

ci **time**

Odborný analytický měsíčník

BŘEZEN 2016
ČÍSLO 3, ROČNÍK VI.
WWW.CICAR.CZ
ZDARMA



Politici ve světě
jednorozců

obsah



4 | Politici ve světě jednorozců

ROZHOVOR | TÉMA O naivní víře ve svět bájných jednorozců, který neexistuje, o představách, jež formují naše názory na hospodářskou politiku, průlomové povaze sdílené ekonomiky a opravdové dobrovolnosti s ředitelem PPE programu na Duke University Michaelem Mungerem.

Rozhovor s Michaelem Mungerem



10 | Význam interakce a komunikace v profesní praxi manažera

ANALÝZA | TÉMA Kvalita manažerské komunikace je reprezentována správně zvládnutými dovednostmi prezentace a sebe prezentace.

Autor Harald Christian Scheu



13 | „Hospodářská vyváženost smlouvy“ – nový regulační nástroj v rukách veřejné správy

RUBRIKA | KOUTEK TVORBY A INTERPRETACE PRÁVA Pro regulaci ekonomiky se pochopitelně jako nejvhodnější nástroj nabízí právní předpisy. Jednotlivá odvětví hospodářství, v nichž se regulace uplatňují, se přitom vzájemně inspirují, a tak se brzy regulační nástroj vzniklý např. v dopravě objeví v energetice a naopak.

Autor Miroslav Sylla

**CI Time**

Odborný analytický měsíčník

Číslo 3

Ročník VI.

Březen 2016

Vydává

CI Consult & Research, s.r.o.,
ve spolupráci s vysokou školou

CEVRO Institut

IČ: 24772461

Jungmannova 29/19,

110 00 Praha 1, Nové Město

Kontakty

Telefon: 224 054 087

www.cicar.cz, citime@cicar.cz

Redakce

Šéfredaktor

Josef Šíma

Odborní konzultanti redakce

Ivan Langer, Ladislav Mrklas

Tajemnice redakce

Petra Viktorová

Art director

Ivo Kubát (Multimedia Atelier)

Stálí spolupracovníci

Milan Cabrnach, Jiří Frgal,

Jakub Kříž, Aleš Kučera,

Daniel Kunštát, Pavol Minárik,

Jaroslav Salivar, Harald Scheu,

Jiří Šedivý, Petr Valenta,

Alexandr Vondra

Fotografie

1, 10–15 fotolia.com

Jazyková korektura

4JAN Public Relations, s.r.o.

Registrace MK ČR E 19998,

ISSN 1804-8099

Vážení čtenáři,

v aktuálním čísle CI Time naleznete tři zajímavé texty. V první řadě přinášíme rozhovor s profesorem Duke University a předsedou mezinárodní akademické rady programu PPE (Philosophy, Politics, Economics) vysoké školy CEVRO Institut Michaelem Mungerem o svodech hospodářsko-politického myšlení. Profesor Munger nám představuje podobenství, ve kterém přirovnává naivní víru ve funkčnost neuskutečnitelných politik k víře v jednorozce a vysvětluje, jak často upřednostňujeme víru v jednorozce před zdravým rozumem a vědeckým poznáním.

V dalším textu se Daniel Hanuš zamýšlí nad významem komunikace v manažerské praxi a ukazuje, že komunikační kompetence je určitým druhem umění, bez jehož zvládnutí lze jen stěží očekávat úspěch.

V závěrečném Koutku tvorby a interpretace práva varuje JUDr. Miroslav Sylla před novým regulačním nástrojem v rukou veřejné správy, jenž nese název Hospodářská vyváženost smlouvy a který může snadno vést k situaci, kdy ve jménu zachování do-tované dopravy bude možné zamezit z moci úřední provozování dopravy komerční.

Přejeme příjemné čtení!

Josef Šíma,
*rektor vysoké školy CEVRO Institut
a šéfredaktor*

Ivan Langer,
*zakladatel společnosti
a odborný konzultant redakce*

Ladislav Mrklas,
*zakladatel společnosti
a odborný konzultant redakce*

Politici ve světě jednorožců

O naivní víře ve svět bájných jednorožců, který neexistuje, o představách, jež formují naše názory na hospodářskou politiku, průlomové povaze sdílené ekonomiky a opravdové dobrovolnosti s ředitelem PPE programu na Duke University Michaellem Mungerem.

Rozhovor vedl **JOSEF ŠÍMA**

Pane profesore, jedním z Vašich proslulých příkladů, který nám umožňuje přemýšlet realisticky o politických procesech a hospodářské politice, je analogie s jednorožcem. Můžete prosím osvětlit, jak konkrétně nám mohou jednorožci pomoci v chápání politiky?

