

3'19 }

Recenzovaný společenskovední časopis
Peer-reviewed social science journal
2019 * Ročník / Volume XV * Číslo / Issue 3
www.sets.cz

Scientia ^{et} Societas

03 Táhnout za jeden provaz: projektové partnerství v nestátním neziskovém sektoru

19 Struktura indické agregátní poptávky – srovnání s případem Číny

40 Komparace diskurzu Agendy 2030 udržitelného rozvoje a Miléniové deklarace se zvláštním zřetelem na vymýcení chudoby

55 Aplikace modelu tří úrovní nervového systému na leadership

Obsah / Contents

Vědecké stati / Scientific articles

- 3 Táhnout za jeden provaz: projektové partnerství v nestátním neziskovém sektoru /
To Pull Together: Project Partnership in NonGovernmental NonProfit Sector
- 19 Struktura indické agregátní poptávky– srovnání s případem Číny /
Structure of India's Aggregate Demand – Comparison with the Case of China
- 40 Komparace diskurzu Agendy 2030 udržitelného rozvoje a Miléniové deklarace se zvláštním zřetelem na vymýcení
chudoby / Comparison of the Discourse of the Agenda 2030 for Sustainable Development and the Millennium
Declaration with a Special Focus on Eradication of Poverty
- 55 Aplikace modelu tří úrovní nervového systému na leadership / Application of the Triune Brain Model to Leadership
- 65 Školení etiky a compliance v životě obchodních korporací /
Bringing Corporate Ethics and Compliance Trainings to Life
- 79 Vývoj složení a počtu členů Evropského parlamentu od Římských smluv až po brexit /
Development of the Composition of the European Parliament (Assembly): from the Treaties of Rome to Brexit
- 107 Chinese Investments in CEE Based on 16+1 Platform
- 118 Professional Training in the Defense Sector

Táhnout za jeden provaz: projektové partnerství v nestátním neziskovém sektoru

- Ing. Eva Bilená¹ » Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Lipová 41a, 602 00 Brno, Česká republika;
email: 421054@mail.muni.cz
- Ing. Jakub Pejcal » Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Lipová 41a, 602 00 Brno, Česká republika;
email: 322799@mail.muni.cz

* 1. Úvod

Samozřejmou součástí fungování moderní občanské společnosti jsou nestátní neziskové organizace (dále jen NNO), kterých jenom v České republice funguje takřka 140 tisíc. NNO realizují svou činnost v rozličných oblastech, nepracují jako solitéři a pro podporu svého dopadu či rozsahu činností se často shlukují do klastrů a na dílčích projektech spolupracují. Jednou z možností participace organizací je společná účast v dotačním řízení, resp. při realizaci projektů podpořených z veřejných prostředků. Některé z dotačních programů spolupráci organizací na řešení problémů přímo vyžadují. Cílem zde předkládaného příspěvku je vymezit klíčové faktory, které ovlivňují úspěšnost projektového partnerství zvolené NNO a dále jmenovat pozitivní či negativní aspekty, které se s existencí projektového partnerství pojí.

Příspěvek nejprve představuje český nestátní neziskový sektor a jeho financování, dále definuje termíny, jako je spolupráce a partnerství s důrazem na projektové partnerství a faktory jeho úspěšnosti (resp. předpoklady či bariéry úspěšnosti). Protože je oblast projektového partnerství NNO

spíše neprobádaná, text je částečně vystavěn na průřezové literatuře, která se věnuje i dalším sektorům národního hospodářství, především partnerství mezi NNO a veřejným sektorem, resp. partnerství uvnitř veřejného sektoru. Nedostatečné probádání dané oblasti představuje pro autory příspěvku výzvu a možnost přinést zajímavé a do určité míry originální poznatky získané prostřednictvím vlastního výzkumu, který byl realizován v rámci přípravy závěrečné práce na Masarykově univerzitě (Bilená, 2018).

