělit se se zaměstnanci o svůj úspěch. Zrušení stropů je určitě krok správným směrem, protože nejproblematičtější část administrativy je vždy spojena s výpočtem individuálního čerpání benefitů u každého zaměstnance a kontrolování, zda náhodou strop nepřekročí.“

Zrušení stropů by mělo zaměstnavatelům usnadnit poskytování benefitů a umožnit jim lépe cílit na potřeby a preference zaměstnanců. V současnosti se limity vztahují na dvě široké skupiny benefitů. Vyšší limit platí pro zdravotní benefity (například doplatky na léky, očkování, zdravotnické služby atd.). V roce 2026 odpovídá jedné průměrné měsíční mzdě na rok, tedy 48 967 Kč. Druhý limit se týká tzv. volnočasových benefitů (např. vzdělávání, kultura, sport atd.) a je ve výši poloviny prvního limitu, pro le-

tošní rok na ně tedy může zaměstnavatel alokovat 24 483,50 Kč. Do těchto limitů jsou benefity u zaměstnanců osvobozeny od daní a odvodů. Zaměstnavatelé je přitom poskytují ze svého čistého zisku po zdanění. Po přijetí nové legislativní úpravy by mělo být možné poskytovat benefity i ve vyšším objemu při zachování osvobození od daní a odvodů.

„Poslední rok velmi intenzivně debatujeme, jak do oblasti zdraví nasměrovat více soukromých prostředků ve chvíli, kdy jsou rozpočty zdravotních pojišťoven pod velkým tlakem. Zrušení stropu u zdravotních benefitů tomu může pomoci. Budeme rádi, pokud se podaří na tento krok navázat i dalšími změnami. Průzkum HK ČR ukázal, že nejčastěji poskytovaným benefitem je podpora stravování zaměstnanců (skoro 90 % respondentů), kterého se tyto změny nedotknou. I zde bychom však uvítali parametrické úpravy, které dále podpoří zdravé stravování,“ komentoval viceprezident Hospodářské komory Tomáš Prouza. (tz)

PRESSURE'26: bezpečnost tlakových zařízení jako součást udržitelného průmyslu



Ve dnech 14.–16. dubna 2026 se v prostorách Hotelu Černý v Hradci Králové uskuteční již 26. ročník výročního semináře Asociace pracovníků tlakových zařízení s názvem PRESSURE'26, zaměřený na problematiku tlakových a vyhrazených tlakových zařízení v průmyslové praxi. Akce navazuje na předchozí úspěšné ročníky a reaguje na rostoucí nároky na bezpečnost provozu, dodržování legislativních požadavků i odpovědnost managementu firem.

Vzdělávací akce je určena širokému spektru zainteresovaných osob – projektantům, výrobcům, provozovatelům, revizním technikům, inspektorům, zástupcům orgánů státní správy v oblasti vyhrazených technických zařízení i dalším specialistům, kteří se ve své praxi setkávají s tlakovými zařízeními a související legislativou.

Témata s přímým dopadem na praxi

Odborný program konference se zaměří na oblasti, které firmy řeší v každodenní praxi:

- aktuální legislativní požadavky a jejich uplatnění v provozu,

- odpovědnost provozovatelů a statutárních orgánů,
- prevence havárií a mimořádných událostí,
- význam revizí, inspekcí a technického dozoru,
- ekonomické souvislosti bezpečného a spolehlivého provozu tlakových systémů
- a další

Důraz bude kladen nejen na odborné přednášky, ale také na diskusi a výměnu názorů, která je dlouhodobě jednou z největších přidaných hodnot této akce, proto vedle odborného programu nabídne konference také dostatek příle-

žitostí k neformálním setkáním a navazování profesních kontaktů.

„Bezpečnost tlakových zařízení dnes nelze vnímat jen jako technickou povinnost. Je to strategické téma, které se dotýká řízení rizik, ochrany investic i osobní odpovědnosti vedení firem. Technické předpisy zobrazují dnes již stáletí zkušeností s provozem tlakových zařízení a popisují zásady konstrukce a bezpečnosti. Tyto zkušenosti jsou vykoupeny mnoha haváriemi s různými následky a popisují současným generacím, jak se toho vyvarovat,“ řekl Petr Matějka, odborný garant akce, předseda Asociace pracovníků tlakových zařízení, z.s., a jednatel PLANTinspekta s.r.o.

Konference probíhá pod odbornou garancí respektovaných institucí v oblasti technické bezpečnosti. Přednášky povedou zkušení odborníci, kteří se dlouhodobě věnují problematice tlakových zařízení z pohledu dozoru, výroby i provozu. „Na konferenci budeme klást důraz na praktické zkušenosti a otevřenou diskusi.

Účastníci si odnesou nejen přehled aktuálních požadavků, ale i konkrétní inspiraci, jak je efektivně uplatnit ve vlastním provozu,“ doplnil Petr Matějka.

Podrobné informace o programu, registraci a organizačních záležitostech jsou postupně zveřejňovány na stránkách www.kapkaplus.cz.



Ing. Kateřina Látalová, Ph.D.
e-mail: k.latalova@kapkaplus.cz
tel.: +420 792 307 805

Čím více dobrých lídrů, tím lépe

Proč lidé neplní, co slíbí? Proč se vymlouvají, čekají na zadání a vyhýbají se zodpovědností? A jak vést pracovní rozhovory, tak aby skutečně měnily chování a přinášely výsledky – bez zbytečných konfliktů a frustrace? Kniha nazvaná *Rozhovory v manažerské praxi*, již právě vydal Nakladatelský dům GRADA a jejíž autorem je Eduard Bermann, může být praktickým průvodcem pro každého, kdo vede lidi a potřebuje se na jejich výkon spolehnout. Ukazuje, jak budovat kulturu zodpovědnosti, ve které zaměstnanci přebírají iniciativu a plní dohody. Naučí vás vést klíčové manažerské rozhovory jasně, férově a funkčně, jak zvládat emoce a nedorozumění. Eduard Bermann má za sebou více než 35 let praxe v manažerských rolích v tuzemsku i zahraničí. Pohyboval se ve zpracovatelském průmyslu, kde vedl týmy v náročném prostředí každodenního tlaku na výsledky. Právě tam získal základy, ze kterých čerpá při psaní i při další práci – koučování a lektorské činnosti ve firmách. Na naše otázky odpověděl takto:



Eduard Bermann, autor knihy *Rozhovory v manažerské praxi* foto archiv Eduard Bermann

Zmiňujete kulturu zodpovědnosti. O čem vlastně je?

Firemní kultura obecně je o tom „jak se věci u nás dělají“. Jak zaměstnanci jednají, to vyjadřuje lépe a opravdověji než to, co je napsáno ve firemním letáku nebo na nástěnce v recepci.

Konkrétně kultura zodpovědnosti je jednak o tom, jakým způsobem se zodpovědnost deleguje. Zda má například ten, kdo koná, možnost se ke svým cílům vyjadřovat, nebo je dokonce navrhovat. A pak také o tom, jaké místo na žebříčku firemních hodnot má plnění slibů, dodržování závazků. Jak se posuzuje vymlouvání, nepatřičné chování nebo nesplněná očekávání. A také o tom, jaké závěry se vyvozují z omylů a chyb.

Ze základních kamenů kultury zodpovědnosti zmíním dva. To, jak podřízení vnímají vlastnictví úkolu a jakou mají autonomii při svém rozhodování. Když lidé považují úkol za svůj a mají prostor jít za jeho splněním vlastní cestou, tak cítí daleko vyšší zodpovědnost při překonávání překážek. Klíčovou roli v tom, jak těmto věcem zaměstnanci rozumí, má jejich nejbližší nadřízený. Kromě těchto dvou základních kamenů patří k budování pevných základů pro kulturu zodpovědnosti: vliv, zplnomocnění, závazek a lokus kontroly.

Patří k zodpovědnosti i humor a nadhled?

Veselí a dobrá nálada přispívají k odbourávání stresu, který výkony lidí svazuje a snižuje tvořivou kapacitu mozku. Pokud o ni nadřízený u svých kolegů usiluje. A já si myslím, že by měl. Kdo se usmívá, je otevřen dialogu, zapojuje větší mozkovou kapacitu a nebojí se. Jedinou výjimkou, kterou nedoporučuji, je sarkasmus (snad jen pokud se týká samotného mluvčího, a to jen v některých případech), a už vůbec ne cynismus, často oblíbený v našem kulturním okruhu. Když řekne nadřízený: „Potřebuji od tebe měsíční analýzu prodeje. Není moc složitá. Možná by to zvládl i průměrný osmák,“ moc k výkonům ani



lem sebe a nestihne do večera úplně vše, co si naplánoval. Přesto se to někdy stává. Každý, kdo je v roli vedoucího, se do té role dostal jednak kvůli nedostatku některých dovedností, ale také jim navzdory. U každého je to něco jiného a často k podstatnému zlepšení stačí relativně malá změna. Základem pro to stát se lepším šéfem je ty prospěšné schopnosti rozvíjet a ty neužitečné návyky eliminovat. A podstatou mé práce je v tom lídrům pomoci.

Jaké prvky jsou na zlepšování se pro manažery nejtěžší?

Manažeři mají dostatek rad, jak se zlepšovat. Prostřednictvím internetu jim informace z celého světa doslova leží u nohou. V tom jádro potíží nevidím. Mnohem složitější je uvést změnu do života v kontextu individuální situace, záplavy úkolů a nepřetržitého vyrušování. Já se v knize věnuji zejména oblastem, co a jak dělat pro úspěšné delegování zodpovědnosti.

Zpět k zodpovědnosti. Je pro úspěšnost firmy tak důležitá?

Zodpovědnost v práci definuji jako schopnost ručit za jednání a jeho výsledky, a připravenost snášet jejich důsledky.

Pracovat s někým, kdo je takto zodpovědný, má spoustu výhod. Na takového kolegu se můžete spolehnout, nemusíte po něm všechno kontrolovat a zodpovědný pracovník překonává překážky iniciativně a tvořivě. Kdo by takové členy ve svém týmu nechtěl? Dokonce se odvážím tvrdit, že udržitelný firemní úspěch v dnešní době bez zodpovědných zaměstnanců je velmi nepravděpodobný. Nestačí, když zaměstnanci „udělají, co se jim řekne“, ale úspěch vyžaduje nevymlouvat se, dodržet slovo a dodat výsledky i přes nepříznivé okolnosti.

Proč jste napsal knihu právě o rozhovorech a proč o zodpovědnosti?

Podstatou leadershipu je dosahování výsledků prostřednictvím jiných lidí a důležitým lidrovým nástrojem k tomu jsou rozhovory. Lídr v nich vyjadřuje své očekávání, upřesňuje se postup k cíli a hodnotí se výsledky. Když se ptám vedoucích na seminářích nebo při individuálním koučinku: „Kdybyste mohli kouzlem změnit přes noc jednu věc u vašich podřízených, co by to bylo?“, většinou se odpovídky týkají plnění závazků, dodržování slibů, nesplněných úkolů a co s tím dělat. Téma zodpovědnosti v práci považuje většina manažerů, kteří vedou lidi, za naléhavě důležité. Delegování zodpovědnosti se odehrává během dialogů mezi tím, kdo zodpovědnost deleguje, a tím, kdo ji přijímá.

Hlavním tématem knihy je, jak manažerům usnadnit vedení lidí k zodpovědnosti. Tedy jaká je role toho, kdo zodpovědnost deleguje a co on sám může udělat pro to, aby se jeho očekávání naplnila. Vedoucí má spoustu nástrojů, jak zodpovědnost iniciovat, podporovat a usměrňovat. Od výběru členů svého týmu přes definování jednotlivých rolí až po podporu jejich výkonu. Ano, vedoucí má velmi důležitou roli v tom, jak jeho podřízení chápou zodpovědnost a jak ji realizují.

Co dělají šéfové špatně? Mají v sobě málo empatie, spoléhají příliš na čísla a tabulky, nejsou dobrými psychology?

Většina šéfů dle mých zkušeností dělá to nejlepší, co v tom momentu dovede. A navíc v náročném prostředí businessu, které je dnes velmi dynamické. Nikdo nejde ráno do práce s tím, že udělá několik chybných rozhodnutí, naštve pár lidí ko-

spokojenosti podřízeného nepřispívá. Ohledně nadhledu platí, že je to jedna z mála věcí, kterou by vedoucí ve vztahu k podřízenému měl mít. V dnešní znalostní ekonomice ví často podřízený o své pracovní problematice víc než jeho šéf. Vývojář ví o programu, na kterém pracuje, víc než vedoucí programátorů a řidič autobusu ví více o své trase než ředitel MHD ve městě. Z vyššího místa je ale vidět dál a na větší území. A to je jedna z mála věcí, kde je hierarchie užitečná. Šéf zná širší souvislosti a uvažuje v delším časovém horizontu. Nadhled mu umožňuje velkorysost. A ta je od dobrého šéfa očekávána.

Hraje roli v motivaci k lepším výkonům týmu i osobnost manažera, jeho charisma, chování, morální vlastnosti?

Určitě velkou. Za léta své praxe jsem poznal spoustu dobrých a skvělých vedoucích (a jistě i těch ostatních. Od těch je možno se také něco naučit – jak věci nedělat). Bez osobních kvalit to jde velmi obtížně, obzvláště ve složitých situacích. Všichni lídři, kterých si vážím, bez výjimky pracovali jak na sobě a svých dovednostech, tak na metodách, které jim k lepšímu lidrovství pomáhaly.

Věřím, že jste se toho letitou praxí mnoho naučil. Za jakých okolností se může stát člověk dobrým manažerem?

Často se setkávám s diskuzemi o tom, zda se člověk dobrým lídrem rodí, nebo zda se to dá naučit. Říká se, že komu není shůry dáno, v apatyce nekoupí. Talent je jistě dobrá věc. Jsem přesvědčen, že je jen málo lidí, kteří mohou vyhrát olympijskou medaili na lyžích i na snowboardu jako Ester, ale velká většina se může aktivně věnovat sportu a zlepšovat se v něm ke svému užitku a radosti druhých. Stejně tak málokdo se stane generálním ředitelem světově známé firmy, ale každý, od mistra až po generálního manažera, se může v dovednostech vedení lidí zlepšovat k prospěchu jejich, a konečně i svého.

Co se týče okolností, vedoucích ke skvělému lídrovi, uvedu tři.

1. Na úplně prvním místě stojí rozhodnutí se na tu cestu vydat. Nečekat až to přijde samo, nebýt se vystoupat z komfortní zóny, překonat počáteční potíže.
2. Vytrvalost zůstat na cestě. Konzistentnost přebíjí nadšení a silnou vůli, stále malé krůčky jsou účinnější než velký skok do neznáma, vyvážená dieta je lepší než drastický půst.
3. Odvaha požádat o pomoc. Nikdo není dokonalý a zeptat se či požádat o radu je v pořádku.

Nejlepší na tom je, že rozvoj lidrovských dovedností je hra s nenulovým součtem. Na dobrém vedoucím vydělají všichni. On sám si práci usnadní, jeho podřízení budou efektivnější, firma bude mít lepší potenciál. Čím více dobrých lídrů, tím lépe. Dnes jsou zapotřebí více než kdy jindy.

za odpovědi poděkovala Eva Brixi

Private equity vstupuje do poradenských firem

Finanční investoři v Evropě i v Česku zvyšují zájem o účetní, daňové i auditorské firmy. Láká je zejména stabilní, opakující se business, např. outsourcing účetnictví, který vytváří prostor pro rychlé zefektivnění díky digitalizaci a využití AI. Aktuálním příkladem je vstup skupiny Cinven do Grant Thornton Czech Republic. Zároveň se na trhu otevírají příležitosti díky generační výměně. V rámci zemí střední a východní Evropy se budou investice private equity během příštích tří let pohybovat na úrovni miliard korun.

Podle skupiny Moore Czech Republic se v regionu střední a východní Evropy rozbíhá vlna investic do poradenských a souvisejících služeb, která se v příštích letech promítne do výraznějšího přeskupování na trhu. Největší pozornost investorů míří do Polska. Aktivita ale roste i v Maďarsku a dalších zemích regionu. V Česku lze očekávat, že se konsolidace trhu bude týkat řádově desítek malých a středně velkých firem. Celý český trh poradenských služeb je dnes silně fragmentovaný a dosahuje hodnoty nižších až středních desítek miliard korun.