Problematika jednorožců je v celku obecná. Zastánci trhů, socialisté a vlastně všichni ostatní mají své politiky a také systémy, ve kterých si umějí představit, že tyto politiky mohou dobře fungovat. Ostatně, máme tu dva známé ekonomy pocházející ze zcela odlišných konců ideologického spektra, již bdují nad tímto problémem.

Ludwig von Mises: Jen zřídka se někdo zajímá o společenské problémy, aniž by byl veden touhou prosadit a uzákonit jisté reformy. Dříve než se lidé začnou seznamovat s tím, co nám nabízí věda, mají již většinou jasno, jaké konkrétní reformy chtějí prosadit. Jen pár jedinců má dostatek sil na to, aby byli schopni přijmout poznatek, který jim říká, že jejich reformy jsou nepoužitelné, a vyvodit z toho patřičné důsledky. Většina lidí se raději vzdá svého intelektu, než aby se vzdala svých

představ. Lidé se nedokážou vypořádat s tím, že jejich utopie by měla ztroskotat na nezměnitelné podstatě lidské existence. Touží po nějaké jiné realitě, která by se odchylovala od reality tohoto světa. Chtějí se oprostit od světa těch, jejichž pravidla neuznávají. (*Epistemologické problémy ekonomie*)

Arthur C. Pigou: V každém odvětví, kde je důvod věřit, že sledování vlastního zájmu způsobí jinou alokaci zdrojů, než jaká je v nejlepším zájmu národní dividendy, dostáváme *prima facie* případ volající po zásahu státu. Jde však stále jen o předběžný závěr, a to do té doby, dokud nezávážíme, jaká vládní agentura by tuto intervenci mohla úspěšně provést. Nestačí postavit do protikladu nedokonalé přizpůsobení neomezovaného soukromého sektoru a nejlepší regulaci, kterou si ekonomové jsou schopni ve svých pracích představit. Nemůžeme totiž očekávat, že jakýkoli státní úřad dosáhne, nebo bude dokonce upřímně chtít dosáhnout tohoto ideálu. Státní úřady totiž čelí problému nedostatku informací, tlaku zájmových skupin a možnosti korupce. Síla vlivu jejich voličů může snadno při rozhodování nabýt vrchu. Tato výtky vůči zásahu státu



**MÁME SKLON
SI RADĚJI
PŘEDSTAVOVAT,**

jak by vše mohlo fungovat, než abychom si dali své představy do souladu s realitou. Zkrátka dáváme přednost jednorožcům.

do podnikání je platná jak v případě regulace soukromých podniků, tak v případě, kdy stát přímo některé služby sám dodává. (*The Economics of Welfare*)

Jde o to, že máme jistou představu, čeho konkrétní politika teoreticky může dosáhnout. Když je realita jiná, máme sklon si raději představovat, jak by vše mohlo fungovat, než abychom si dali své představy do souladu s realitou. Zkrátka dáváme přednost jednorožcům, které si představujeme. Takové uvažování pak často vede k mylnému závěru, že bychom měli dělat „něco“.

X je problém. My se rozhodneme dělat „něco“.

Y je „něco“.

Proto se rozhodneme dělat Y.

Pokud ale někdo namítne, že Y neřeší X, tak ti, co věří v jednorožce, podrážděně reagují takto: „To jako chcete, abychom nedělali NIC? Vy prostě nesnášíte [lidi, kteří trpí X]“.

Předpokládejme tedy, že problémem je chudoba. Někdo navrhne zavedení stropu nájemného, tedy regulaci cen bydlení. Je ale známo, že regulované nájemné problém dostupného bydlení zhoršuje. Když to namítnete, zastánci této politiky řeknou: „Vy prostě nesnášíte chudé! Přeci s tím musíme NĚCO dělat!“

Studium PPE (Philosophy, Politics, Economics) nám velmi pomáhá tento problém řešit, jelikož kombinuje důslednou analýzu politik s uznáním etických aspektů dobročinnosti.

MOSKYTIÉRY JAKO RYBÁŘSKÉ SÍTĚ

Mohl byste prosím uvést pár reálných příkladů, ve kterých ekonomové podléhají tomuto způsobu myšlení a vykreslují svět jednorožců?

V USA je to například argument ve prospěch utrácení ohromných sum peněz na „podporu“ ekonomiky, přestože nikdy nebyl prokázán žádný pozitivní dopad takové politiky.

Dále pak důvěra v úspěšnost zahraniční pomoci v podobě velkých transferů peněz do rukou zkorumpovaných vůdců a také do velkých stavebních projektů, přestože lidé ve skutečnosti potřebují jen čistou vodu a plastové kbelíky. William Easterly patří mezi autory, kteří ze všech nejlépe ukázali na tohoto jednorožce. Bill Gates, zakladatel Microsoftu, například zaplatil miliony za moskytiéry, jež měly bránit šíření malárie. Následně se však ukázalo, že lidé je raději používali k rybaření, protože právě to je nejvíce tížilo. Jelikož hladověli, bylo jim jedno, že nejsou chráněni před komáry.