Příspěvek vychází z vlastního pozorování projektových partnerství uvnitř zvolené NNO, *Hnutí DUHA – Friends of the Earth Czech Republic*, a je vystavěn hlavně na výsledcích vlastního výzkumu, který se sestával z analýzy interních účetních dokumentů dané organizace, z řízených rozhovorů s klíčovými osobami a také z dotazníkového šetření mezi partnerskými subjekty. V rámci příspěvku je tak postupně rozkrývána partnerská síť zvolené organizace a faktory, které úspěšnost partnerství ovlivňují. Dále je příspěvek věnován pozitivům a negativům, která projektové partnerství zvolené organizaci přináší. Během vlastního výzkumu nezůstaly opomenuty fenomény jako transparent-

¹ Tento příspěvek byl vytvořen jako výstup výzkumného projektu Veřejné politiky a jejich dopady 2018 podpořeného z prostředků Grantové agentury MU (MUNI/A/1123/2017).

→ nost a udržitelnost v partnerství. Výsledky vlastního výzkumu jsou konfrontovány s dosavadním poznáním.

1.1 NNO v ČR a jejich financování

K vymezení NNO lze přistupovat různými způsoby. Jedním z možných je užití tzv. Pestoffova trojúhelníku (Pestoff, 1995), který národní hospodářství člení do jednotlivých sektorů: (a) veřejného; (b) nestátního neziskového; (c) soukromého ziskového; a (d) sektoru domácností prostřednictvím těchto hledisek: (1) ziskovost; (2) formální úprava; a (3) vlastnické nastavení. NNO lze tedy charakterizovat jako organizace soukromého rázu založené za jiným účelem, než kterým je zisk. Obdobně definuje NNO i tzv. strukturálně-operacionální teorie podle Salamon a Anheier (1997), která výše vymezené charakteristiky doplňuje o aspekt dobrovolné práce a také o hledisko samosprávného rozhodování. Podle těchto hledisek lze mezi NNO v českém prostředí zařadit především organizace těchto právních forem: (a) spolek; (b) nadace; (c) nadační fond; (d) obecně prospěšná společnost; a (e) ústav. Kompletní výčet právních forem, které lze dle této definice považovat za NNO, nabízí Satelitní účet neziskových institucí (ČSÚ, 2015).

Podle Satelitního účtu neziskových institucí (ČSÚ, 2016) bylo v České republice v roce 2016 aktivních 137 594 neziskových subjektů, nejpočetnější právní formou přitom byl spolek (88 710), respektive jednotka spolku (25 217). Nejvíce organizací bylo aktivních v oblasti² vzdělávání (52,5 %), dále pak v oblasti rekreace a kultura (20,0 %), třetí nejpočetnější oblastí byla kategorie „jinde neuvedené“ (10,6 %). Například na oblast ochrana životního prostředí, do které spadá i vybraná organizace, připadal pouze nepatrný podíl akterů (0,6 %).

NNO v České republice získávají zdroje pro své fungování rozličným způsobem. Podrobnější in-

formace o skladbě zdrojů nabízí ČSÚ, který jmenuje jako zásadní veřejné zdroje (Kermiet a Smejkalová, 2014). Veřejné zdroje se podílí na financování NNO z 30,8 % a po vlastních zdrojích z prodeje statků a služeb (36,4 %) představují druhou nejdůležitější kategorii financování.

Pro řadu NNO je tedy zásadním zdrojem financí veřejný sektor, který může organizace podporovat ve formě dotací. Na poněkud paradoxní situaci upozorňuje Rozbor financování nestátních neziskových organizací (Úřad vlády, 2018), který zmiňuje, že v roce 2016 získalo dotace ze státního rozpočtu 6 941 subjektů (5,7 %) a z rozpočtů krajů a Hlavního města Prahy 8 397 subjektů (6,9 %), a to z právních forem, které dokument uvažuje³. V porovnání s předchozími lety nepředstavuje rok 2016 nijak výjimečný stav. Lze tedy tušit, že závislost podpořených subjektů na veřejných zdrojích (ve formě dotací) je značná. Existence dotační podpory, kterou lze představit jako (Beam a Conlan, 2002; Agranoff, 2012):

platby ze strany vlády organizacím a osobám (...), jejichž cílem je stimulovat a podporovat služby nebo aktivity příjemce. Je to hlavní nástroj, prostřednictvím kterého vládní agentury participují na programu, jehož výkon přenechávají jiným,

lze považovat za standardní způsob podpory NNO ze strany veřejného sektoru. Veřejný sektor svou podporou tak napomáhá vzájemné kompenzaci sektorových nedostatků a přispívá k hledání efektivního řešení společenských problémů (Potůček, 2005).