V konzultačních službách se zároveň vyjasňuje cenová hladina transakcí. „Velké firmy, které jsou součástí mezinárodních profesionálních organizací, se prodávají obvykle na bázi multiplikátoru osmi až desetinásobku EBITDA,“ řekl Petr Kymlička, partner skupiny Moore Czech Republic. Výslednou cenu ovlivňuje zejména poměr mezi opakovanými a projektovými službami a také míra zapojení původních partnerů. U menších společností se multiplikátor pohybuje jen kolem pěti až šestinásobku EBITDA, přičemž vedle ceny často rozhoduje i způsob ře-

šení nástupnictví a kontinuita pro klienty i tým. Trend se neomezuje na jeden trh ani na jednoho hráče. „Cinven tak zdaleka není jedinou private equity skupinou, která se touto oblastí zabývá. Za jednoho z průkopníků lze považovat jiného mezinárodního investora, společnost Waterland, která v minulých letech vstoupila do několika velkých členských firem Moore Global v západní Evropě, a pomohla jim díky poskytnutí finančních zdrojů k rychlému akvizičnímu i organickému růstu,“ doplnil Petr Kymlička. Na českém trhu se současně objevují i lokální investiční příběhy – například vstup ARX Equity do společnosti PROXY s cílem posílit nákupní aktivitu v účetnictví a daních.

Důležitým motorem současné akviziční vlny je generační výměna. „Ke konsolidaci je dnes na trhu příznivá situace, kdy se mnoho otců zakladatelů blíží do důchodového věku a rozhlíží se po nástupcích,“ vysvětlil Petr Kymlička. Zá-

roveň upozornil, že v případě konzultačních firem stojí úspěch podobných vstupů na správném nastavení rolí a motivací lidí: „Klíčem k úspěšné akvizici je správně nastavená spolupráce s původními partnery, protože poradenství obecně je silně založené na konkrétních osobách, jejich vztazích a motivaci.“

Moore Czech Republic upozorňuje i na dlouhodobá rizika vstupu finančních investorů do těchto služeb. „Riziko spočívá v samotné povaze podnikání private equity. Co třeba zabránil investorovi, aby své podíly v několika firmách, zapojených do jednoho řetězce, neprodal po čase do řetězce konkurenčního?“ naznačil Petr Kymlička. Podle něj jde o změnu, která může v čase proměnit fungování poradenských sítí i konkurenční dynamiku: „Vstup private equity do účetních, daňových a auditorských firem je ‚game changer‘ v globálním měřítku a jeho důsledky zatím nelze v plné míře předjímat.“ (tz)

Klíčovým problémem je nedůvěra ve vedení

Wellbeing Index 2025 portálů JenPráce.cz a JenFirmy.cz, založený na více než 9150 hodnoceních zaměstnanců, ukazuje hluboký rozpor mezi „bílymi“ a „modrými“ límečky v Česku. Kancelářské, kvalifikované profese v IT, financích, produktu či marketingu patří k nejspokojenějším, zatímco výroba, stavebnictví, doprava a služby vykazují dlouhodobě podprůměrnou spokojenost. Největší slabinou jsou benefity, prémie a kariérní růst, klíčovým problémem pak nedůvěra ve vedení. Češi jsou spokojeni s kolektivem, ale nespokojeni se systémem – a u manuálních profesí platí dvojnásob, že čím víc práce rukama, tím větší frustrace.

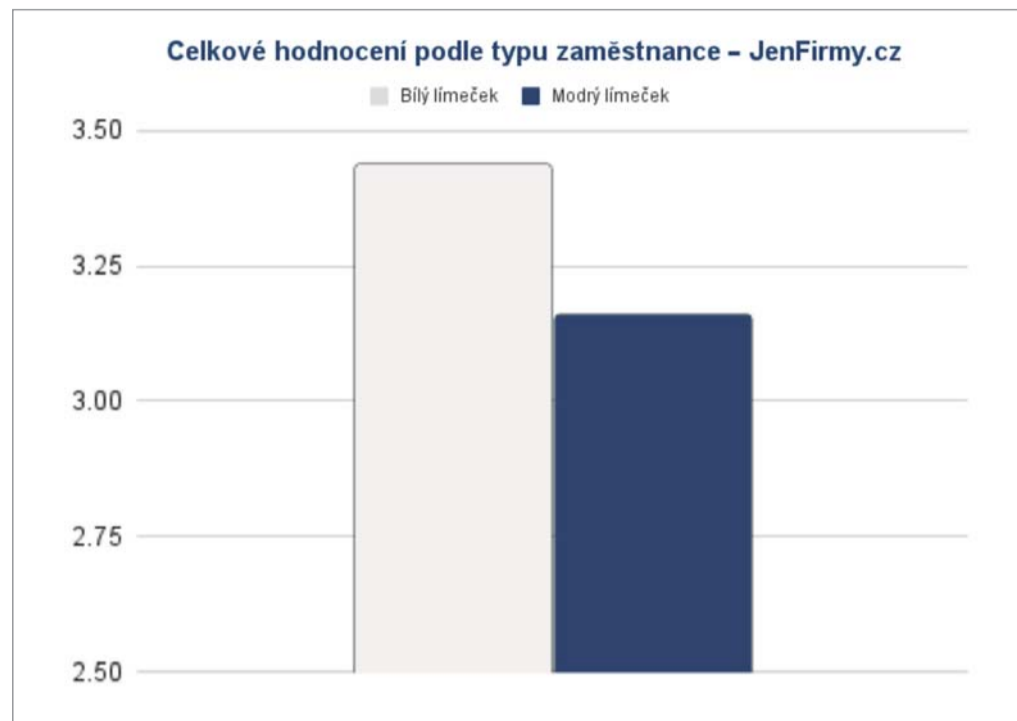
Analýza více než 9150 autentických zaměstnaneckých hodnocení z portálů JenPráce.cz a JenFirmy.cz ukazuje výrazný rozdíl mezi „modrými“ a „bílymi“ límečky na českém trhu práce. Zatímco kancelářské, kvalifikované profese blízko rozhodování patří k nejspokojenějším, manuální a provozní pozice ve výrobě, stavebnictví, dopravě či službách dlouhodobě vykazují podprůměrnou spokojenost. „Český trh práce trpí velkým nedostatkem důvěry mezi lidmi a jejich šefy. Většina zaměstnanců je ale se svými nejbližšími kolegy spokojená, a právě dobrý tým často firmu drží nad vodou i tam, kde selhává vedení,“ uvedl Michal Španěl, analytik portálu JenPráce.cz. Wellbeing Index 2025 vychází z hodnocení zaměstnanců napříč obory, regiony i typy pozic nasbíraných mezi 1. lednem a 31. prosincem 2025. Celkové průměrné skóre dosáhlo 3,24 z pěti bodů (5 = maximální spokojenost, 1 = nejhorší hodnocení). Index shrnuje jedenáct oblastí, mezi které patří mimo jiné mzda, benefity, pracovní kolektiv, atmosféra, pracovní zázemí, přístup nadřízených, kariérní růst a vzdělávání. Nejlépe dopadla rozmanitost práce (3,68), pracovní kolektiv (3,58) a pracovní doba (3,53). Naopak nejhůře jsou hodnoceny benefity (2,86), prémie a osobní ohodnocení (2,91) a možnost kariérního růstu (2,97). Data potvrzují, že lidé často neodcházejí proto, že by je práce nebavila, ale proto, že v ní nevidí další krok ani dlouhodobou perspektivu.

Kde se mají nejlépe: kanceláře blízko rozhodování

Nejvyšší spokojenost vykazují tzv. bílé límečky v kancelářských, kvalifikovaných rolích blízko rozhodování. Na úrovni oddělení dominují produktové a projektové řízení (4,14/5), marketing a PR (3,99/5) a právní oddělení (3,88/5). Tito zaměstnanci typicky kombinují zajímavou a rozmanitou náplň práce, kvalitní pracovní zázemí, větší možnosti kariérního rozvoje a častější využití flexibilních forem práce, včetně home office. Stejný obraz se ukazuje i na úrovni oborů. Nejlépe hodnoceny jsou Informační technologie (3,77/5) a Finance, pojišťovnictví a reality (3,65/5), které jsou nadprůměrně prakticky ve všech sledovaných faktorech.

Kde se mají nejhůře: výroba, stavby, doprava a služby

Na opačném konci spektra stojí modré límečky v provozních a manuálních profesích. Nejnižší



spokojenost na úrovni oborů panuje v ubytování, stravování a cestovním ruchu (3,07/5), stavebnictví (3,13/5), dopravě a skladování (3,14/5) a zpracovatelském průmyslu (3,19/5). Na úrovni oddělení se nejhorší hodnocení soustředí do bezpečnosti a ochrany (2,99/5), výroby (3,04/5) a stavebních prací a údržby (3,06/5).

„Společnými znaky těchto profesí jsou fyzicky náročná práce, omezené nebo nulové možnosti práce z domova, historicky nízké investice do zaměstnaneckého wellbeingu a vyšší podíl středních a nižších příjmových skupin,“ uvedl Michal Španěl s tím, že data tak potvrzují, že „čím blíž je práce rukama, tím vyšší je nespokojenost zaměstnanců“.

Peníze bolí hlavně modré límečky

Rozdíl mezi modrými a bílými límečky není jen o penězích, ve fyzicky a provozně orientovaných profesích ale finanční stránka hraje klíčovou roli. Mzda má průměrné hodnocení 3,17/5 a ve slovních recenzích je zhruba o 139 % častěji kritizována než chválena. V pozitivních komentářích lidé oceňují hlavně včasnost výplaty, v negativních dominují formulace jako „nízké platy“ či „málo peněz“.

Ještě hůře dopadly benefity. S průměrným hodnocením 2,86/5 patří k nejslabším oblastem a v recenzích jsou přibližně 3,6krát častěji kritizovány než oceňovány. Zaměstnanci mluví o „žádných“, „minimálních“ nebo „malých“ benefitech a tradiční balíčky jako stravenky či multisport karty vnímají v prostředí vysoké inflace jako nedostatečné.

Rozhodují měkké faktory

„Index ale zároveň ukazuje, že spokojenost zaměstnanců nelze vyřešit jedním benefitem ani jednorázovým navýšením mezd. Z pohledu vlivu na celkové hodnocení hrají klíčovou roli tzv. měkké faktory – atmosféra na pracovišti, pracovní zázemí a přístup nadřízených,“ uvedl Michal Španěl. Právě tyto oblasti spolu s prémie mají k celkové spokojenosti nejsilnější vztah, těsně následovaný možnostmi ka-

riérního růstu, školením, benefity a samotnou výší mzdy.

Rozmanitost práce, kterou Češi hodnotí spíše pozitivně, má paradoxně ze všech sledovaných faktorů na celkovou spokojenost nejslabší vliv. Zajímavá práce tak sama o sobě nestačí – pokud nefunguje vedení, systém a perspektiva, lidé odcházejí.

Krizí důvěry to začíná: vedení a kolektiv

Z analýzy vyplývá, že český trh práce prochází krizí důvěry mezi zaměstnanci a vedením. Vedení firem je v recenzích téměř dvakrát častěji zmiňováno negativně než pozitivně. Nejčastější výtky míří na „neřetězení“, „špatnou komunikaci“, „nedostatek uznání“ či „aroganci“. Často se objevují i stížnosti na neplacené přesčas, přetěžování a pocit, že zaměstnanec je „jen číslo“ a snadno nahraditelný.

Nadřízený přitom podle dat sehrává v určování atmosféry na pracovišti klíčovou roli – jeho vliv je srovnatelný s vlivem celého kolektivu. Právě zde se potvrzuje jedna z hlavních tezí Indexu: dobré vztahy v týmu narážejí na limity firemního nastavení a stylu řízení.

Češi mají rádi kolegy, ale ne systém

Typicky českým paradoxem zůstává situace, kdy většina lidí je spokojena s kolektivem, ale nelíbí se jim systém, ve kterém pracují. Pracovní kolektiv patří k nejlépe hodnoceným faktorům (3,58/5) a v pozitivních recenzích se opakují formulace jako „skvělý kolektiv“, „dobrý kolektiv“, „super tým“ či „přátelská atmosféra“. Mnoho respondentů otevřeně přiznává, že právě lidé kolem nich jsou hlavním důvodem, proč ve firmě zůstávají i přes nespokojenost s platem, benefity nebo vedením.

„Loajalita českých zaměstnanců tak směřuje primárně ke kolegům a samotné náplni práce, nikoliv k instituci nebo firemní značce,“ uvedl Michal Španěl. To platí napříč bílými i modrými límečky – u manuálních profesí navíc kolektiv často kompenzuje horší podmínky ještě výrazněji.

Home office jako symbol rozdílu

Významnou roli v posilování spokojenosti bílých límečků hraje možnost práce na dálku. Home office je v recenzích zmiňován mnohem častěji v pozitivním než v negativním kontextu, a často se objevuje i mezi návrhy, co by měl zaměstnavatel zlepšit. V profesích, kde se pracuje převážně u počítače, funguje flexibilita a částečný home office jako silný nefinanční benefit. V manuálních a provozních oborech naopak zaměstnanci tuto možnost prakticky nemají, což prohlubuje rozdíl v celkové vnímaných podmínkách mezi modrými a bílými límečky.

Brno před Prahou

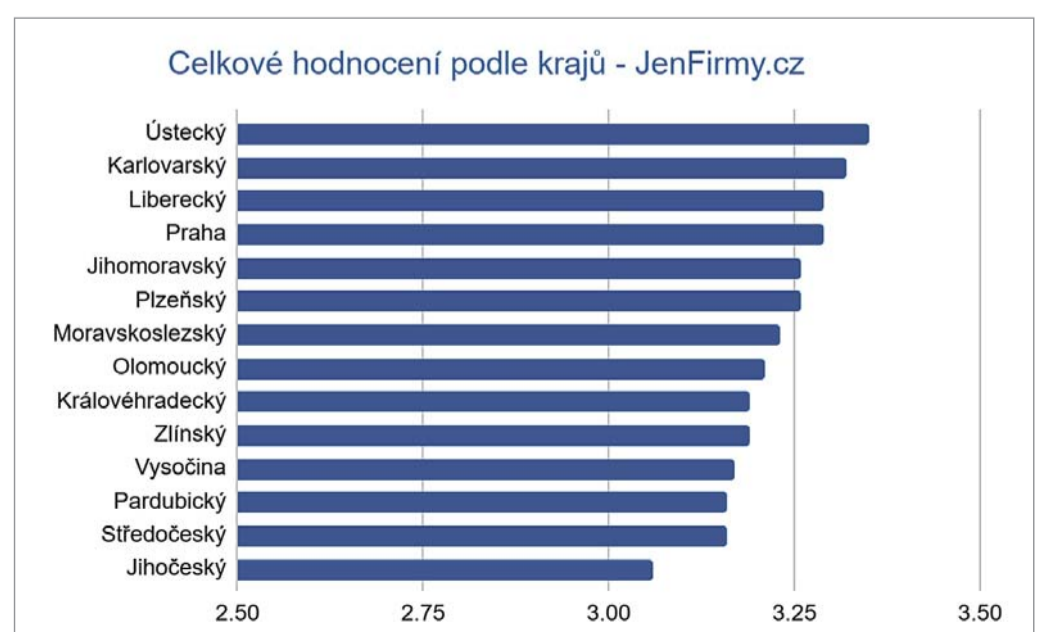
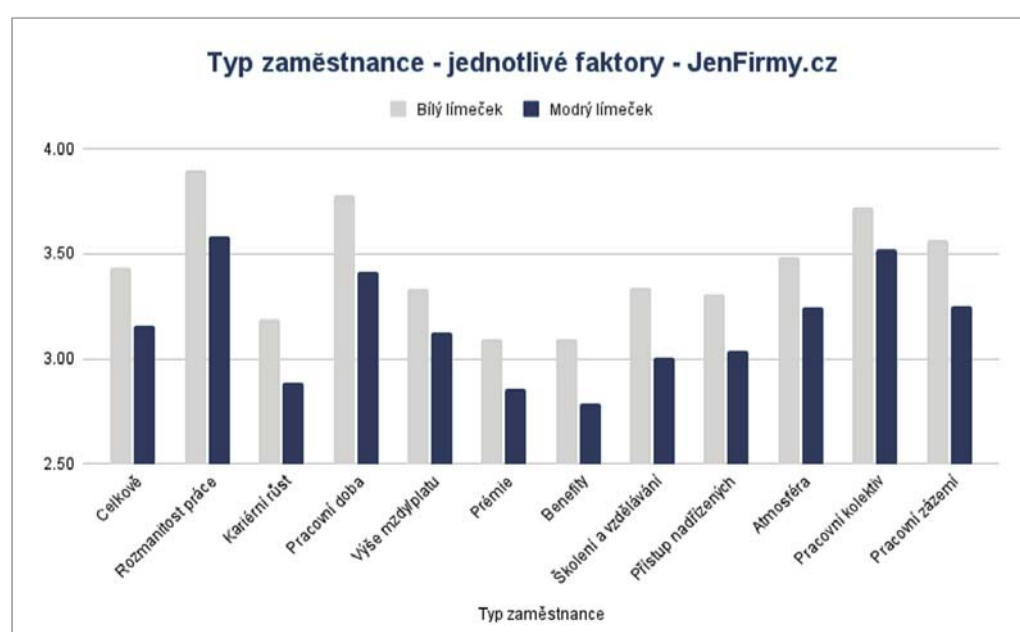
Vedle měst ukazuje Wellbeing Index 2025 i výrazné rozdíly mezi kraji. Nadprůměrně vychází zejména Ústecký (3,35) a Karlovarský kraj (3,32), oba dlouhodobě patří k regionům s vyšší nezaměstnaností. Spolu s Libereckým krajem (3,29) tak tvoří trojici oblastí, kde jsou zaměstnanci překvapivě spokojenější než v řadě ekonomicky silnějších regionů. Lidé zde oceňují rozmanitost práce, dobrý kolektiv (3,65–3,68) a v místním kontextu i relativně slušně vnímané mzdy a benefity. „Naše data naznačují, že v re-gionech s vyšší nezaměstnaností jsou zaměstnanci za práci celkově vděčnější – dobře vidí, kolik lidí v okolí ji nemá, a svůj vlastní standard proto vnímají pozitivně,“ myslí si Michal Španěl.