Poslední otázka týkající se jednorožců. Napadá Vás, jak při debatách o společenských problémech natrvalo odkázat jednorožce do světa pohádek a legend – do míst, kde mají své místo?

Problémem jsou příliš zjednodušené modely, záměrně nedostatečné zohlednění nezamýšlených dopadů a také komplexnost lidského chování. Rakouská ekonomická škola se s těmito problémy vypořádává nejlépe ze všech přístupů. Je třeba zkrátka dát lidem flexibilitu vytvářet místní a dobrovolná řešení, nikoli spoléhat na zásah státu. Stát má velice málo informací, špatné motivace a není schopen rychle reagovat.



SDÍLENÍ JE ZÁKLAD TRHŮ

Sdílená ekonomika mění mnoho ekonomických sektorů napříč celým světem. Je to tedy jedna z nejvýznamnějších inovací, která bude mít zásadní a trvalý vliv na naše chápání ekonomických procesů a způsobů, jak jsou poskytovány zboží a služby, nebo je to jen módní záležitost, jakási kuriozita umožněná pouze dí-

ky moderním technologiím, která po čase zmizí bez dlouhodobějších efektů na struktury trhu?

Úplně poprvé v lidské historii nyní podnikatelé mohou vydělat peníze pouze tím, že prodávají snížení transakčních nákladů. Až doposud byli podnikatelé nuceni vytvářet stále něco nového, nebo lepšího či levnějšího. Dnes ovšem, díky připojení k internetu v kombinaci s chytrými telefony a různými softwarovými aplikacemi, je možné pouze prodávat přístup ke stávajícím produktům, které jsou na „nesprávném místě“. Dnes je možné, aby se někdo v České republice živil programováním softwaru, který mi umožňuje najít v Severní Karolíně místo, kde mohu nakoupit například okurky či najmout zahradníka.



Myšlenka sdílení byla vždy velice populární mezi lidmi levicového přesvědčení a aktivisty v oblasti životního prostředí. Aplikace Uber a Airbnb jsou zase oslavovány zastánci volného trhu, především pro to, jak skvěle ukazují fungování decentralizovaných systémů. Je možné, že bychom se mohli dočkat shody od pravice až po levici – jindy tolik nekompatibilní – v chápání konkurence? Zastánci trhu se dopustili velké chyby, když dovolili, aby si myšlenku sdílení přivlastnila levice. Sdílení je přeci prazákladem trhů! Každý obchodník se musí ujistit, že si jeho zákazníci skutečně polepší. Jediná možná cesta k úspěchu je vytvořit pro své zákazníky hodnotu. Poté prodávající spolu se zákazníkem „sdílí“ přebytek vytvořený směnou výrobku nebo služby za peníze. Všichni jsou pak na tom v důsledku směny lépe.

Nová „sdílená ekonomika“ je pouhým rozšířením této myšlenky. Spíše než abychom všichni vlastnili například auto, sekačku na trávu či elektrické nářadí, můžeme tyto věci sdílet a pronajímat. Budeme pak potřebovat daleko méně aut a nářadí, protože budou stále znovu a znovu

využívány. Nyní většinu času stojí na svém místě nevyužívané a my musíme platit za jejich uskladnění. Zároveň bude existovat daleko menší potřeba parkovacích míst, skříní a garáží pro ukládání různého haraburdí, které jen zřídka kdy používáme.

Mohl byste nám prozradit něco málo o vašich současných výzkumných projektech a plánech do budoucna? Má současná kniha *Zítřek 3.0* je stručně shrnuta zde na této webové stránce: <http://www.iea.org.uk/blog/tomorrow-30>.

Rovněž se dlouhodobě zajímám o problém směny. Kdy je směna skutečně dobrovolná? Je to tolik důležité proto, že u opravdu dobrovolné směny si obě strany polepší. Z toho jasně vyplývá, že stát by tyto transakce neměl nikdy regulovat. Námitka vůči tomuto výroku může ovšem znít, že mnoho směn není „skutečně“ dobrovolných. Proto jsem vyvinul nový analytický koncept zvaný: Euvoluntary exchange.

Řeckou předponou „eu“ se rozumí „dobře“ či „opravdu“. V překladu tedy „skutečně dobrovolná směna“. Předpokládám, že na tomto konceptu budu pracovat zhruba dalších deset let!

JE TŘEBA ZKRÁTKA DÁT LIDEM

flexibilitu vytvářet místní a dobrovolná řešení, nikoli spoléhat na zásah státu. Stát má velice málo informací, špatné motivace a není schopen rychle reagovat.

PROF. MICHAEL MUNGER



- profesor ekonomie a politické vědy a ředitel PPE programu na Duke University;
- doktorát získal v roce 1984 na Washington University;
- v posledním roce publikoval tři knihy *Future of the Economy: Fifty Years*. (Independent Institute. 2015); *Philosophy, Politics, and Economics: An Anthology*. (Oxford University Press. 2015); *Choosing in Groups* (Cambridge University Press. 2015);
- předseda Mezinárodní akademické rady PPE programu na vysoké škole CEVRO Institut.

Význam interakce a komunikace v profesní praxi manažera

*„Kvalita manažerské komunikace je reprezentována
správně zvládnutými dovednostmi prezentace
a sebe prezentace.“*



MGR. ET

MGR. DANIEL HANUŠ |

Autor je právník a VŠ pedagog,
je spolupracovníkem CI Time

ÚVOD

Lidé mezi sebou komunikují neustále, přičemž se mění obsah a předmět komunikace. V rámci managementu firem (společností) nalezneme velké množství pozic, které jsou vzájemně provázané na různě propojených úrovních. Oboustranná interakce manažerů uvnitř firmy je jednou ze základních předpokladů kvalitní a efektivní spolupráce při naplňování koncepčních a strategických obchodních cílů. Absence dostatečné úrovně kvality komunikačních kompetencí jednotlivců odpovědných za naplňování stanovených firemních cílů vede k problematickým situacím. Tyto situace mohou mít v konečném důsledku negativní vliv nejen na pozitivní výsledek obchodní činnosti firmy, ale také mohou způsobovat problematické pracovní klima na pracovišti. Hovoříme-li o interpersonálních vztazích na pracovišti, nesmíme opomenout také komunikaci realizovanou směrem ven z organizace – tedy směrem k obchodním partnerům nebo k zákazníkům. Právě zákazníci jsou ti, kteří úroveň komunikace firmy směrem k nim vnímají nejcitlivěji, což se projevuje v jejich spotřebitelském chování

a zpětném hodnocení firmy v rámci obchodního styku.

KOMUNIKACE V MANAŽERSKÉ PRAXI

Samotnou komunikaci můžeme popsat jako vzájemné sdělování obsahu sdělení (komuniké) mezi sdělujícím (komunikátorem, manažerem, který se chová určitým způsobem) a příjemcem (komunikantem, recipientem, manažerem či zákazníkem, obchodním partnerem apod.) a tento obsah sdělení je přenášen prostřednictvím komunikačního kanálu (médií).¹ Z hlediska sociální komunikace, která v rámci firmy probíhá, je důležité vnímat rozdíl mezi komunikací verbální (tedy slovní) a neverbální. V současnosti je zcela běžné, že velké množství informací je v rámci firmy sdělováno právě verbální komunikací v písemné formě, zejména emailem. Využití moderních informačních technologií sice komunikaci urychluje a zkracuje dobu jejího přenosu, ale nedochází k přímé sociální interakci mezi lidmi, což můžeme vnímat jako vytrácení osobní komunikace, která je člověku typicky vlastní.

Obecně můžeme říci, že v přímé sociální interakci se verbální i neverbální komunikace vzájemně doplňují a jedná se o komplexní proces. Prostřednictvím komunikace vyjadřujeme své myšlenky, to, co cítíme a prožíváme. Právě prostřednictvím neverbálních signálů velmi často vyjadřujeme své postoje. Významnou roli v aktivní interakci hraje vzdálenost. Tou se zabývá proxemika a vyjadřuje vzdálenosti a úhly, které mezi sebou komunikující zaujímají při vzájemné komunikaci. Do značné míry fyzická vzdálenost vyjadřuje míru vzdálenosti psychické a vymezuje míru intimity mezi komunikujícími. Často tuto bezpečnou

(i nebezpečnou) vzdálenost označujeme jako tzv. osobní či sociální zónu, jako ochranný prostor, který nás obklopuje.² Mnoho začínajících manažerů si právě dodržování této základní bezpečné vzdálenosti neuvědomuje, což zbytečně negativně zatěžuje probíhající komunikaci, stejně jako například nevhodná mimika.

V komunikační struktuře firmy zaujímají významné místo vertikální a horizontální komunikace. Souvisejí s nadřízenými a podřízenými vztahy ve firmě. Horizontální komunikace se v rámci firmy uplatňuje na pozicích pracovníků, kteří jsou na stejné profesní úrovni. Příkladem horizontální komunikace je ta, která probíhá mezi liniovými manažery (*lower-level management*), kteří jsou přímými nadřízenými výkonných pracovníků a jsou odpovědní za správu a různé činnosti spojené s produkcí výrobků a poskytováním služeb. Vertikální komunikace pak probíhá mezi jednotlivými úrovněmi řídicích pracovníků. Sem patří skupina vedoucích pracovníků středního managementu (*middle management*), kde jsou zastoupeni manažeři různých odvětví (*executive management, procurement, HR* apod.). Vertikální komunikace je ta, která probíhá ve směru na nižší a vyšší management. Stejný typ komunikace pak nalezneme ve vztahu středního (*middle management*) a *top managementu*. Moderní a dynamická komunikace je reprezentována diagonální komunikací, která prochází napříč organizační strukturou společnosti.

EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE MANAŽERA

Významnou vlastností komunikace je její efektivita. Jako efektivní označujeme takovou komunikaci, při které dochází k účelné výměně informací mezi



1 Schneiderová, A., Schneider, M. *Komunikační dovednosti*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, FF OU, 2010, s. 10.

2 Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, s. 206.

komunikačními partnery při zachování vzájemného respektu k těmto komunikačním partnerům.³ Jsou to právě manažeři, na které jsou v profesní praxi kladeny vysoké nároky týkající se dodržení kvality úrovně komunikace. S ohledem na efektivitu je potřeba na pracovišti nastavit efektivní komunikační kanál a optimální formu komunikace. Nejvhodnějším komunikačním stylem se jeví operativní styl komunikace. Tento styl se zakládá na asymetrii, spočívající ve znalosti vztahů nadřízenosti a podřízenosti a respektování oboustranné korektnosti s omezením emočních projevů. Manažer je formální autoritou, vedoucím pracovníkem, kterému byl svěřen kolektiv pracovníků. Aby byl model jeho autority komplexní, musí být doplněn jeho přirozenou autoritou. Přirozenou autoritu tvoří osobnostní vlastnosti manažera a dále jeho znalosti a dovednosti. Osobnostní charakteristiky manažera, které působí jako přirozený korektiv chování, mnohdy ovlivňují komunikaci se zaměstnanci více než jeho znalosti a dovednosti. Pro většinu zaměstnanců, kteří se dostávají do styku s managementem, je přístup managementu k nim prvořadým kritériem úspěšnosti komunikace. Základními kompetencemi, které naplňují odbornou složku manažerské činnosti, je správné vyjednávání a vedení. Nerozhodnost, nedostatek taktu nebo neschopnost vést tým jsou negativní vlivy, které působí na komunikaci. Kvalita manažerské komunikace je reprezentována správně zvládnutými dovednostmi prezentace a sebe prezentace. Komunikační doved-

nosti v manažerské praxi nejsou ničím jiným než komunikačními dovednostmi ve společenské praxi vztažené na manažerské prostředí. Je potřeba před každou prezentací zvažovat několik komunikačních aspektů. Základem je zvážení tématu, tedy předmětu konverzace, diskuze, projevu nebo vyjednávání. Samotný projev je potřeba zvažovat s dostatečným předstihem a vytvořit si jeho myšlenkovou stavbu. Právě tento pevný základ poskytuje nutnou míru jistoty prezentace. Kromě tématu je potřeba sledovat také

cíl komunikace, tedy to, čeho má být ve vzájemné interakci dosaženo. S ohledem na obsah projevu je potřeba volit tématu také odpovídající délku. Efektivita zde spočívá zejména ve snaze předat to nejdůle-

žitější v čase odpovídajícím náročnosti tématu projevu. Dlouhé projevy nemají smysl – vytrácí se pozornost posluchačů. Náročnost projevu souvisí také s cílovou skupinou posluchačů, které je určen. Právě v tomto ohledu musíme velmi opatrně rozhodnout, jak náročný projev zvolíme a jakou formou jej budeme předávat. Poslední aspekt, který musíme zohlednit, je místo, kde projev pronášíme – čili v jakých podmínkách komunikujeme. Vnější podmínky prostředí jsou velmi důležité z hlediska rušivých vlivů. Ač se to nezdá, tak například klimatické podmínky místnosti (přílišná zima či přetopená místnost) vytvářejí diskomfort, který snižuje kvalitativní efekt obsahu sdělovaného. Zvažujeme-li vnější podmínky, jistě je také důležité zohlednit vnitřní nastavení a aktuální stav manažera (komunikátora), tedy toho, kdo pro-

jev pronáší nebo realizuje jinou komunikaci z pohledu manažera.