Praha má celkové skóre 3,29 – stejné jako Liberecký kraj – a stojí spíše v horní střední části žebříčku. Pražští zaměstnanci oceňují rozmanitost práce a kolektiv (3,64), kritičtější jsou ale k prémie (2,97) a benefitům (2,90), které narážejí na vysoké životní náklady. „Praha trpí dlouhým dojížděním řady zaměstnanců, vysokými životními náklady a stresem z rychlého tempa,“ komentoval Michal Španěl. Jihomoravský kraj se skóre 3,26 potvrzuje „brněnský efekt“ IT hubu a univerzitního zázemí, zároveň ale trpí slabšími prémie (2,88) a benefity (2,86).

Na opačném konci žebříčku stojí Jihočeský kraj (3,06), který zaostává zejména v oblasti mezd (2,99), prémie (2,76) a benefitů (2,63). Níže se pohybují také regiony s menšími městy a omezenější nabídkou kvalifikovaných pozic. V Olomouckém kraji (3,21) a dalších podobných oblastech se kumuluje efekt nižších mezd, slabších benefitů a omezených kariérních možností – což dopadá hlavně na modré límečky v průmyslu, službách a logistice.

Co z toho plyne pro zaměstnavatele

Pro zaměstnavatele z toho plyne jasný závěr. Wellbeing Index 2025 potvrdil, že spokojenost zaměstnanců není možné vyřešit jedním benefitem ani jednorázovým navýšením mezd. Klíčovou roli hraje důvěra, kvalita vedení a schopnost nabídnout lidem srozumitelnou a smysluplnou perspektivu. Rozdíly mezi modrými a bílými límečky navíc ukazují, kde jsou slabá místa – v manuálních a provozních profesích je nutné zlepšit nejen mzdy a benefity, ale také pracovní podmínky, možnosti růstu a každodenní styl řízení. „Dobrý kolektiv dokáže firmu podržet jen do určité míry. Pokud ale chybí důvěra ve vedení a funkční systém, dlouhodobě to stačit nebude,“ uzavřel Michal Španěl. (tz)





Strana vychází pod partnerskou záštitou České společnosti pro jakost

Pokud dokážeme pacientům zlepšit kvalitu života a zároveň dělat věci poctivě...

pokračování z únorového čísla

Ambasador kvality České republiky je soutěž, kterou vyhraje jen málokdo, málokterá firma. Ocenění získává ten subjekt, který je výjimečný nad jiné. Společnosti ELLA-CS, s.r.o., se to loni podařilo. Renomovaný český výrobce zdravotnických pomůcek, který za hranicemi naší vlasti proslul zejména intervenčními stenty, nebyl oceněn náhodou. Získal hodnotný titul, který se zapsal do historie úspěchů této společnosti. V rozhovoru s majitelem doc. RNDr. Karlem Volencem se dovíte, jak začal s podnikáním, co pro něj znamená odpovědnost a jaké vize do budoucna má. ELLA-CS je uznávaným partnerem v oblasti moderních lékařských technologií díky důrazu na inovace, špičkovou kvalitu, bezpečnost a spolupráci s odborníky po celém světě. Hodnotitelé ocenili také vlastní dlouholetý vývoj a řadu jedinečných patentů.



Doc. RNDr. PhMr. Karel Volenec, CSc.,
jednatel a výkonný ředitel firmy
ELLA-CS, s.r.o.

ale pokud jste cenově dostupnější výrobce, nemůžete vždy pokrýt veškeré ekonomické nároky spojené s těmito aktivitami v plném rozsahu.

V jiných zemích naopak vstup výrobků komplikují pojišťovací systémy, které vyžadují další klinické zkoušky, a to i přesto, že má výrobek platné certifikace a měl by být bez překážek uveden na trh v celé Evropské unii. Ve skutečnosti ale jednotný evropský trh v tomto ohledu často nefunguje tak, jak by měl.

Existují také země, kde je zavedení našich implantátů omezeno čistě ekonomicky – zdravotnický systém si je zkrátka nemůže dovolit. Výsledkem je, že každá země představuje jiný mix regulatorních, ekonomických a systémových překážek.

Do budoucna lze jen doufat, že se regulatorní požadavky budou více propojovat a sjednocovat. Dnes totiž platí, že evropské certifikace nejsou plně akceptovány ve Spojených státech a naopak – i při získání amerického schválení je v Evropě nutné znovu absolvovat celý proces posuzování u oznámeného subjektu.

Na čem pracuje váš vývoj v současnosti?

V současné době se soustředíme především na další rozvoj biodegradabilních výztuží pro nové indikace. Práce máme skutečně nad hlavu – příležitostí a směrů, kterými bychom se mohli vydat, je mnohem více, než kolik jsme schopni současně realizovat.

Zároveň zvažujeme i spolupráci s jedním ze spin-off projektů, který se úspěšně zařadil mezi průkopníky jednorázových specializovaných zdravotnických prostředků pro neurochirurgii. V tomto případě jde zatím o velmi ranou fázi a teprve uvidíme, jakým směrem se tento projekt bude dále vyvíjet. Občas se tak odkláníme od našeho hlavního zaměření, ale vždy s cílem sledovat smysluplné inovace.

Nelze také opomenout roli automatizace a robotizace výroby. Bez jejich postupného zavádění bychom nebyli schopni obstát v budoucí, ale vlastně ani v současné konkurenci.

Podal jste několik českých i mezinárodních patentů, jimiž chráníte své know-how a dáváte pacientům jistotu, že je vše tak, jak má být. Co byste rád stvrdil dalším patentem?

Ochrana duševního vlastnictví je pro nás naprosto zásadní. Nejde přitom o formalitu, ale

o nutnost vycházející z vlastní zkušenosti. Už se nám totiž stalo, že si náš výrobek přisvojila zahraniční firma, což nás málem stálo možnost v další činnosti vůbec pokračovat.

Proto musíme jednat preventivně. Jakmile se objeví technologická novost nebo řešení, o němž víme, že by mohlo být snadno zneužito či okopírováno, podáváme včas patentovou přihlášku. Ne proto, že bychom dokázali zabránit samotnému vzniku kopie – to je často mimo naše finanční i personální možnosti – ale abychom byli schopni prokázat prvenství a původ řešení.

Bohužel existují firmy, které s tímto rizikem vědomě kalkulují. Počítají s tím, že případný soudní spor sice prohrají, ale do té doby mohou menšího konkurenta výrazně poškodit nebo zcela vytlačit z trhu. Právě proto je pro nás patentová ochrana nejen obranou našeho know-how, ale i důležitým nástrojem, jak chránit kontinuitu firmy a jistotu pro pacienty.

Charakterizoval byste, co vás po všech těch letech práce motivuje pokračovat dál?

Motivací zůstává především vědomí, že naše práce má smysl. Pokud dokážeme pacientům zlepšit kvalitu života a zároveň dělat věci poctivě, s respektem ke kvalitě a odpovědnosti, pak má smysl v tom pokračovat. A dokud budu mít kolem sebe lidi, se kterými tuto filozofii sdílím, budu mít i chuť jít dál.

Když se dnes ohlédnete zpět, co považujete za svůj největší úspěch?

Nejsou to konkrétní výrobky ani ocenění. Největším úspěchem je pro mě to, že se podařilo vybudovat firmu, která stojí na odbornosti, odpovědnosti a důvěře lidí. A že práce, kterou děláme, má skutečný dopad na životy pacientů. To je hodnota, která přetrvává.

Vzkázal byste něco svému mladšímu já, nastupující generaci?

Aby se mladí šéfové nebáli obklopit lidmi, kteří jsou chytřejší než oni sami, a aby nikdy neslevili z kvality – ani tehdy, kdy je to těžké. Protože právě v těchto chvílích se rozhoduje o tom, zda má práce dlouhodobý smysl.

za odpovědi poděkovala Eva Brixí

Co všechno vás letos čeká?

Těch úkolů je samozřejmě celá řada, ale pokud jde o kvalitu, ta zůstává naprosto zásadní a nepodléhá žádné diskuzi. Zároveň nás ale v současnosti velmi zatěžuje nepřiměřeně dlouhá doba posuzování ze strany oznámených subjektů, certifikačních institucí. Zatímco dříve šlo o měsíce, dnes se celý proces může protáhnout i na dva až tři roky, což je pro firmu mimořádně náročné a v mnoha ohledech až paralyzující.

Někdy je navíc obtížné pochopit samotnou logiku kontrol. Stává se, že jsme kontrolováni na totožné oblasti opakovaně v krátkém časovém rozestupu, přestože se na výrobku ani systému nic nezměnilo. Tyto audity nás stojí spoustu času a peněz, navíc často odvádějí pozornost od vlastní odborné práce, která má přímý přínos pro pacienty. Věřím ale, že se do budoucna podaří nastavit rozumnější a efektivnější přístup, který bude skutečně podporovat kvalitu a inovace, nikoli je brzdit. A doufám, že se těchto změn ještě dožiji.

Ano, v současnosti exportujeme do více než 60 zemí a těší nás, že pokud se na naši oblast člověk podívá globálně, patříme dlouhodobě mezi deset nejčastěji zmiňovaných výrobců na světě. Další krok je z tohoto pohledu poměrně jasný – Spojené státy americké.

Jaký vztah ke kvalitě mají vaši zaměstnanci?

Přístup ke kvalitě se u nových kolegů samozřejmě může ze začátku lišit – někdo si přináší návyky z předchozí praxe, jiný přichází rovnou ze školy a praktické zkušenosti teprve získává. Právě proto u nás hraje zásadní roli tým.

Kolektiv má velkou schopnost jednotlivce formovat a nastavovat mu jasná pravidla i očekávání. Neplatí, že by se tým přizpůsoboval jednotlivci, ale naopak – nový zaměstnanec se postupně přizpůsobuje nastavené kultuře firmy. Pokud by někdo tomuto přístupu dlouhodobě odolával, obvykle se ukáže, že pro něj bude vhodnější jiný typ zaměstnání.

Na webových stránkách uvádíte, že cílem ELLA-CS je stát se celosvětovým expertem na výrobu biodegradabilních stentů. Co si pod tímto tvrzením můžeme představit?

Především dlouhodobě a systematicky soustředění na tuto oblast. Ve strategických plánech máme jasně dané, že se chceme věnovat rozvoji biodegradabilních stentů a jejich využití v dal-

ších indikacích. Jakmile je technologie zvládnutá, ověřená a důkladně prověřená, otevírá se prostor pro její další aplikace. Postup je vždy stejný – od odborného nastudování přes experimentální ověření až po klinické zkoušky. Cílem je hledat nové indikace tam, kde to dává smysl a kde to může pacientům skutečně pomoci a zlepšit kvalitu jejich života.

Původně jsme se zaměřovali především na trávicí trakt, postupně jsme ale naše řešení rozšířili také do oblasti dýchacích cest. Do budoucna je logické uvažovat i o dalších typech tkání a indikacích, například v oblasti močových cest či periferních aplikací. Vždy však hraje zásadní roli regulatorní náročnost a schopnost takto komplexní projekty zvládnout personálně a ekonomicky. Některé směry, například takzvané drug-eluting systémy používané v kardiologii, jsou technologicky velmi zajímavé, ale zároveň mimořádně náročné na vývoj i uvedení na trh. Právě proto k nim přistupujeme s velkým respektem a opatrností.

Exportujete takřka do 70 zemí, zná vás prakticky celý svět a respektuje vás i konkurence. Která teritoria budou následovat?

Ano, v současnosti exportujeme do více než 60 zemí a těší nás, že pokud se na naši oblast člověk podívá globálně, patříme dlouhodobě mezi deset nejčastěji zmiňovaných výrobců na světě. Další krok je z tohoto pohledu poměrně jasný – Spojené státy americké.

Na americkém trhu jsme dosud nepůsobili především kvůli odlišné legislativě. Evropské a americké regulatorní požadavky se však postupně začínají přibližovat, a vznikají i určité globální standardy. Získání certifikace FDA v USA je však mimořádně finančně náročný proces, který se pohybuje v řádech miliard dolarů. Pro malou či střední firmu to není jednoduchá výzva.

Na druhou stranu, pokud se nám podaří FDA certifikát získat, otevře se před námi nejen obrovský americký trh, ale i řada dalších zemí, které toto schválení respektují. To by nám umožnilo zefektivnit vstup například na některé trhy v Latinské Americe a dalších regionech, kde je certifikace FDA klíčovým předpokladem.

Je obtížné přesvědčit lékaře o kvalitách vašich stentů a navázat s nimi spolupráci?

Zásadně se to liší podle jednotlivých zemí a jejich kulturního i zdravotnického prostředí. V některých regionech je spolupráce s lékaři úzce provázána s podporou jejich odborného vzdělávání, účasti na kongresech a odborných setkáních. To je oblast, které se věnujeme také,



Technologie sice dnes už existují, ale 79 % účetních je nevyužívá



Účetní patří mezi profese, jejichž každodenní činnost je postavená na práci s počítačem a daty. Přesto v tomto oboru zůstávají ve velké míře nevyužité moderní nástroje, které by mohly účetním výrazně ulevit. Nejvýrazněji se to ukazuje u vytěžovacího softwaru a nástrojů umělé inteligence, jejichž potenciál nevyužívá 79 % účetních. Ukázal to nedávný průzkum agentury Perfect Crowd realizovaný pro projekt Účetní v sukni a Svaz účetních ČR.

Vytěžovací software dle průzkumu nevyužívá 63 % účetních a dalších 16 % ani neví, zda ho má k dispozici. Po AI nástrojích pravidelněji sahají pouze 3 % účetních, což je ve srovnání s jinými profesemi pracujícími s digitálními daty mimořádně nízké číslo. „V kontextu dlouhodobého přetížení účetních a průměrných 17 agend, které běžně zajišťují, tak zůstává velký potenciál úspory času a snížení chyb nevyužitý,“ uvedl Jan Štacha, produktový manažer účetního programu Evala.

Rutiní přepisování jako největší brzda efektivity

Jednou z nejvíce časově náročných a zároveň frustrujících činností účetních je ruční přepisování účetních dokladů. Přestože jde o rutinu, která nepřináší žádnou přidanou hodnotu, zabírá značnou část pracovní doby a zvyšuje riziko chyb. Situaci komplikuje i fakt, že polovina klientů stále předává účetním podklady v papírové podobě. „Právě práce na vstupu, tedy přepisování dokladů, je typickým příkladem činností, kterou dnes není nutné dělat ručně. Přesto jí účetní stále tráví obrovské množství času,“ řekl Jan Štacha.

Vytěžovací software umí víc, než kancelář tuší

Řešením rutinní práce s doklady je vytěžovací software, který dokáže z digitálních i naskenovaných dokladů automaticky rozpoznat klíčové údaje, jako jsou částky, data, dodavatelé nebo

variabilní symboly, a předat je účetnímu systému k dalšímu zpracování. Tím výrazně omezuje ruční přepisování a snižuje chybovost. Navzdory tomu ho podle průzkumu využívá pouze 21 % účetních. S rostoucím věkem navíc podíl těch, kteří vytěžovací software nevyužívají, ještě stoupá. Část účetních přitom pravděpodobně ani netuší, co takový nástroj dokáže, což potvrzuje 16 % respondentů, kteří uvedli, že nevědí, zda ho používají.

Umělá inteligence má vysoký potenciál

Ještě výraznější rozdíl mezi možnostmi a realitou ukazuje využívání umělé inteligence. Pouhá 3 % účetních ji využívají často, 31 % občas. Naopak 29 % účetních v AI nevidí přínos a 28 % ji nepoužívá proto, že ji nerozumí. Zajímavé je, že AI využívají o něco málo častěji než mladší generace účetní ve věku 46+. „To, že téměř třetina účetních nevidí v AI přínos, ukazuje na obrovskou důležitost edukační role výrobců účetních systémů a dalších institucí. Umělá inteligence dnes nemusí představovat složité nástroje, které účetní aktivně obsluhuje. V řadě případů už funguje na pozadí systému a pomáhá bez toho, aniž by musel uživatel měnit své pracovní návyky,“ vysvětlil Jan Štacha.

Digitalizace není jen o softwaru, ale o spolupráci s klientem

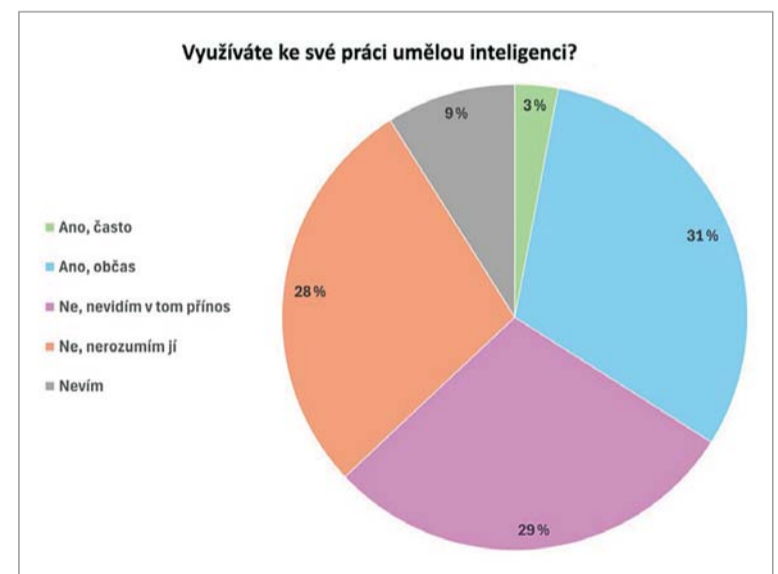
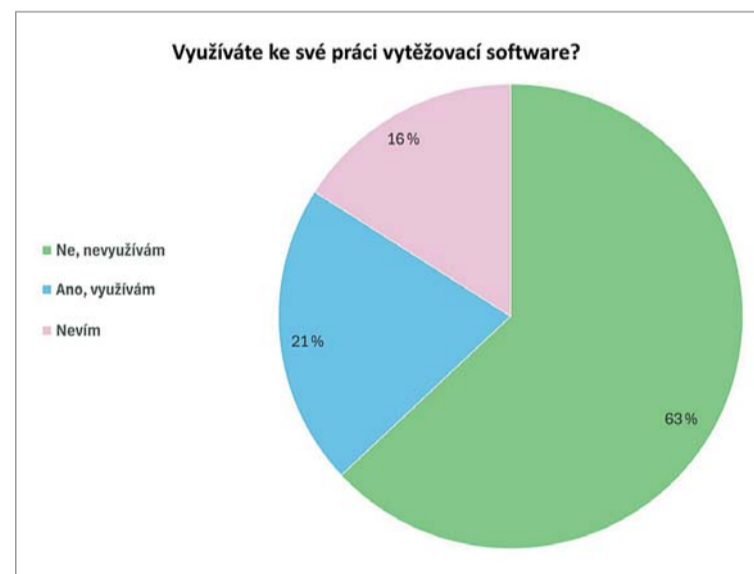
Z průzkumu zároveň vyplývá, že úspěšná digitalizace účetnictví nestojí pouze na samotném softwaru. Klíčová je i spolupráce mezi účetním a klientem, a způsob předávání dat. Přes pokračující digitalizaci ekonomiky předává totiž 50 % českých firem účetní podklady stále osobně

a v papírové podobě, dalších 6 % posílá doklady poštou. Pokud klient dodává strukturovaná digitální data místo papírových dokladů, je možné proces výrazně zrychlit a zjednodušit i bez toho, aniž by obě strany nutně používaly stejný systém. „Kvalitní data jsou základem pro jakoukoli automatizaci nebo využití AI. Pokud vznikají ručním přepisem, jejich potenciál se ztrácí hned na začátku,“ doplnil Jan Štacha.

Přechod na nový systém jako příležitost, ne hrozba

Současné období je podle odborníků jedním z nejdynamičtějších v historii účetních systémů, a to z důvodu postupného zapojování umělé inteligence. Zároveň je pochopitelné lpění na stávajícím, mnoho let používaném softwaru, který ale může představovat brzdu zásadnějšího pokroku. Obavy souvisejí zejména s komplikovaným přechodem a časovou náročností. „Doporučujeme účetním aktivně vyhledávat informace, ptát se kolegů na zkušenosti a nebát se změny. V Evala se snažíme využívat dostupné AI prostředky tam, kde dávají smysl a jsou spolehlivé. Zároveň systém stavíme tak, aby byl na AI připravený, ale dokázal fungovat i bez ní a umožňoval postupný náběh podle možností a energie účetní kanceláře,“ uzavřel Jan Štacha.

Většina českých účetních má na starost až 17 různých agend, včetně mezd, daní, personalistiky a reportingu, přesto jen minimum z nich využívá digitální nástroje naplno. Proto je překvapivé, že přibližně jen pětina účetních využívá vytěžovací software, který pomáhá fyzické doklady přepisovat. Výsledkem je přetěžování i minimální zastupitelnost. (tz)



Firmy připravují účetní závěrky za loňský rok, zdarma jim v tom může pomoci nástroj od BDO

Účetní jednotky aktuálně zpracovávají svoje účetní závěrky za uplynulý kalendářní rok. Chyby jim přitom mohou způsobit vážné komplikace – od problémů s bankami a investory až po sankce ze strany státu. Poradenská společnost BDO proto přichází s praktickým řešením: BDO Závěrkový asistent V500 je profesionální nástroj pro sestavení účetní závěrky, který je k dispozici zcela zdarma jak účetním – jednotlivcům, společnostem, tak i studentům.

Cílem nástroje je pomoci účetním jednotkám zvládnout závěrkové období správně, přehledně a bez zbytečného rizika. V době častých legislativních změn a rostoucích nároků na kvalitu účetních výkazů považuje BDO dostupnost kvalitních nástrojů za klíčovou.

Nástroj může posloužit k sestavení jak řádné účetní závěrky jednou ročně, tak ulehčit práci i těm, kdo potřebují české účetní výkazy a přílohu (nebo jenom výkazy) sestavovat častěji, třeba pro účely reportování bank nebo ve skupině měsíčně či čtvrtletně.

„Účetní závěrka není jen formální povinnost. Je to vizitka firmy, podle níž ji posuzují banky, investoři i obchodní partneři, kteří ji vy-

užívají ke svým ekonomickým rozhodnutím. Formálním a obsahovým chybám a nedostatkům se přitom často dá předejít, pokud mají účetní k dispozici správné nástroje a znalost metodiky,“ řekl auditní partner BDO Miroslav Souček, který za vývojem nástroje stojí.

Nástroj, fungující v prostředí Microsoft Excel, používá jako výchozí zdroj dat zůstatky účtů hlavní knihy ve formě předvahy, které automaticky propojí se správnými pozicemi účetních výkazů dle Vyhlášky č. 500/2002 Sb., vypočte velikost účetní jednotky a povinnost auditu, a navrhne tak odpovídající variantu účetních výkazů a relevantní obsah přílohy účetní závěrky (metodické vedení).

Sestavené účetní výkazy a přílohu lze exportovat pro externí použití v češtině, angličtině a němčině (všechny výchozí texty mají v nástroji svůj překlad), mj. i do aplikace TaxEdit. Nástroj značně zkracuje časovou náročnost sestavení účetních výkazů a přílohy, zejména při opakovaném použití v následujícím účetním období, kdy jsou údaje běžného období automaticky přesunuty do období minulého, včetně údajů v textech přílohy účetní závěrky. Zcela eliminovány jsou obvyklé problémy s nesprávnými daty, číslováním kapitol nebo s odkazy v příloze. Nástroj bude nadále udržován aktuální v závislosti na legislativním vývoji.

„V září 2025 došlo zákonem 316/2025 Sb. mj. ke změně limitů velikosti účetních jednotek a povinnosti auditu. Tyto změny se týkají nejen závěrky k 31. 12. 2025, ale i zpětného přepočtu účetních období 2024,“ přiblížil Miroslav Souček z BDO s tím, že ruční výpočet podle přechodných ustanovení je relativně složitý. Právě ten však dokáže nástroj na základě zadaných

parametrů spočítat automaticky, a navrhnout tak odpovídající rozsah účetní závěrky.

Závěrkový asistent je k dispozici zcela zdarma, a to všem zájemcům: účetním oddělením, účetním poradcům či studentům připravujícím se na účetní profesi. Nástroj je totiž využitelný také ve výuce – studentům může pomoci pochopit logiku účetní závěrky a propojení jednotlivých výkazů v praxi.

„Správně sestavená závěrka chrání nejen účetní jednotku, ale celý ekonomický ekosystém, k jehož kultivaci se dlouhodobě snažíme přispět. Chceme, aby kvalitní nástroje nebyly výsadou jen velkých společností, ale byly dostupné i menším firmám, účetním a studentům,“ shrnul Miroslav Souček.

BDO Závěrkový asistent V500 je volně dostupný ke stažení na webu společnosti BDO. Uživatelé jej mohou používat bez licenčních poplatků. Podmínkou je pouze jednoduchá registrace, aby bylo možné informovat uživatele o aktualizacích v případě změn. (tz)

INVESTIKA expanduje do Německa

INVESTIKA realitní fond vstupuje na německý realitní trh prostřednictvím plánované akvizice 89,9% podílu v obchodním centru Höfe am Brühl v Lipsku. Transakce byla podepsána jako joint-venture se společností Unibail-Rodamco-Westfield Germany, která si ponechá minoritní podíl a bude dále zajišťovat asset & property management.



Akvizice představuje vstup realitního fondu na šestý trh, kterým INVESTIKA rozšiřuje svou evropskou působnost a posiluje svou strategii v rámci maloobchodních nemovitostí. Po dokončení transakce bude INVESTIKA realitní fond vlastnit celkem 65 nemovitostí v různých zemích, a tak dojde k dalšímu geografickému i sektorovému rozšíření portfolia. Odpovídajícím způsobem se zvýší i podíl retailových aktiv v portfoliu. Uzavření transakce se očekává v první polovině roku 2026.

„Akvizice centra Höfe am Brühl podpoří náš strategický záměr zvýšit expozici fondu vůči kvalitním maloobchodním aktivům. Jde o robustní a etablované centrum v jednom z nejrychleji rostoucích regionálních trhů v Německu. Joint-venture s Unibail-Rodamco-Westfield, uznávaným specialistou na správu nákupních center, zajistí silnou provozní kontinuitu a expertízu,“ uvedl Jaroslav Kysela, člen představenstva investiční společnosti INVESTIKA, která INVESTIKA realitní fond spravuje. „S potěšením oznamujeme prodej většinového podílu v obchodním centru Höfe am Brühl v Lipsku společnosti INVESTIKA. Těšíme se na partnerství s touto společností a na slibnou budoucnost centra. Tento krok je plně v souladu s námi dříve oznámenou strategií zaměřit se v Německu na naše klíčová nemovitostní aktiva,“ řekl Martin Makovec, Managing Director, M&A, Unibail-Rodamco-Westfield Central Europe.

Klíčová fakta o akvizici

- Majoritní investice: INVESTIKA realitní fond získá 89,9% podíl.
- Prodávající: Unibail-Rodamco-Westfield Germany zůstává minoritním akcionářem a bude nadále zajišťovat asset a property management.
- Aktivum: Höfe am Brühl – významná nákupní destinace v Lipsku s unikátní polohou mezi hlavním vlakovým nádražím a hlavní nákupní třídou města.
- Spádová oblast: přibližně 800 000 obyvatel.
- Rozsah a skladba: 50 500 m² maloobchodních ploch a 130 obchodů. Mezi klíčové nájemce patří značky Bershka, Pull&Bear, Müller, Media Markt, H&M a Lidl.
- Další 4900 m² kancelářských ploch a 31 bytů.
- K dispozici je celkem 820 parkovacích stání.
- Certifikace udržitelnosti: DGNB Platinum a BREEAM Excellent.

ESG a udržitelný provoz

- Centrum patří k neudržitelnějším maloobchodním nemovitostem v regionu díky:
- certifikacím DGNB Platinum a BREEAM Excellent,
 - 100% využití elektřiny z obnovitelných zdrojů,
 - LED osvětlení a energeticky úspornému provozu,
 - nabíječkám pro elektromobilitu na parkovištích,
 - zeleným nájemním smlouvám se značnou částí nájemců.
- Tyto prvky odpovídají dlouhodobému zaměření INVESTIKY na udržitelná a odolná aktiva se stabilními výnosy.

Proč vstupuje INVESTIKA na německý trh?

„INVESTIKA realitní fond je jedním z mála českých investorů, kteří vstupují na německý realitní trh. V souladu se naší diverzifikační strategií a snahou využít optimálních transakčních pod-

mínek expandujeme do Německa – jednoho z nejvyspělejších evropských trhů. Přestože je dlouhodobě stabilní, nedávná cenová korekce v segmentu komerčních nemovitostí vytváří atraktivní příležitosti, díky nimž tato akvizice přirozeně zapadá do našeho kvalitního a diverzifikovaného portfolia,“ sdělil Jaroslav Kysela a doplnil: „Vstup na německý trh v joint-venture se zkušeným partnerem snižuje míru expozice vůči riziku. Je to náš osvědčený způsob spolupráce z předchozích akvizic, ve kterém chceme pokračovat i nadále. Závěrem bych rád zmínil, že vstup na německý trh nám umožní spolupracovat s prestižními německými bankami.“

INVESTIKA realitní fond byl při transakci zastupován poradci Dentons, Ernst & Young, Drees & Sommer a Knight Frank. Společnost Unibail-Rodamco-Westfield Germany zastupovala kancelář Norton Rose Fulbright.

O společnosti INVESTIKA

Společnost INVESTIKA je česká investiční společnost s licenci České národní banky na obhospodařování a administraci investičních fondů a poskytování investičních služeb. Společnost byla založena v roce 2015 a k 31. prosinci 2025 spravovala aktiva investičních fondů v objemu přes 30 miliard korun pro více než 100 000 investorů. Vlakovou lodí společnosti INVESTIKA je stejnojmenný realitní fond, největší tuzemský nebankovní nemovitostní fond pro retailové investory v Česku a na Slovensku, spravující přes 25 miliard korun. Fond cílí na stabilní výnos 4–6 % ročně. Toho dosahuje díky silné diverzifikaci svého nemovitostního portfolia z hlediska typu budov, odvětví, ve kterých působí jejich nájemci, a zemí, v nichž se reality nacházejí.