KOMUNIKACE JE UMĚNÍ

Pokud bychom měli komunikaci vy zdvihnout jako činnost, můžeme o ní hovořit jako o určitém zvládnutém umění. Komunikační kompetence v manažerské praxi jsou vítanou a v dnešní době očekávanou devízou, která má hodnotitelný a ocenitelný význam z pohledu úspěšnosti obchodní a manažerské evaluace. Komunikační dovednosti, včetně dovedností jednání a vyjednávání, patří k odbornému základu profesní praxe stejně jako odborné znalosti a dovednosti daného oboru, ve kterém manažer působí. Proto by rétorická a komunikační stránka vzdělávání neměla být opomíjena. Nutno podotknout, že správně komunikovat se učíme celý život. Žádný trénink nepřipraví manažera na všechny komunikační situace, do kterých se může dostat. Z tohoto hlediska se profesní praxe manažera jeví jako vhodná komunikační praxe, která je její nedílnou součástí. Poskytuje totiž nejen prostor pro rozvoj jeho komunikačních kompetencí, ale také mu nabízí zpětnou vazbu, na základě které může celý komunikační proces vyhodnocovat.

POZNÁMKY

Boucnik, P., Koktavá, P., Pitrunová, Z., Kuchtová, L. *Manuál komunikace pro manažery*. Praha: Nakladatelství FORUM, s.r.o., 2011. ISBN 978-80-904803-1-5.

Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-064-3.

Schneiderová, A., Schneider, M. *Komunikační dovednosti*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, FF OU, 2010, ISBN 978-80-7368-268-2.

V SOUČASNOSTI JE ZCELA BĚŽNÉ,

že velké množství informací je v rámci firmy sdělováno právě verbální komunikací v písemné formě, zejména emailem.

3 Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, s. 213.

4 Blíže srov. Boucnik, P., Koktavá, P., Pitrunová, Z., Kuchtová, L. *Manuál komunikace pro manažery*. Praha: Nakladatelství FORUM, s.r.o., 2011, s. 106–107.

„Hospodářská vyváženost smlouvy“

nový regulační nástroj v rukách veřejné správy

Pro regulaci ekonomiky se pochopitelně jako nejvhodnější nástroj nabízí právní předpisy. Jednotlivá odvětví hospodářství, v nichž se regulace uplatňují, se přitom vzájemně inspirují, a tak se brzy regulační nástroj vzniklý např. v dopravě objeví v energetice a naopak.



MIROSLAV SYLLA | Autor je členem katedry veřejného práva a veřejné správy vysoké školy CEVRO Institut

DOTOVANÁ VERSUS NEDOTOVANÁ DOPRAVA

V podstatě se jedná nejprve o to, že veřejná doprava je v ČR (i v jiných státech EU) rozsáhle dotována. Poslední dostupné údaje za rok 2014 pro ČR uvádějí více než 19,4 mld. Kč.¹ Přitom jde o trend vzrůstající – srovnatelná výše dotací v roce 2005 činila 11,3 mld. Kč.¹ Přesto se za této situace ještě najdou podnikatelské subjekty, které hodlají osobní dopravu provozovat jako podnikání bez dotací. A z toho plyne obava veřejné správy, která hodlá ochránit „svou“ dotovanou dopravu před podnikáním. Pomocí nového instrumentu posuzování „hospodářské vyváženosti smlouvy o veřejných službách“ se tak veřejná správa snaží zabránit tomu, aby podnikatelé svými aktivitami nekonkurovali dotované dopravě, aby nenarušovali onu „hospodářskou vyváženost“ smluv o poskytování dotací.

Tento popis se vám může zdát neuvěřitelný, a tak se podívejme na podrobnosti – tedy na to, jak je tento nový regulační princip vyjádřen v právu EU a jak se připravuje jeho uchopení v právu ČR.

PRÁVNÍ ÚPRAVA EU

Nejprve připomeňme rámec daný primárním právem. Podle Čl. 107 Smlouvy o fungování Evropské unie jsou podpory poskytované v jakékoli formě státem nebo ze státních prostředků, které narušují nebo mohou narušit hospodářskou soutěž tím, že zvýhodňují určité podniky nebo určitá odvětví výroby, pokud ovlivňují obchod mezi členskými

státy, *neslučitelné s vnitřním trhem*, neustanoví-li Smlouvy jinak.

Podle zvláštního ustanovení pro dopravu v Čl. 93 SFEU jsou ovšem se Smlouvami slučitelné podpory odpovídající potřebě koordinovat dopravu a náhrady za určitá plnění související s pojmem veřejné služby.

Z ustanovení Čl. 93 SFEU vychází

NEDOTOVANÝ MEZINÁRODNÍ OSOBNÍ VLAK

může vyjet do jiného státu „jednotného železničního prostoru“, ale cestující z vlaku vystoupit a do něj nastoupit nesmí, když je zde v souladu s Čl. 93 SFEU provozována doprava dotovaná na základě smlouvy o veřejných službách.

právní úprava provedená v Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 1370/2007, o veřejných službách v přepravě cestujících po železnici a silnici. Podle tohoto nařízení členské státy poskytují dotace („kompenzace“) dopravcům na základě smluv o veřejných službách v přepravě cestujících.

bách v přepravě cestujících.