INVESTIKA realitní fond vlastní nemovitosti v Česku, Polsku, Rakousku, Chorvatsku a ve Španělsku, a brzy přibude i německý trh. (tz)

www.investika.cz

Trinity Bank pomáhá klientům na cestě k úspěchu

Trinity Bank zvýšila meziroční zisk o 8,2 %. Zisk banky překonal za rok 2025 tři čtvrtě miliardy, když před zdaněním dosáhl výše 758,3 miliardu korun. Rostoucí tržní pozici potvrzuje i stoupající počet klientů, který přesahuje 226 000.

Podle předběžných neauditovaných údajů dosáhla bilanční suma banky za loňský rok 162,8 miliardy korun, což v meziročním srovnání představuje zhruba 39% nárůst. Trinity Bank zaznamenala růst v oblasti klientských depozit. Jejich objem ke konci roku 2025 dosáhl 111,46 miliardy korun, a překonal tak předchozí rok o více než 5 %. Objem poskytnutých úvěrů činil 33,7 miliardy korun. Kapitálová přiměřenost se udržela na velmi silné úrovni

31,03 %, tedy výrazně nad regulatorními požadavky. Úspěšný rok potvrzuje také další rozšíření klientské báze.

„Dlouhodobě se zaměřujeme na nadstandardní zhodnocení vkladů, výjimečný klientský servis a individuální přístup. Mezi naše hlavní priority patří spokojenost klientů a akcionářů. Výsledky roku 2025 nám jednoznačně potvrzují, že se banka ubírá správným směrem. Totéž ukazuje i opakované umístění v uznávaném žebříčku nejhodnotnějších českých firem Česká elita. Mám z toho radost,“ uvedl Radomír Lapčík, zakladatel Trinity Bank.

V loňském roce banka posílila svůj podíl na trhu v segmentu nemovitostního financování, kde za rok 2025 poskytla úvěry v objemu 17 miliard korun. Celkový objem spravovaných nemovitostních úvěrů pak dosáhl 32 miliard ko-

run. Významného milníku dosáhla Trinity Bank i u institucionální klientely, kde objem depozit za instituce a municipality překročil osm miliard korun.

V roce 2025 představila Trinity Bank také svůj první spotřebitelský úvěr. Férový přístup a transparentní nastavení podmínek dokládá ocenění tohoto produktu s názvem Lepší půjčka. Tento neúčelový úvěr s nejnižší sazbou na trhu – 3,99 % p.a. při řádném splacení – ocenila i organizace Člověk v tísni v rámci Indexu odpovědného úvěrování jako nejobodnější a zároveň nejlevnější na trhu. Ještě v průběhu loňského roku se Lepší půjčka rozšířila na refinancování stávajících úvěrů, a to se stejnými výhodnými parametry. Jen prostřednictvím Lepší půjčky poskytla Trinity Bank v loňském roce úvěry v celkové hodnotě 721 mili-

nů korun. K novinkám roku 2025 patřilo také představení prvního investičního certifikátu Investujte do Trinity Bank. Tento produkt s tříletou splatností nabízí investorům stabilní měsíční výnos a možnost fixace nadstandardní sazby 3,78 % p.a. bez obav z vývoje na finančním trhu.

Trinity Bank je česká banka s téměř 30letou historií. Klientům pomáhá na cestě k úspěchu a buduje s nimi dlouhodobé partnerství založené na důvěře a znalosti jejich potřeb. K základním hodnotám Trinity Bank patří také snaha zlepšovat svět kolem sebe a být inspirací pro ostatní. V roce 2025 překročila bilanční suma banky 162 miliard korun a depozita klientů překonala 111 miliard korun. Trinity Bank v roce 2026 obsluhuje více než 225 000 klientů. Více informací najdete na www.trinitybank.cz. (tz)

ČSOB Penzijko: skvělé zhodnocení pro klienty

Rok 2025 byl pro ČSOB Doplnkové penzijní spoření opět úspěšný. Klientům se zhodnocovaly jejich úspory ve všech fondech. Dlouhodobě vynikající výkonnost ČSOB dynamického účastnického fondu opět potvrzuje jeho pozici mezi nejuspěšnějšími produkty na českém trhu penzijního spoření.

„Penzijní spoření je dlouhodobě klíčovou součástí finančního zajištění na stáří a my jsme rádi, že můžeme klientům nabídnout fondy, které dosahují tak skvělých výsledků. Produkt ČSOB dynamický účastnický fond patří dlouhodobě k nejuspěšnějším fondům na trhu, a rovněž v roce 2025 se mu výborně dařilo. Skvělé výsledky zaznamenaly i ostatní fondy, a to jak konzervativní, tak vyvážené,“ uvedla Petra

Hlávková, obchodní a marketingová ředitelka ČSOB Penzijní společnosti. Vzhledem k zainvestování ČSOB dynamického účastnického fondu převážně do akcií zaznamenalo portfolio od začátku roku výkonnost ve výši 11,99 %. ČSOB vyvážený účastnický fond pak dosáhl výkonnosti ve výši 8,11 % a ČSOB pro penzi účastnický vykázal zhodnocení 5,57 %. Premiantem uplynulého roku, co se zhodnocení týče, byl ČSOB dynamický zodpovědný účastnický fond s výkonností ve výši 12,16 %. Tyto výsledky potvrzují, že penzijní spoření je stabilní a efektivní způsob zhodnocování úspor i v období nejistoty na finančních trzích.

Positivní výkonnost fondů byla podpořena vysokou odolností světové, a zejména americké ekonomiky, poklesem inflace a velmi dobrými korporátními výsledky. Tyto faktory vytvořily příznivé prostředí pro akciové i dluhopisové in-

vestice, což se pozitivně promítlo do výsledků ČSOB účastnických fondů.

V roce 2025 ČSOB nadále podporovala trendy zodpovědného investování, což se odráží ve výsledcích ČSOB dynamického zodpovědného účastnického fondu, který dosáhl zhodnocení 12,16 %. Tento fond umožňuje klientům investovat s ohledem na udržitelný rozvoj a společenskou odpovědnost.

„Klientům doporučujeme začít s penzijem co nejdříve. Právě díky dlouhé době má investice více času růst a je možné maximálně využít výhody dynamických investičních strategií. Je ale dobré mít na paměti, že hodnota majetku v účastnických fondech může stoupat i klesat, a proto je důležité věnovat pozornost informacím o rizicích,“ dodala Petra Hlávková z ČSOB Penzijní společnosti. (tz)

ČSOB Penzijní společnost	2021	2022	2023	2024	2025
ČSOB dynamický účastnický fond	22,40 %	-14,65 %	23,36 %	16,17 %	11,99 %
ČSOB vyvážený účastnický fond	7,62 %	-8,25 %	15,86 %	7,52 %	8,11 %
ČSOB účastnický povinný konzervativní fond	-4,23 %	2,07 %	9,42 %	2,54 %	2,28 %
ČSOB pro penzi účastnický fond	3,38 %	1,63 %	8,59 %	4,44 %	5,57 %
ČSOB dynamický zodpovědný účastnický fond	-	-	17,71 %	9,18 %	12,16 %

Přehled všech fondů a jejich výkonnost najdete na www.csob-penze.cz

zdroj: ČSOB Penzijní společnost, a. s., člen skupiny ČSOB

CRYPTONIKA umožní široké veřejnosti jednoduchou investici do zavedených kryptoměn

Společnost INVESTIKA představila na začátku března kryptoměnový otevřený investiční fond CRYPTONIKA. Investorům, a to i těm drobným, umožní jednoduchou a dostupnou cestu k měnově zajištěným investicím do bitcoinu (BTC) a etherea (ETH) bez technických starostí spojených s jejich přímým držením. Jde o první kryptoměnový podílový fond zaměřený čistě na bitcoin a ethereum v České republice.

Investice probíhají transparentně a regulovanou formou prostřednictvím renomovaných globálních správců aktiv, jako je BlackRock, VanEck, Fidelity nebo Invesco. Investiční fond nabízí transparentní a institucionální cestu, jak do diverzifikovaných investorských portfolií přinést také zavedená kryptoaktiva. To vše s aktivním portfolio managementem, bezpečně a regulovaně. Možnost je cílena větším i drobnějším investorům, kteří chtějí profitovat z potenciálu zavede-

ných digitálních aktiv, ale preferují strukturovaný a přehledný přístup s jasným daňovým režimem.

„Naším cílem je umožnit snadnou cestu k investování do zavedených kryptoměn bez složitostí souvisejících s jejich fyzickým vlastnictvím a nutnosti vstupovat do méně regulovaného prostředí kryptoburz. Klienti nemusí řešit privátní klíče, hardwarové peněženky ani riziko jejich ztráty nebo zneužití. Zapojit se mohou i drobní investoři, kteří do kryptoměn chtějí od-

kládat nižší stovky korun měsíčně,“ uvedl Jaroslav Kysela, člen představenstva a portfolio manažer investiční společnosti INVESTIKA. Výhodou investičního fondu je aktivní správa portfolia za předem pevně daných podmínek. Portfolio management a analytické týmy provádějí pravidelný monitoring trhu, protistran, produktů a také rebalancování portfolia.

„Investiční fond zajistí institucionální úschovu kryptoměn na profesionální úrovni. Jeho struktura je nastavena tak, aby eliminovala technická a provozní rizika a pracuje s vlastním kapitálem investorů bez využití páky. Investoři ocení také daňovou efektivitu. Vstupují do jedné investice a vystupují jedním odkupem. Odpadá jim starost s měnovým zajištěním, evidováním jednotlivých obchodů, směn a výnosů ze stakingu. V rámci investičního fondu je zajištěna kompletní administrativa i reporting ve vztahu k investorovi a jím investovaným prostředkům,“ doplnil Ján Hanzo, portfolio manažer investičního fondu CRYPTONIKA.

Bitcoin je základem kryptoměnového trhu a klíčovým pilířem investičního přístupu investičního fondu CRYPTONIKA. Díky omezené nabídce a decentralizované síti funguje jako dlouhodobý uchovatel hodnoty, který chrání kapitál před inflací a zásahy centrálních autorit. Ethereum jako globální platforma pro chytré kontrakty a decentralizované aplikace jde ještě dál než k pouhému uchování hodnoty. Tvoří infrastrukturu nové digitální ekonomiky – od financí přes gaming až po tokenizaci aktiv.

Kryptoměny jsou vnímány jako doplňková a rizikovější součást investičního portfolia. Jejich zastoupení je vhodné volit obezřetně a individuálně. Vzhledem k vyšší volatilitě je obecně trhem doporučováno, že by u průměrného investora měly tvořit pouze jednotky procent celkových investic.

Klíčová fakta o kryptoměnovém fondu CRYPTONIKA

- První kryptoměnový investiční fond zaměřený čistě na bitcoin a ethereum v ČR.
- Investice probíhá prostřednictvím renomovaných globálních správců aktiv jako BlackRock, VanEck, Fidelity nebo Invesco a jejich regulovaných a veřejně obchodovatelných investičních nástrojů typu ETF/ETN/ETC.

INVESTIKA

je česká investiční společnost s licencií České národní banky na obhospodařování a administraci investičních fondů a poskytování investičních služeb. Byla založena v roce 2015 a k 31. prosinci 2025 spravovala aktiva investičních fondů v objemu přes 33 miliard korun pro více než 110 000 investorů.

INVESTIKA nabízí ucelenou paletu retailových fondů, které umožňují sestavit široce diverzifikované portfolio na úrovni rozdílných typů aktiv v rámci jedné investiční skupiny. Vedle vlajkové lodi v podobě INVESTIKA realitního fondu, který je největším tuzemským nebankovním nemovitostním fondem pro retailové investory v Česku a na Slovensku se správou aktiv přes 26 miliard korun, tvoří nabídku také peněžní fondy MONETIKA a EUROMONETIKA, fond akciových trhů EFEKTIKA a nově také fond zaměřený na digitální aktiva CRYPTONIKA. Nabídku završují také fondy pro kvalifikované investory, a to jak fond unikátních příležitostí DYNAMIKA, tak fond na komodity, konkrétně zlato, METALIKA. Právě díky této šíři funguje INVESTIKA pro retailové klienty jako investiční „one-stop shop“. Pod jednou správou lze efektivně kombinovat konzervativní hotovost, stabilní realty i dynamické akcie a alternativy, což zjednodušuje správu i rebalanci portfolia bez nutnosti třístit kapitál mezi více institucí.

www.investika.cz

- Bitcoin a ethereum jsou v portfoliu zastoupeny podle jejich aktuální tržní kapitalizace, přičemž jejich váha se v čase přizpůsobuje vývoji trhu (aktuálně v poměru 84 : 16).
- Minimální investice je 100 Kč měsíčně.
- Třída CZK a EUR je měnově zajištěna, aby výkonnost fondu nebyla negativně ovlivněna kurzovým rizikem cizích měn (zejména USD).
- Fond je určen investorům, kteří akceptují vysokou volatilitu a možnost výrazných krátkodobých i dlouhodobých poklesů hodnoty investice.
- Obecně je trhem doporučováno, že by kryptoměny měly u průměrného investora tvořit pouze jednotky procent celkového portfolia. (tz)

S Portu souzní už 300 000 lidí, platforma spravuje 60 miliard korun

Když Portu před osmi lety vstoupilo na trh jako první česká online investiční platforma, mělo jasnou vizi – nabídnout lidem to nejlepší místo pro zhodnocování peněz bez ohledu na bohatství nebo odborné znalosti. Dnes má Portu přes 300 000 aktivních klientů, kteří prostřednictvím platformy investují přes 60 miliard korun. V součtu se zde prostředky klientů zhodnotily již o více než 12 miliard korun.

„Na začátku bylo naší vysněnou metou mít pod správou miliardu korun. Nyní jich spravujeme přes 60. Chtěli jsme zpřístupnit investování, nabídnout lidem smysluplnější možnosti, než jaké byly v Česku dostupné. Když se vrátíme o osm let zpět, na trhu dominovaly banky s nepřehlednou nabídkou, drahé podílové fondy a zahraniční brokeři. Poplatky byly vysoké, nabídka relativně omezená a často netransparentní,“ řekl zakladatel Portu Radim Krejčí.

Portu jako první umožnilo retailovým investorům snadné investování prostřednictvím indexových ETF, které byly do té doby běžnému investorovi těžko dostupné. „Trh se podařilo oživit a rozhybat, vyrostla konkurence. Lidé pochopili, že starý model přestává stačit a možnosti investování jsou dnes úplně jiné,“ dodal Radim Krejčí. Portu průběžně rozšiřuje nabídku a vylepšuje služby tak, aby si na své přišli za-

čínající, ale i pokročilí investoři. Největší zájem je o automatizovaná ETF portfolia sestavená na míru – od bezpečnějších variant s dluhopisy až po čistě akciová portfolia. Ta by měla sloužit jako základ investic pro každého. „Na 99,5 % investorů, kteří už investují minimálně tři roky do portfolií od Portu, je v zisku. Celkově se jejich portfolia zhodnotila o více než 12 miliard korun. Profilujeme se jako bezpečná investiční platforma, která se snaží limitovat riziko, že lidé vloží prostředky do nevhodných nebo příliš rizikových nástrojů nebo učiní chyby v investiční strategii,“ doplnil Radim Krejčí.

Kromě automatizovaných portfolií složených od Portu si mohou klienti sestavit i portfolio podle sebe z mixu konkrétních akcií, sektorových ETF, kryptoměn, investovat do pražských nemovitostí nebo třeba alternativních investic v rámci Portu Gallery s uměleckými díly či sběratelskými předměty.

Ti, kdo chtějí lépe porozumět své finanční situaci, mohou využít online konzultace, kde jsou zkušení odborníci připraveni poradit s investicemi i s širšími finančními otázkami. Do finise se také blíží spuštění brokerage režimu umožňujícího nákup i prodej jednotlivých akcií a ETF v reálném čase jako doplněk pro pokročilejší investory.

Čím dál větší oblibě se u Portu těší důchodový účet DIP, který si založilo přes 45 000 klientů. Pozitivní také je, že lidé myslí na důchod

poměrně brzy – nejčastěji si DIP zakládají klienti ve věku 27–35 let. Investoři také často myslí na budoucnost svých dětí, dětské účty má u Portu založeno téměř 30 000 dětí. Nejčastěji je rodiče zakládají už v prvním roce od narození dítěte.

Klientská základna Portu je věkově široce rozprostřená, nejsilnější skupinu však tvoří lidé ve věku 27–35 let (26 % všech klientů). Výrazně zastoupená je také skupina ve věku 36–44 let s podílem zhruba 21 %. Roste zároveň i nej-

Portu

je česká robo-advisory platforma, umožňující jednoduše investovat do globálně diverzifikovaných portfolií složených na míru potřebám a cílům každého investora. Portu využívá více než 300 000 lidí v ČR, na Slovensku i v Polsku a pod správou má přes 60 miliard korun. Online platforma Portu vznikla v roce 2017 v investiční skupině Wood & Company, jejíž portfolio zahrnuje správu investičních aktiv a obchodování na burze s ročním obrátem přibližně 25 miliard EUR. Wood & Company působí v šesti evropských městech s centrálou v Praze, specialisty na investiční bankovníctví v Bratislavě a Bukurešti a specialisty na kapitálové trhy v Londýně, Miláně a Varšavě.

mladší generace investorů. Ve věkové kategorii 18–26 let má Portu přibližně 13 % klientů, což potvrzuje trend, že Češi začínají s investováním stále dříve.

Z pohledu pohlaví převažují muži (59 %), podíl žen-investorek (41 %) se však rok od roku zvyšuje a je v rámci českého trhu nadprůměrný.

„Zejména mladším ročníkům vyhovují online řešení bez prostředníků. Lidé si uvědomují, že na základ hypotéky na bydlení je třeba odkládat několik let a že na důchod se musí zajistit sami. Začínají proto dnes s investováním dříve než v minulosti a preferují jednoduché digitální platformy, které jim umožní investovat pravidelně a dlouhodobě,“ upozornil Martin Luňáček, produktový ředitel Portu.

Klienti Portu napříč věkovými skupinami nejčastěji volí automatizovaná portfolia, nejvýrazněji toto řešení pak preferují mladí investoři generace Z. Ve věkové skupině 18–26 let si portfolio od Portu založilo 72 % klientů, individuálně sestavené portfolio zvolilo 41 % z nich (část přitom využívá více produktů současně). S rostoucím věkem zájemci zkouší více možností, využívání služeb se postupně rozšiřuje a diverzifikuje.

Data zároveň potvrzují typický investiční cyklus. Mladší investoři častěji volí dynamičtější akciová portfolia s vyšším rizikovým profilem, zatímco s přibývajícím věkem roste preference konzervativnějších portfolií. (tz)

Tlak na silnou agrární politiku musí pokračovat, shodly se zemědělské organizace šesti zemí

Pokud si Evropa má zachovat schopnost vyrábět kvalitní potraviny, je nezbytné udržet silnou, samostatnou a dostatečně financovanou zemědělskou politiku i po roce 2027. Zemědělské organizace ze šesti zemí, včetně Česka, proto nadále odmítají návrhy Evropské komise z loňského roku týkající se podoby Společné zemědělské politiky EU pro období let 2028–2034 a současně požadují navýšení jejího rozpočtu na minimálně 500 miliard eur. Na tomto stanovisku se shodly agrární komory zemí Visegrádské skupiny rozšířené o Litvu a Lotyšsko během jednání, které se uskutečnilo 12. a 13. února 2026 v polské Konstancinu-Jeziorně u Varšavy, a podepsaly společné komuniqué. V opačném případě nelze vyloučit pokračování protestních akcí na národní i mezinárodní úrovni, které probíhaly již v loňském roce.



vin v Evropě. Nejde jen o obživu zemědělců a potravinářů, ale především o potravinovou bezpečnost celého kontinentu. Její ohrožení by pocítili i spotřebitelé, kteří mají právo na dostupné a kvalitní domácí potraviny. Proti z našeho pohledu nepromyšlené reformě Společné zemědělské politiky EU po roce 2027 se proto během necelých jedenácti měsíců uskutečnilo již pět mezinárodních protestů a další nelze vyloučit. Oceňují, že jsme se s kolegy ze zemí Visegrádské skupiny, Litvy a Lotyšska shodli na pokračování společného tlaku na evropské instituce," uvedl Jan Doležal, prezident Agrární komory České republiky a viceprezident COPA.

Zúčastněné organizace zásadně odmítají navrhované škrtky, které by snížily rozpočet na zemědělství přibližně na polovinu současné úrovně, tedy na 294 miliard eur. Bez odpovídajících finančních zdrojů nemohou zemědělci plnit environmentální cíle Evropské unie a zároveň ob-

stát v konkurenci producentů ze třetích zemí, kteří nepodléhají tak přísným standardům. Komory proto požadují navýšení rozpočtu Společné zemědělské politiky EU na 500 miliard eur.

Výhrady směřují rovněž k plánované reformě samotné struktury politiky. Návrh Evropské komise počítá se zrušením dosavadního dvoupilířového systému, který rozlišuje mezi přímými platbami navázanými na výměru obhospodařované půdy či počty hospodářských zvířat a investiční podporou. Nově by se výdaje na zemědělství měly stát součástí širších rozpočtových balíčků, v nichž by soutěžily s jinými projekty. Například zemědělci by při pořízení zemědělské techniky tak soupeřili s dotováním nové rozhledny nebo cyklostezky. O přidělení prostředků by rozhodovaly členské státy, což by podle zástupců komor vedlo k oslabení skutečně společného charakteru této politiky. Plánované změny by podle účastníků jednání nega-

tivně ovlivnily konkurenceschopnost evropských producentů potravin. Evropský trh se zároveň otevírá dovozům ze třetích zemí prostřednictvím obchodních dohod, například EU-Mercosur, jejichž producenti nejsou vázáni srovnatelně přísnými normami a dosahují nižších výrobních nákladů. To může vést k útlumu domácí produkce a oslabit potravinovou soběstačnost Evropy. Proti dohodě EU-Mercosur protestovaly tisíce zemědělců v prosinci loňského roku v Bruselu a následně letos v lednu ve Štrasburku, načež Evropský parlament dal dohodu k posouzení Soudnímu dvoru EU.

Jednání se dále věnovalo aktuální situaci na trzích se zemědělskými komoditami v zúčastněných zemích a novým požadavkům na hospodaření souvisejícím s klimatickou změnou a nakládáním s vodními zdroji. Další setkání zemědělských organizací V4 se uskuteční v České republice pod záštitou Agrární komory ČR.

Společné požadavky zemědělských organizací Visegrádské skupiny, Litvy a Lotyšska

1. Zemědělský rozpočet EU 2028–2034 odpovídající výzvám na úrovni 500 miliard eur
2. Odmítnutí renacionalizace a „rozmělnění“ SZP EU
3. Zachování dvoupilířové struktury SZP EU
4. Podpora udržení příjmů při plnění společenských výzev
5. Odmítnutí povinného zastropování a degradivity přímých plateb
6. Dobrovolnost místo povinnosti v záležitostech sociální podmíněnosti a principu DNSH
7. Racionální podpora živočišné výroby a ekologického zemědělství
8. Zjednodušení definice „aktivního zemědělce“.

(tz)

Klíčem k levným potravinám je posílení konkurence a modernizace, nikoliv zákazy a regulace trhu

Přestože se ceny potravin v českých obchodech drží dlouhodobě pod evropským průměrem, může nová vláda udělat několik kroků, aby byly ještě nižší. Základem musí být účinnější podpora domácí produkce potravin a modernizace českého potravinářského průmyslu, aby byl cenově i kvalitou konkurenceschopný. Naopak omezování konkurence, regulace cen nebo zakazování slevových akcí povedou k tomu, že se základní potraviny Čechům výrazně zdraží. Pokud bude chtít vláda určovat ceny konkrétních potravin, vydá se cestou Maďarska, kde za poslední čtyři roky rostly dvakrát rychleji než v Česku.

České zemědělství dlouhodobě trpí nízkou efektivitou a chybějícími skladovacími a zpracovatelskými kapacitami. Čeští zemědělci prodávají do zahraničí levné komodity a obchodníci musí ze zahraničí dovážet hotové potraviny, často vyrobené z dotovaných českých surovin. „Tento nelogický model musí skončit. Pokud chce vláda skutečně udržet ceny potravin nízké, musí systémově podpořit domácí zpracovatelský průmysl, navýšit jeho kapacity a pestrost, a pomocí modernizace zvýšit jeho produktivitu. Cílem vládních intervencí musí být zpracování co největší části surovin v Česku, posílení konkurence, vyšší kvalita a nižší cena. To jediné udrží ceny nízké a přesune nás do produkce s vyšší přidanou hodnotou,“ řekl prezident Svazu obchodu a cestovního ruchu ČR Tomáš Prouza.

Dopady cenových omezení a přehlížení nekalých praktik

Na rozdíl od investiční podpory s cílem zvýšit kvalitu a snížit ceny by diskutované omezování slevových akcí či zákaz prodeje pod náklady měly přesně opačný efekt a přinesly by citelné zdražení základních potravin. Příkladem je Maďarsko, kde vláda od roku 2022 reguluje ceny vybraných potravin, a i přesto tam oproti Česku rostly dvojnásobným tempem. „Právě akční nabídky a svoboda obchodníků nabízet některé potraviny

se ztratou představují klíčový nástroj konkurence a umožňují domácnostem nakupovat běžné zboží výrazně levněji. Pokud by byly tyto mechanismy administrativně omezeny, obchodníci by přišli o možnost pružně reagovat na konkurenční tlak a zákazníci by ztratili možnost nakupovat za výhodné ceny,“ upozornil Tomáš Prouza. V praxi by omezování slevových akcí a zákaz prodeje pod náklady znamenalo, že ceny základních potravin významně vzrostou, což zasáhne především nízkopříjmové domácnosti, které jsou na akčních nabídkách nejvíce závislé.

Závažnou překážkou nízkých cen jsou dlouhodobě přehlížené nekalé obchodní praktiky nadnárodních potravinářských skupin, které záměrně rozbíjejí jednotný evropský trh a využívají teritoriální omezení dodávek k udržování vyšších cen v menších zemích. Například rakouská vláda odhaduje, že kvůli těmto nekalým praktikám potravinářských koncernů jsou ceny v Rakousku až o 10–15 % vyšší než ceny v Německu. Se stejnými nekalými praktikami se setkáváme i v Česku, a pokud chce stát skutečně zajistit nižší ceny, musí těmto praktikám aktivně čelit a trestat je. „Je důležité, aby stát aktivně řešil nerovné podmínky na trhu a důsledně chránil férovou hospodářskou soutěž v celém potravinovém řetězci. Klíčové přitom není zavádění nových plošných regulací, ale především účinné využívání

nástrojů, které již dnes existují, a jejich případné cílené zpřesnění. Diskuze o snížení hranice pro dominantní postavení na 30 % tržního podílu může být jedním z kroků, jak rozbít časté oligopolny mezi dodavateli. Ještě důležitější je ale to, aby ÚOHS začal trestat dodavatele, kteří zneužívají svou relativní tržní sílu, jak je běžné například ve Švýcarsku,“ řekl Tomáš Prouza.

Poslední novela zákona o významné tržní síle výrazně posílila možnosti Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže zasahovat napříč celou dodavatelskou vertikálou, tedy nejen vůči obchodníkům, ale i vůči zpracovatelům a dalším silným článkům trhu. „Šetření ÚOHS ukázala, že někteří čeští potravináři dlouhodobě zneužívali svou tržní sílu vůči zemědělcům a například jim přes půl roku nezákonně zadržovali peníze, které od obchodníků dostali v zákonné lhůtě 30 dnů. Schopnost stíhat nekalé praktiky v celém dodavatelském řetězci potvrzuje, že současná legislativa umožňuje účinně chránit férové vztahy mezi zemědělci, potravináři a obchodníky. Nepotřebujeme nová pravidla, stačí, aby stát důsledně a systematicky vymáhal ta existující,“ doplnil Tomáš Prouza.

Nižší DPH by pomohlo

Při řadě srovnání cenové hladiny se sousedními zeměmi výsledky potvrdily, že hlavním důvodem vyšší cenové hladiny v Česku oproti Polsku nebo Německu je nastavení DPH. V Česku je DPH na potraviny výrazně nejvyšší v celém střeoevropském regionu a dvojnásobně to platí u nealkoholických nápojů, které jsou zcela nelogicky zařazeny do nejvyšší sazby DPH. „Vítáme proto vyjádření Tomia Okamury, který na tuto skutečnost upozornil. Rozumíme samozřejmě napjaté situaci veřejných financí, ale u minulého

snížení DPH na potraviny z 15 na 12 % obchody prokázaly, že sníženou sazbu DPH vždy plně promítnou do cen. Diskuze o DPH by proto rozhodně měla být součástí širší debaty o cenách potravin, protože český stát na potravinách vydělává výrazně více, než je obvyklé v okolních zemích,“ připomněl Tomáš Prouza.

Role ombudsmana i zdravé stravování

Klíčem k nízkým cenám je silná konkurence v celém řetězci. Český maloobchod je vysoce konkurenční – největší řetězec má tržní podíl pouhých 17 %. Oproti tomu v některých potravinářských kategoriích kontrolují dva největší výrobci až 70 % trhu. SOCR ČR proto vítá záměr vlády zpracovávat více surovin přímo v Česku a podpořit jak větší konkurenci, tak lepší konkurenceschopnost českých potravinářů. Oceňuje také důraz státu na to, aby se prodávaly kvalitní potraviny, snahu řešit skutečné problémy trhu, stejně jako ochotu vést dialog se všemi, kterých se připravované změny týkají. Za důležité pro udržení nízkých cen považuje SOCR ČR i kroky směřující ke stabilizaci cen energií, rozumný přístup k obalové legislativě a snazší přijímání a posílení počtu zahraničních pracovníků. „Přínosem může být i zřízení role potravinového ombudsmana, pokud se zaměří na konkrétní problémy trhu, například přetrvávající dvojí kvalitu některých značkových potravin či boj s teritoriálním omezováním obchodu. Za přínosné bychom považovali i to, aby se potravinový ombudsman věnoval podpoře českých značek kvality a zdravého stravování. Pozitivní je, že vznikne také jedno kontaktní místo pro spotřebitele. Důležitá bude spolupráce v rámci celého dodavatelského řetězce na řešeních, a ne bulvarizace a politizace témat,“ uzavřel Tomáš Prouza. (tz)

Když kyberútok zasáhne nejen firmu, ale přímo vás: osobní odpovědnost manažerů jako nová realita

Osobní odpovědnost za kybernetickou bezpečnost už není teorie, ale nová manažerská realita. Od 1. listopadu 2025 platí v České republice nový zákon o kybernetické bezpečnosti (ZoKB), který do českého prostředí plně přenáší principy evropské směrnice NIS2, a to včetně osobní odpovědnosti vedení firem za řízení kybernetických rizik.

Představte si scénář: vaše firma čelí ransomwarovému útoku. Systémy padají, data mizí, klienti volají. IT tým dělá, co může. Jenže za týden se ukáže, že firma neměla aktualizovaný bezpečnostní plán, management neschválil investici do firewallu a poslední audit proběhl před třemi lety. A teď pozor: podle nového zákona ZoKB to není jen problém firmy, ale i váš osobní, pokud jste např. členem představenstva, vrcholného vedení nebo jednatele.

Nový ZoKB, který implementuje evropskou směrnici NIS2, totiž jasně posunul kybernetickou bezpečnost z domény IT oddělení na úroveň řízení společnosti. To znamená přímou odpovědnost statutárních orgánů a managementu za to, jak firma kybernetická rizika identifikuje, řídí a kontroluje. Není to jen formální požadavek, zákon ukládá povinnost aktivně řídit kybernetická rizika, schvalovat technická i organizační opatření a zajišťovat dohled nad jejich plněním. Pokud se prokáže, že firma tyto povinnosti zanedbala, hrozí sankce nejen organizaci, ale v určitých případech i konkrétním osobám, včetně zákazu výkonu funkce nebo regresních nároků. „Nový zákon dělá z kybernetické bezpečnosti téma, které patří na program každého jednání vrcholového vedení,“ řekla Marieta Vodrážková Melichárková, členka představenstva OK Group a.s. „Ignorovat ho znamená vystavovat riziku nejen firmu, ale i osobní majetek lidí v managementu.“

Dvě pojistky, dva štíty...