Z citovaného ustanovení Čl. 93 SFEU dále vychází i právní úprava EU provedená ve Směrnici Evropského parlamentu a Rady 2012/34 EU, o vytvoření jednotného evropského železničního prostoru. Směrnice provádí Čl. 91 SFEU mimo jiné tím, že stanoví podmínky, za nichž mohou dopravci z členských států užívat železniční infrastrukturu *všech* členských států.

Směrnice takto nejprve zavádí (Čl. 10) právo na přístup železničních podniků k železniční infrastruktuře členských států. Následně pak dává členským státům oprávnění toto právo omezit (Čl. 11).

Takto se dostáváme ke vzniku zkoumaného regulačního institutu. Zjednodušeně řečeno – členské státy mohou (nikoliv „musí“!) podle Směrnice zakázat nástup cestujících do mezinárodní

ho vlaku, pokud by to ohrožovalo jimi (jednotlivými členskými státy) dotovanou vnitrostátní dopravu. Slovy Směrnice, když by nástup a výstup cestujících „ohrozil hospodářskou vyváženost smlouvy na veřejné služby“.

Zdálo by se, že se jedná o vcelku partiální záležitost. Nicméně výsledek budí pozornost svou neotřesitelnou „logikou“. Nedotovaný mezinárodní osobní vlak může vyjet do jiného státu „jednotného železničního prostoru“, ale cestující z vlaku vystoupit a do něj nastoupit nesmí, když je zde v souladu s Čl. 93 SFEU provozována doprava dotovaná na základě smlouvy o veřejných službách.

O tom, že asi nepůjde v praxi o okrajovou záležitost, svědčí i rozsáhlá právní úprava rozhodování úřadů o tom, zda byla či nebyla porušena ona „hospodářská vyváženost smlouvy o veřejných službách“. Tato úprava je provedena v ustanovení Čl. 11 Směrnice. Zavádí se rozhodování regulačního úřadu v této věci. Upravují se kritéria jeho rozhodování („objektivní hospodářská analýza“ sic!), stanoví se aktivní legitimace k podání žádosti o posouzení, povinnost poskytnout regulačnímu úřadu informace atd.

ÚŘEDNÍ ROZHODOVÁNÍ

Že patrně nepůjde o okrajovou záležitost, napovídá i fakt, že na základě ustanovení Čl. 11 odst. 4 Směrnice bylo přijato zvláštní prováděcí nařízení Komise č. 869/2014 (EU), o nových službách v osobní železniční dopravě. Postup jeho přijetí je komitologickou lahůdkou pro zasvěcené (Čl. 291 SFEU), která by zasloužila zvláštního zkoumání.

Podle tohoto prováděcího nařízení (tedy podle přímo použitelného právního předpisu EU) regulační úřad provede především „test hospodářské vyváženosti“. Hospodářská vyváženost smlouvy o veřejných službách se pak

1 Viz Statistika dopravy na internetových stránkách ministerstva dopravy: http://www.mdcrcz.cz/cs/Statistika_dopravy/default.htm

považuje za ohroženou, jestliže navrhovaná nová služba má „podstatný negativní dopad“ na:

- ziskovost služeb provozovaných na základě smlouvy o veřejných službách
- nebo se jím zvýší výdaje na dotace ze strany veřejné správy (v ČR ze strany státu a krajů).

Tedy ne že by veřejná správa uvítala, že podnikatel chce bez dotací zajistit to, co ona dosud dotuje, a přizpůsobila by tomu svůj dotační systém. Naopak, takto obtěžujícího podnikatele je třeba zastavit. Ať si jeho vlaky jezdí, ale nastupovat a vystupovat do nich lidé nebudou, kazilo by nám to dotační systém. Uvažování opravdu hodné EU.

Vidíme tedy, že na úrovni EU se takto zrodil nový regulační nástroj tentokrát v oblasti železniční osobní dopravy. Členské státy mohou omezit mezinárodní osobní dopravu, kdyby jim narušovala „hospodářskou vyváženost smluv“, které zakládají dotování jejich vnitrostátní dopravy. K tomu se stanoví nové pravomoci veřejné správy, je zřízen nový úřad a je vydán prováděcí předpis o testu „hospodářské vyváženosti“ atd.

Dále se podíváme, jak to vypadá s implementací tohoto nástroje do práva ČR.

NAVRHOVANÁ PRÁVNÍ ÚPRAVA V ČR

Parlamentem je aktuálně projednávána novela zákona o dráhách.² Jde o implementační novelu právě ke shora uvedené směrnici Evropského parlamentu a Rady 2012/34 EU, o vytvoření jednotného evropského železničního prostoru.