Právě tady vstupuje do hry pojištění, ale ne jako jedna univerzální ochrana. Moderní přístup k rizikům vyžaduje kombinaci dvou typů pojištění, které se vzájemně doplňují a společně tvoří ucelenou ochranu. Každé z pojištění řeší jinou úroveň odpovědnosti a každé chrání jiný subjekt.

Kybernetické pojištění řeší samotný incident a jeho dopady na firmu jako celek. Když dojde k útoku, pojistka financuje zásah expertů, kteří zjistí, co se stalo a jak velká je škoda. Pokrývá obnovu dat a restart systémů, zvládnutí ransomwarových útoků, včetně případné komunikace s útočníky, náklady na výpadek provozu a ztrátu příjmů. Hradí také škody poškozeným klientům po úniku dat a zajišťuje právní podporu při oznámování útoku regulátorům podle ZoKB i GDPR. Jednoduše řečeno: kybernetické pojištění chrání firmu jako entitu a pomáhá jí incident zvládnout a vrátit se k provozu.

Pojištění D&O (Directors & Officers) funguje na zcela jiné úrovni. Kryje osobní odpovědnost členů vedení za škodu způsobenou při výkonu funkce, což v kontextu nového ZoKB nabývá na zásadním významu. Může jít například o situace, kdy je vedení obviněno z nedostatečného dohledu nad bezpečností, ignorování známých rizik, neschválení potřebných investic do zabezpečení nebo podcenění školení zaměstnan-



Marieta Vodrážková Melichárková, členka představenstva OK Group a.s.

ců. V takových případech hradí pojištění D&O náklady na právní obhajobu, mimosoudní urovnání nebo náhradu škody, samozřejmě za předpokladu, že nejde o úmyslné porušení zákona či hrubou nedbalost, které bývají z krytí vyloučeny.

„Pojištění kybernetických rizik chrání firmu, D&O je štít pro lidi ve vedení,“ vysvětlila Marieta Vodrážková Melichárková. „V souvislosti se ZoKB dává smysl mluvit o nich vždy společně, protože fungují jako spojené nádoby.“ A právě v tomto spojení tkví síla moderního pojistného programu – pojištění kybernetických rizik zajišťuje, že firma má prostředky na zvládnutí incidentu, zatímco D&O chrání osoby, které za firmu rozhodují, před osobními důsledky těchto rozhodnutí.

Skrýtá past ve starších smlouvách

Mnoho firem má pojištění D&O už roky sjednané, což je dobře. Horší je, že starší smlouvy často obsahují výluky na kybernetické incidenty, což v praxi znamená, že management není vůči nárokům spojeným s kyberútokem fakticky chráněn. Tato mezera se stává kritickou právě teď, kdy nový ZoKB vytváří jasnou odpovědnost vedení za kybernetickou bezpečnost.

„Mnoho manažerů se dívá hlavně na to, jestli D&O kryje pokuty,“ upozornila Marieta Vodrážková Melichárková. „V praxi ale nejvíce bolí náklady na právníky a případné regresní nároky, které mohou jít do milionů korun ještě před prvním rozsudkem.“ Proto je klíčové nejen mít pojištění D&O, ale také důkladně prověřit jeho rozsah a aktuálnost. Smlouva uzavřená před pěti lety byla psána pro jiné rizikové prostředí a s nej-

větší pravděpodobností nepočítala s tím, že kybernetická bezpečnost se stane předmětem osobní odpovědnosti vedení.

Pojištění jako důkaz profesionality

Je důležité si uvědomit, že žádné pojištění vás neochrání, pokud jste vědomě a dlouhodobě ignorovali zákonné povinnosti nebo se dopustili hrubé nedbalosti. To ale neznamená, že pojištění je jen pasivní záchranná síť. Kvalitní pojištění kybernetických rizik a D&O má totiž ještě jeden, méně zřejmý, ale o to důležitější efekt. Je to signál pro regulátory i soudy, že firma bere řízení rizik vážně a profesionálně.

„Kvalitní pojištění není odpustek, ale vizitka toho, že firma nehrála ruskou ruletu,“ sdělila Marieta Vodrážková Melichárková. „Pro regulátory i soud je to důkaz, že vedení prošlo náročným auditem pojišťovny a nastavilo přiměřená opatření.“

Pojišťovny totiž před uzavřením smlouvy provádějí detailní audit kybernetické bezpečnosti firmy a vyžadují splnění určitých minimálních standardů. Samotná existence kvalitního pojištění tak dokládá, že firma má zavedené procesy, které nezávislý subjekt považuje za přiměřené. V případě sporu to může být zásadní argument pro obhajobu péče řádného hospodáře.

Co byste měli udělat právě teď?

Prvním krokem je prověření aktuálního stavu.

Zkontrolujte, zda vaše stávající pojištění D&O neobsahuje výluky na kybernetické incidenty, a ověřte, jestli parametry pojištění kybernetických rizik odpovídají reálné velikosti a povaze těchto rizik ve vaší společnosti. Nestačí se jen podívat na sublimity plnění, důležité jsou i konkrétní výluky, limity pro specifické druhy škod či další podmínky pro vznik nároku na pojistné plnění.

Druhým krokem je propojení IT, risk managementu a vedení do funkčního celku.

Kybernetická bezpečnost už není jen technická záležitost, kterou řeší IT oddělení někde v suterénu. Je to téma strategického řízení, které vyžaduje, aby IT dodávalo fakta a varování, risk management pracoval s možnými scénáři a jejich dopady, a vedení pak přijímalo, a také dokumentovalo, svá rozhodnutí. Všichni musí mlu-

vit stejným jazykem a chápat, že bezpečnost není jednorázový projekt, ale kontinuální proces.

Třetím, často podceňovaným krokem, je důsledná dokumentace.

Každé rozhodnutí o investici do zabezpečení (ale také každé rozhodnutí o jejím odložení) musí být zdůvodněné a dohledatelné. V případě incidentu to může být zásadní rozdíl mezi prokázanou hrubou nedbalostí a pečlivým zvážením rizik v kontextu dostupných zdrojů a priorit firmy. Dobře vedená dokumentace ukazuje, že vedení situaci nebralo na lehkou váhu, i když se možná rozhodlo jinak, než by ze zpětného pohledu bylo ideální.

Nová realita vyžaduje nový přístup

„Naším cílem je, aby se management nemusel rozhodovat mezi investicí do bezpečnosti a vlastní osobní jistotou,“ potvrdila Marieta Vodrážková Melichárková. „Dobře nastavené D&O a pojištění kybernetických rizik mu umožní dělat správná rozhodnutí beze strachu, že jeden incident zničí nejen roky práce, ale také osobní budoucnost odpovědné osoby.“ V tom tkví podstata moderního managementu rizik. Místo pouhého vyhýbání se hrozbám se soustředíme na jejich kvalifikovanou správu, podloženou osobní odpovědností a praktickými řešeními pro jejich zvládnutí.

Praktický checklist pro management

- Máme aktuální bezpečnostní dokumentaci?
- Proběhl v posledních 12 měsících audit kybernetické bezpečnosti?
- Kryje naše D&O pojištění kybernetické incidenty?
- Odpovídá naše pojištění kybernetických rizik skutečným rizikům firmy?
- Projednává management pravidelně stav kybernetické bezpečnosti?
- Máme nastavený reakční plán na incident?
- Jsou zdokumentována veškerá rozhodnutí o investicích do bezpečnosti?

Pokud na většinu těchto otázek neznáte odpověď, není problém v kybernetické bezpečnosti, ale v tom, že byste o ní měli vědět mnohem víc. A protože podle nového ZoKB už to není jen odpovědnost IT, ale vaše osobní odpovědnost, čas na „nevím“ právě vypršel. (tz)

OK Group a.s.

OK Group a.s. patří mezi nejvýznamnější české makléřské společnosti, které se systematicky věnují řízení rizik v podnikání i veřejné sféře. Od svého založení v roce 1999 staví na ryzě českém kapitálu, dlouhodobé stabilitě a hluboké odbornosti v oblastech, kde chybná rozhodnutí mohou mít zásadní dopady.

Těžištěm aktivit OK Group není samotné sjednání pojištění, ale především strategická práce s riziky – jejich identifikace, prevence a minimalizace následků krizových situací. OK Group se zaměřuje především na průmyslová a podnikatelská rizika, ochranu veřejného majetku a situace, které mohou zásadně ohrozit kontinuitu provozu firem, institucí či obcí.

Významnou konkurenční výhodou je profesní uskupení OK Holding, jehož je OK Group zakládajícím členem a lídrem. Toto uskupení sdružuje nezávislé odborníky v oblasti pojištění, financí, investic a úvěrů a umožňuje nahlížet na rizika v širším kontextu dlouhodobé udržitelnosti a odpovědného řízení.

OK Group je registrována u České národní banky jako samostatný zprostředkovatel a je držitelem certifikace ISO/IEC 27001:2022, která potvrzuje vysoký standard ochrany informací a práce s daty. Společnost se dlouhodobě zapojuje do odborné debaty o řízení rizik a patří mezi respektované partnery médií při komentování krizí, prevence a ochrany hodnot v dynamicky se měnícím prostředí.



Zdanění příjmů z nájmu: paušální výdaje nejsou vždy nejvýhodnější

Většina soukromých pronajímatelů v Česku uplatňuje u příjmů z nájmu paušální výdaje. Důvod je zřejmý – jsou administrativně jednoduché a snižují riziko komplikací při případné kontrole ze strany finanční správy. Z pohledu celkové daňové zátěže ale paušál nemusí být vždy tou nejvýhodnější volbou. Jak ukazuje modelový příklad služby Ideální nájemce, zavedení evidence skutečných nákladů může pronajímatelům ušetřit tisíce korun ročně.

Stejně jako živnostníci mají i pronajímatelé při uplatnění výdajů dvě základní možnosti: uplatnit paušální nebo skutečné výdaje. Paušální výdaje z pronájmu činí 30 % z příjmů z nájmu, maximálně však 600 000 Kč ročně, což odpovídá příjmům z nájmu ve výši dva milióny korun. Při vyšších příjmech lze paušál využít také, ale jeho limit 600 000 Kč už dále neroste. Při uplatnění paušálních výdajů pronajímatel vede pouze evidenci příjmů a pohledávek, a zároveň nemůže uplatnit paušální výdaje na dopravu, náklady na správu domu ani odpisy nemovitosti. Paušál je tedy jednoduchý a z hlediska administrativy bezpečný, v některých případech však znamená zbytečně vyšší daňovou zátěž.

Uplatnění skutečných výdajů se obecně vyplatí tehdy, pokud reálné náklady přesahují 30 % příjmů z pronájmu. Výhodou je výrazné snížení základu daně, nevýhodou je nutnost podrobnější evidence a schopnost všechny výdaje

finančnímu úřadu doložit. Existují ale situace, kdy skutečné výdaje vhodné nejsou. „Typicky jde o případy, kdy byla nemovitost získána darem osvobozeným od daně. V takové situaci ji nelze daňově odepisovat, a právě odpisy přitom často tvoří hlavní část skutečných nákladů. Skutečné výdaje se dále obvykle nevyplácí seniorům či lidem bez dalších zdanitelných příjmů, kteří nepronajímají více nemovitostí,“ uvedl Michal Hrbatý, CEO společnosti UlovDomov.cz, která provozuje službu Ideální nájemce. V těchto případech často postačí základní sleva na poplatníka, která daň z nájmu z velké části nebo zcela pokryje. Pokud však pronajímatel nepatří do některé z těchto skupin, vyplatí se o skutečných výdajích uvažovat.

Modelový příklad: úspora 50 % daňových nákladů

Uvažujme nájemní byt s kupní cenou 5 000 000 Kč a měsíčním nájemným 15 000 Kč, tedy s ročním příjmem z nájmu 180 000 Kč. Nezhledneme jiné příjmy ani slevy na dani. Při použití paušálních nákladů ve výši 30 % vychází výdaje na 54 000 Kč, základ daně činí 126 000 Kč a daň z příjmů při sazbě 15 % dosahuje 18 900 Kč. Pokud však pronajímatel uplatní skutečné náklady, například paušální výdaje na auto ve výši 48 000 Kč a odpisy nemovitosti v prvním roce ve výši 1,4 %, tedy 70 000 Kč, dostává se na základ daně 62 000 Kč a daň ve výši 9300 Kč. Už v prvním roce tak ušetří 9600 Kč, což představuje přibližně 50 % daňových nákladů.

Pro možnost uplatňovat skutečné náklady je nutné začít vést buď účetnictví, nebo daňovou evidenci. Pro většinu soukromých pronajímatelů je vhodnější jednodušší daňová evidence. Ta obvykle zahrnuje evidenci příjmů a výdajů v hotovosti i prostřednictvím bankovního účtu v chronologickém pořadí, dále knihu pohledávek a knihu závazků. Součástí musí být také evidence majetku a jeho odpisů, nejčastěji ve formě inventurní karty s odpisovým plánem, kde je uvedena pořizovací cena nemovitosti, zvolený způsob odpisování a výše ročních odpisů.

Přechod z paušálních na skutečné výdaje je možný, ale je spojen s povinností provést úpravy některých položek předchozího období, například pohledávek a závazků. Nesprávný postup může vést ke zbytečným komplikacím s finančním úřadem. Proto se doporučuje přechod na skutečné výdaje i samotné nastavení daňové evidence konzultovat s daňovým poradcem, který posoudí, zda se skutečné výdaje v konkrétní situaci skutečně vyplatí, navrhně optimální postup změny a zajistí, aby byly splněny všechny legislativní požadavky. (tz)

Přechod z paušálních na skutečné výdaje je možný, ale je spojen s povinností provést úpravy některých položek předchozího období, například pohledávek a závazků. Nesprávný postup může vést ke zbytečným komplikacím s finančním úřadem. Proto se doporučuje přechod na skutečné výdaje i samotné nastavení daňové evidence konzultovat s daňovým poradcem, který posoudí, zda se skutečné výdaje v konkrétní situaci skutečně vyplatí, navrhně optimální postup změny a zajistí, aby byly splněny všechny legislativní požadavky. (tz)

Udržitelnost

Křesla navržená pro skutečné pohodlí

Společnost LD Seating představila Terra Lounge, novou sérii soft sezení, kterou uvedla na trh v únoru 2026. Sérii navrholo renomované italské studio Orlandini Design, se kterým česká rodinná firma z Boskovic spolupracuje již více než deset let. Křesla Terra Lounge, která spojují výjimečné pohodlí, design a udržitelný přístup k výrobě, jsou určena pro prémiové současné interiéry.



Terra Lounge reaguje na rostoucí poptávku po měkkém sezení, které nabízí víc než jen atraktivní vzhled. Série je navržena tak, aby respektovala ergonomii lidského těla a způsob, jakým skutečně sedíme. Zároveň zohledňuje celý životní cyklus produktu – od volby materiálů přes výrobu až po možnost recyklace na konci jeho životnosti. Kolekce zahrnuje křesla ve dvou výškách, podnožku a několik variant podnoží. Hodí se do odpočinkových zón v kancelářích a veřejných prostorách, hotelových interiérech i do soukromých rezidencí.

Udržitelnost je nedílnou součástí konstrukce křesel Terra Lounge. Pevné skořepiny i měkká křesla jsou vyrobeny výhradně z polyuretanu, bez použití kovových výztuh. Díky tomu lze křeslo na konci jeho životnosti snadno rozebrat a recyklovat, což podporuje cirkulární přístup k výrobě nábytku.

Pokroky v oblasti recyklace polyuretanu umožňují znovu využívat materiál z nadrcených komponentů při výrobě jak pevných, tak

pěnových polyuretanů. Polyuretan se osvědčuje jako odolný materiál pro výrobu nábytku navrhované s ohledem na dlouhou životnost.

Polyuretanové komponenty, včetně skořepin z tvrdého polyuretanu, i čtyřnohé ocelové podnože jsou vyráběny přímo v areálu společnosti LD Seating v Boskovicích. Čtyřramenné hliníkové kříže a houpačí mechanismy pocházejí z Itálie. Tento přístup udržuje výrobu lokální a v rámci Evropy, což zajišťuje stabilní kvalitu, kratší dodavatelské řetězce a odpovědné výrobní standardy.

„V uplynulém roce jsme zaznamenali výrazný posun v tom, jak architekti a klienti přistupují k interiéřům. Roste poptávka po měkkém sezení, které nabízí skutečné pohodlí, silnou vizuální identitu a zároveň flexibilitu pro různé typy prostředí. Tento směr přirozeně navazuje na naše silné stránky v oblasti řemeslného zpracování, zejména čalounění, šití a práce s polyuretanovou pěnou, a zároveň podporuje udržitelnější přístup díky lokální výrobě s menším podílem dovožených komponent,“ řekl Jakub Huráb, jednatel společnosti LD Seating. (tz)

Nezapomeňte na knihu



Grada Publishing, a. s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: 234 264 401
fax: 234 264 400
www.grada.cz

Umění přesvědčit kohokoliv

Jonah Berger

Tato kniha je určena všem, kteří chtějí měnit věci k lepšímu – efektivně, lidsky a dlouhodobě. Ať už pracujete se zákazníky, vedete tým, nebo chcete inspirovat jednotlivce, získáte nástroje, které můžete okamžitě použít v praxi. Staňte se katalyzátorem změny – a naučte se měnit jakoukoli situaci.

Tato praktická kniha vám ukáže, jak dosahovat skutečné změny bez nátlaku, manipulace a nekonečného vysvětlování. Místo snahy

„přesvědčit“ se naučíte identifikovat a odstraňovat skryté překážky, které lidem brání změnit názor, chování nebo rozhodnutí. Zjistíte, jak ovlivňovat druhé přirozeně a s respektem, urychlit změnu bez odporu a frustrace, dosahovat výsledků i tam, kde dosavadní argumenty selhávaly. Kniha je určena všem, kteří chtějí měnit věci k lepšímu – efektivně, lidsky a dlouhodobě. Autor publikace Jonah Berger je profesorem marketingu na Wharton School na Pensylvánské univerzitě. Je světově uznávaným odborníkem na změny chování, sociální vliv, ústní komunikaci a důvody, proč určité produkty, nápady a projevy chování uspějí.



INZERCE

Účetní a poradenská firma FISKUS CZ s.r.o. vám nabízí:

vedení jednoduchého i podvojného účetnictví, zpracování účetnictví za celý rok, mzdy, DPH, daňová příznání všeho druhu a řadu dalších služeb ekonomických a daňových (podnikatelské plány, úvěry, ekonomické vedení firem, krizové řízení apod.)

Kontakt: U Kanálky 1, 120 00 Praha 2, tel.: 224 918 293; 224 922 420; 224 922 688; 224 917 584; 223 016 650; 223 016 651, fax z jakéhokoli uvedeného čísla mojmir@fiskus.cz 602 217 061 karel@fiskus.cz 603 423 097 www.fiskus.cz

Naše kavárna

Pavel Lískovec je novým ředitelem Loxone pro východní Evropu

Společnost Loxone, světový lídr v oblasti automatizace domácností a komerčních budov, jmenovala Pavla Lískovce ředitelem pro východní Evropu. Pavel Lískovec, který doposud vedl český trh, nyní zodpovídá za řízení a strategický rozvoj aktivit firmy v celém východoevropském regionu. Nově má na starosti kromě Česka také Slovensko a Polsko, a zároveň podporuje další trhy v regionu prostřednictvím distributorů, například v Maďarsku, Bulharsku či na Ukrajině.

Lenka Škopová je generální ředitelkou Nestlé pro Česko a Slovensko

Generální ředitelkou společnosti Nestlé pro Česko a Slovensko se od 1. ledna 2026 stala Lenka Škopová. Posledních pět let působila Lenka Škopová v roli finanční ředitelky a v rámci společnosti Nestlé se stala vůbec prvním Čechem na této pozici. Současně s touto rolí měla zodpovědnost za ekonomické řízení a plánování v celém regionu střední a východní Evropy. Od základů vybudovala regionální tým a zavedla automatizovaný standardizovaný systém ekonomického řízení.

Sponzoring, charita, pomoc

Kaufland mění životy jednotlivců i komunit

Společenská odpovědnost je součástí DNA Kaufland. Skrze dlouhodobá partnerství a zapojení zaměstnanců i zákazníků řetězec vloni opět podpořil neziskové organizace, komunity a hokejové kluby částkou převyšující 25 miliónů korun. Jedním z pilířů charitativních aktivit společnosti Kaufland je dlouhodobá spolupráce se Světluškou, projektem Nadačního fondu Českého rozhlasu podporujícím zrakově hendikepované. Prostřednictvím Fondu Kaufland bylo v loňském roce rozděleno mezi 97 jednotlivců a 70 organizací z celé ČR přes 11 miliónů korun na pořízení kompenzačních pomůcek, terapie, vzdělávání a další služby.

„Sedmý ročník vánoční sbírky vynesl díky prodeji originálních jmenovek na dárky neuvěřitelných 20 miliónů korun. Za posledních sedm let tak Kaufland pomohl nevidomým již částkou 122 miliónů korun.“

Kaufland se podílí také na rozvoji komunitního života. V rámci grantového programu Milion pro... loni podpořil 33 projektů částkou přesahující dva milióny korun. O finanční podporu mohou žádat jednotlivci i iniciativy, které chtějí například uspořádat nekomerční kulturní akci, zkrášlit své okolí nebo vybudovat komunitní centrum či zahradu v místech, kde Kaufland otevřel novou prodejnu. Prostřednictvím grantového programu Už to roste, už to klíčí podpořil Kaufland v loňském roce 16 komunitních zahrad téměř miliónem korun. (tz)

Lego naší legislativy

ÚOHS povolil změnu vlastníka prodejce energií VEMEX Energie a.s.

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS) povolil změnu vlastníka prodejce energií VEMEX Energie a.s. Tím se má stát společnost SC Czech AIG, a.s. ze skupiny Energo Holding, a.s. ÚOHS spojení povolil ve zjednodušeném řízení, rozhodnutí je už pravomocné. Spojení nevzbuzuje obavy z narušení hospodářské soutěže. Energo Holding působí prostřednictvím svých dceřiných společností a dalších spojených společností například v oblastech pronájmu a správy nemovitostí, developmentu, provozování restauračních a ubytovacích zařízení či provozování skiareálu.

VEMEX Energie působí v odvětví obchodování s elektřinou a zemním plynem. Nakupuje elektřinu a zemní plyn, a následně je prodává jak na velkoobchodní, tak na maloobchodní úrovni. Tuto činnost provozuje výhradně na území České republiky. (tz)

Průmyslový akcelerátor nesmí ohrozit dekarbonizaci průmyslu ani energetickou bezpečnost ČR

Hospodářská komora České republiky bedlivě sleduje přípravu návrhu aktu o průmyslovém akcelerátoru (Industrial Accelerator Act – IAA), který byl začátkem března oficiálně představen Evropskou komisí. Přestože HK ČR podporuje cíl posílit unijní strategickou autonomii a zvrátit trend deindustrializace, v navrženém textu vidí kritické překážky pro realizaci klíčových průmyslových projektů, zejména v odvětví energetiky, průmyslových staveb i automotive.

Akt o průmyslovém akcelerátoru představuje v roce 2026 mimořádně ambiciózní, zároveň však i riskantní krok Evropské komise v oblasti hospodářské politiky. Jeho úspěch závisí na extrémně křehké rovnováze mezi ochranou domácího průmyslu a zachováním otevřenosti vnitřního trhu. Pro Českou republiku je důležité, aby výsledek tohoto legislativního procesu posílil její průmyslovou identitu a energetickou suverenitu.

HK ČR varuje především před plošným a striktním uplatňováním principu unijního původu (Union origin). To může vést k nedostatku dostupných materiálů, komponent a technologických celků na evropském trhu, a to v důsledku vyloučení dodavatelů ze třetích zemí, dále k zvýšení nákladů ve veřejných zakázkách na klimaticky neutrální technologie, k nárůstu administrativy, a ve svém důsledku paradoxně i k omezení schopnosti získat jakékoliv dodavatele, potažmo nedosáhnout klimatických cílů EU.

„Hospodářská komora ČR dlouhodobě prosazuje asertivnější evropskou průmyslovou politiku, ale ta by neměla být postavena na základech izolacionismu a protekcionismu, které mohou v konečném důsledku poškodit samotné evropské podniky,“ uvedla k návrhu předsedkyně Energetické sekce Hospodářské komory ČR Zuzana Krejčířiková. „Příliš přísné vynucování unijního původu u dodávek strategických bezemisních technologií a vyloučení mimounijních dodavatelů z výběrových řízení v souladu s navrhovanou právní úpravou v situaci, kdy sama Evropa nemá dostatečné výrobní kapacity pro dodávku těchto technologií, povede k prodražení a zpoždění dekarbonizace,“ sdělila Zuzana Krejčířiková.

Pro Českou republiku je nepřijatelný například požadavek na unijní původ u hlavních komponent pro nové jaderné bloky a malé mo-

dulární reaktory, komponent energetických sítí a baterií, jak jej navrhuje IAA. Další rozvoj energetiky a jaderných technologií v ČR se opírá o klíčová partnerství se subjekty z USA, Velké Británie a Jižní Koreje. Vynucený odklon od těchto partnerů by mohl fakticky tento rozvoj zastavit. HK ČR proto navrhuje, aby země sdílející stejné hodnoty a standardy byly pro účely tohoto nařízení považovány za rovnocenné unijnímu původu.

„Samotné požadavky na vysokou míru lokální produkce Evropu znovu neindustrializují. Pokud má tato iniciativa skutečně posílit evropskou průmyslovou základnu, musí být součástí širší politiky, která učiní výrobu v Evropě ekonomicky atraktivní. Vedle snižování strategických závislostí a posilování evropských dodavatelských řetězců je proto nutné řešit zejména strukturální nevýhody evropského průmyslu – zejména vysoké ceny energií, náklady práce a regulační zátěž. Vítám, že Komise v návrhu pracuje s konceptem tzv. důvěryhodných partnerů. Aplikace tohoto konceptu by však neměla jakýmkoliv způsobem diskriminovat řadu společností, které jsou dlouhodobě integrovány v domácí i evropské ekonomice jen kvůli tomu, že jejich mateřská společnost sídlí mimo EU,“ řekl předseda Průmyslové sekce Hospodářské komory ČR Zdeněk Petzl.

Modernizace přenosových a distribučních soustav je nutným předpokladem pro integraci obnovitelných zdrojů energie a rozvoj elektromobility. IAA však do této oblasti vnáší nová rizika prostřednictvím revize nařízení o průmyslu pro nulové čisté emise (NZIA), konkrétně článků týkajících se strategických technologií pro síť. Jakákoli povinnost odebrat primárně unijní kabely, linky a transformátory narazí na omezenou kapacitu výrobců v EU, což povede k prodloužení čekacích lhůt pro připojování nových zdrojů. Navržená pravidla pro veřejné zakázky, která favorizují unijní dodavatele i při možném nárůstu nákladů až o 25 %, v kombinaci s hrozbou vysokých sankcí za nedodržení pravidel unijního původu, vytvářejí prostředí extrémní právní nejistoty.

V oblasti digitální infrastruktury a řídicích systémů (SCADA) je situace ještě složitější. IAA navrhuje v článku 25c revidovaného NZIA plošné vyloučení „vysoko-rizikových dodavatelů“. Ačkoliv je kybernetická bezpečnost prioritou, v návrhu chybí jasná definice a přímá vazba na existující certifikační rámce jako jsou NIS2



nebo Cyber Resilience Act (CRA). HK ČR varuje, že tento vágní přístup může vést k monopolizaci trhu několika málo unijními dodavateli, což vyústí v neúměrný nárůst cen a technologickou stagnaci v oblasti smart grids.

Energetické společnosti, výrobci energií i provozovatelé distribučních soustav tak mohou čelit nemožnosti uzavírat zakázky na modernizaci sítí a implementaci technologií smart grids. „Hrozí, že namísto akcelerace průmyslu dojde k jeho byrokratické paralýze,“ varovala Zuzana Krejčířiková.

HK ČR rovněž odmítá, aby se stavebnictví stalo rukojmím průmyslových kvót na původ materiálů v rámci revize nařízení o stavebních výrobcích (CPR). Požadavek na dokládání unijního původu stavebních děl hrozí výrazným prodražením kritické infrastruktury.

„Přestože HK ČR vítá snahu o zrychlení povolovacích řízení prostřednictvím jednotné digitální brány, varujeme před tím, aby toto zrychlení bylo vykoupeno nepřiměřenou administrativní zátěží při dokládání původu každé komponenty,“ řekl prezident Hospodářské komory Zdeněk Zajíček.

HK ČR v souvislosti s návrhem IAA podporuje především:

1. Využití modelu „Made with Europe“, namísto striktního „Made in Europe“: strategická partnerství se zeměmi jako USA, Japonsko či Jižní Korea, ale také především s těmi, kteří mají k evropské legislativě nejbližší tj. zeměmi Evropského hospodářského prostoru a kandidáty na členství v EU, musí být vnímána jako ekvivalentní unijnímu původu v klíčových sektorech.
2. Flexibilitu v nákupu technologií: legislativa musí umožnit nákup komponent ze třetích zemí bez nutnosti složitého dokládání vícenákladů, pokud v EU chybí konkurence.
3. Zjednodušenou certifikaci: prokazování původu a udržitelnosti by mělo probíhat na úrovni

technologických celků, nikoli jednotlivých komponent, aby se předešlo likvidační zátěži pro malé a střední podniky.

„HK ČR zároveň upozorňuje, že restriktiva na přímé zahraniční investice a striktní pravidla dokládání původu mohou vyvolat odvětná opatření třetích zemí, což by paradoxně mohlo vést například k zastavení výroby solárních panelů a baterií v celé Evropě kvůli nedostatku vstupních surovin. Průmyslová politika EU musí zůstat realistická a otevřená důvěryhodným partnerům, aby skutečně přispívala k prosperitě a bezpečnosti občanů,“ doplnil Zdeněk Zajíček.

Očekává se, že vyjednávání v Radě EU a Evropském parlamentu v průběhu roku 2026 povedou k určitému zmírnění nejkontroverznějších ustanovení o unijním původu, zejména v reakci na tlak tržně orientovaných států a varování ze strany klíčových obchodních partnerů. Klíčovým milníkem pak bude rok 2027, kdy má dojít k implementaci digitálních portálů a spuštění prvních akceleračních zón pro strategický průmysl. Pokud se v tomto období ukáže, že IAA vede k neúnosnému nárůstu nákladů bez odpovídajícího zvýšení výrobní kapacity, bude Evropská unie nucena k rychlé revizi mechanismů vícenákladů a kvót.

Hospodářská komora ČR bude nadále působit jako odborný partner vlády a monitorovat dopady IAA na podnikatelské prostředí. „Naším cílem je zajistit, aby evropská průmyslová renaissance nebyla vykoupena ztrátou flexibility a dynamiky, které jsou pro české firmy nezbytné k přežití v globální konkurenci. Cesta k suverenitě nesmí vést skrze zdi protekcionismu, ale skrze mosty strategické spolupráce s partnery, kteří sdílejí naše cíle v oblasti bezpečnosti a udržitelnosti. IAA musí být skutečným akcelerátorem inovací, nikoli brzdou, která ve snaze o stabilitu zablokuje samotnou transformaci, již má sloužit,“ upozornil Zdeněk Zajíček. (tz)

INZERCE

SYMA 2026

SYSTÉMY MANAGEMENTU KONFERENCE

16.–17. dubna 2026 Golf resort Kunětická hora

Konference určená absolventům kurzů, držitelům certifikátů a všem ostatním zájemcům o oblast systémů managementu.

16. 4. 2026

• Společné jednání

Sekce:

- Automotive I.
- Pro auditory systémů managementu
- Environment – Bezpečnost – ESG

17. 4. 2026

Sekce:

- Automotive II.
- Digitální svět
- Péče o zdroje procesů



ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST

Více informací o programu a registraci najdete na: <https://syma.csq.cz/>