Návrh nejprve implementuje popsaná ustanovení Směrnice ohledně konkurence mezinárodní dopravy s dotovanou dopravou vnitrostátní. Nepřekvapí nás pak, že návrh tak musí počítat i s vytvořením nového regulačního úřadu, který

bude mimo jiné posuzovat onu „hospodářskou vyváženost smlouvy“. Půjde o nový ústřední orgán státní správy s názvem „Úřad pro přístup k dopravní infrastruktuře“. Bude již čtrnáctým úřadem tohoto typu (vedle ministerstev) v ČR.

Podle navrhovaného ustanovení § 34d úřad rozhodne, zda může být osobní drážní dopravou překračující státní hranici České republiky a provozovanou bez smlouvy o veřejných službách v přepravě cestujících ohrožena hospodářská vyváženost osobní drážní dopravy provozované na základě smlouvy o veřejných službách. Až potud vcelku nic, co bychom po prostudování právní úpravy EU nemohli očekávat.

Avšak navrhovaná úprava v ČR jde dál. Když nám EU nabídla do rukou veřejné správy takový regulační instrument, proč ho nepoužít i vnitrostátně. Tedy návrh novely předpokládá, že ona „hospodářská vyváženost“ nebude posuzována jen při konkurenci dotované vnitrostátní dopravy s nedotovanou mezinárodní dopravou. I když se to nezdá možné, je navrhováno, že bude tento institut použit i pro dopravu vnitrostátní.

To znamená, že i v případě čistě vnitrostátní dopravy v ČR by nový úřad provedl test „hospodářské vyváženosti“. V případě, že by úřad zjistil, že doprava dotovaná na základě smlouvy o veřejných službách je „ohrožena“ dopravou nedotovanou vydá o tom rozhodnutí. Podnikateli, který hodlal provozovat nedotovanou dopravu, pak nebude přidělena kapacita dráhy k provozování dopravy nebo mu bude úředně zabráněno v nástupu a výstupu cestujících do jeho vnitrostátního vlaku.

ZÁVĚR

Zavedení kritéria „hospodářské vyváženosti smlouvy“ pro vyloučení nedotované mezinárodní železniční dopravy

TEDY NE ŽE BY VEŘEJNÁ SPRÁVA

uvítala, že podnikatel chce bez dotací zajistit to, co ona dosud dotuje, a přizpůsobila by tomu svůj dotační systém. Naopak, takto obtěžujícího podnikatele je třeba zastavit.

na úrovni EU se patrně autorům jeví jako „úlitba“ za jisté otevření trhu, respektive přístupu k železniční infrastruktuře. Dokonce možná úlitba celkem okrajová. Naplňuje jejich představy o takzvané „regulované hospodářské soutěži“. „Soutěž, ale soutěž regulovaná, tj. omezená státními zásahy a sledující i jiné, veřejně prospěšné cíle, než pouze dosažení zisku“ – jak lapidárně vyjadřuje bruselské úvahy i tuzemská důvodová zpráva k návrhu zákona.

Rozšíření zkoumaného institutu tak, že při konkurenci vnitrostátní dopravy nedotované s dopravou dotovanou bude dána přednost dopravě dotované, je dalším logickým krokem v regulačním řetězci a ve vztahu k právu EU je přesahující implementací. Na to, že jde o přesahující implementaci, poukazuje ostatně i již citovaná důvodová zpráva.

Nezbývá než sledovat, jak tento návrh v legislativním procesu dopadne. Samotný nový regulační institut „hospodářská vyváženost smlouvy o veřejných službách v přepravě cestujících“ ČR vůbec použít nemusí ani pro případ konkurence mezinárodní a dotované vnitrostátní dopravy. Právo EU dává pouze možnost takového využití.

S ještě větším zájmem budeme sledovat, kdy se podobný regulační institut objeví v dalších dotovaných odvětvích.

2 Sněmovní tisk 608/0 Vládní návrh zákona, kterým se mění zákon č. 266/1994 Sb., o dráhách, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony.



Study in English, Live in Prague!

**Philosophy,
Politics,
Economics
(PPE)**

prof. Michael Munger



Nový magisterský program světového formátu v Praze. Výuka v angličtině. Přednášející z ČR i předních univerzit USA a Evropy.

- **prof. Michael Munger**, ředitel PPE programu na Duke University (USA) předseda Mezinárodní akademické rady PPE programu na CEVRO Institutu
- **prof. Peter Boettke**, ředitel „F.A. Hayek Program for Advanced Study in Philosophy, Politics, and Economics“, George Mason University (USA)
- **prof. Josef Šíma**, profesor ekonomie, rektor VŠ CEVRO Institut (ČR)
- **prof. David Schmitz**, ředitel Freedom Center na University of Arizona (USA)
- **prof. Boudewijn Bouckaert**, bývalý děkan Právnické fakulty na Univerzitě v Gentu (Belgie)