Nezřídka je snahou veřejných institucí či přímo podmínkou pro získání dotační podpory kofinancování na straně adresáta podpory. Požadavek na kofinancování z jiných – neveřejných – zdrojů vytváří tlak na schopnost NNO spolupracovat s různými dalšími subjekty. NNO tak musí přistupovat na projektová partnerství, která jim do jisté míry

² dle členění klasifikace COPNI)

³ Celkem 120 854 subjektů podle výběru právních forem, které lze považovat za NNO

mohou komplikovat práci či mohou být spojena s dalšími negativními důsledky.

1.2 Spolupráce, partnerství a projektové partnerství

K dobrovolné spolupráci zpravidla její aktéři přistupují, protože je spojuje společný zájem - cíl, kterého díky druhým dosáhnou (Znebežánek, 2013). Během spolupráce se aktéři spojí v interaktivním procesu, který využívá společných pravidel, norem a struktury (Wood a Gray, 1991; Fyall a Garrod, 2005). Často při takovém spojení dojde k využití tzv. synergického efektu (Galvasová et al., 2007).

Jakákoliv spolupráce nepředstavuje hned partnerství. Za partnerství je zpravidla považována spolupráce, která je založená nejen na společných cílech, ale i na vzájemné výhodnosti a dlouhodobém vztahu. Partnerský vztah by měl být dobře definovaný a vyvážený, a to tak, aby se předešlo případným nejasnostem, nedorozumění či nerovnému postavení (Frič, 2005; Pavlů, 2008). Pro definování partnerského vztahu je zpravidla nezbytné využít formální zachycení v podobě organizačních dohod, přímých dohod či partnerských smluv (Agranoff, 2012). Partnerství zpravidla zasahuje do činností partnerů i tam, kde nutně nemusí docházet ke shodě na všech přístupech. Partner může tedy být více či méně vtažený i do záležitostí, kde svůj původní vlastní zájem neměl (Štoger, 2001; Pavlů, 2008). Partnerství se vyznačuje nejen důvěrou a synergií, ale i spojením a využitím vlastních zdrojů partnerů, tzv. stakeholderů (Frič et al., 2016).

Důležitou úlohu v podpoře partnerství sehrává Evropská Unie, která s tzv. principem partnerství pracuje nejen ve svých klíčových dokumentech, ale i v praxi procesu čerpání prostředků evropských fondů. Právě samotnou praxí dochází ke zvyšování efektivity a posilování participačního modelu demokracie (Frič et al., 2016) Snaha o podporu partnerství v rámci strukturálních a investič-

ních fondů EU je zakotvena v etickém kodexu pro partnerství⁴, v jehož úvodu je zmíněno, že partnerství v implementaci strukturálních fondů je mimo jiné nástrojem pro zajišťování vyšší transparentnosti v rozhodování (EC, 2014). Důraz na partnerství zmíněné v etickém kodexu je dále rozpracován v Dohodě o partnerství, která vztahuje princip k aktuálnímu programovému období, či v jednotlivých operačních programech.

Partnerství v projektech financovaných EU popisuje např. Skovajsa (2010), který proti vymezenému výše zmiňuje i prvek společné zodpovědnosti a spolupráce při přípravě a realizaci projektu, který je nezbytné definovat smluvně mezi žadatelem o podporu EU a jeho projektovými partnery. Taková úprava je nezbytná i s ohledem na to, že praxe operačních programů EU rozlišuje partnerství bez finančního příspěvku a partnerství s finančním příspěvkem, kdy mohou být projektoví partneři také adresáři podpory. Tato podpora je nicméně poskytována zprostředkovaně osobou žadatele, který podporu dále rozděluje partnerům (Čepelka a Potluka, 2011).

Projektovému partnerství se věnují evaluační zprávy jednotlivých operačních programů. Čepelka a Potluka (2011) ve výstupu jedné z evaluací shrnují základní poznatky z dosavadní praxe podpory EU. V rámci publikace jsou rozlišovány dva typy partnerství: (a) projektové, které existuje v době přípravy projektu; a (b) výslednicové, které je iniciováno teprve v průběhu realizace projektu. Dále autoři jmenují nejdůležitější charakteristiky projektového partnerství, mezi které řadí: (a) veřejnou prospěšnost; (b) vzájemnou výhodnost spolupráce; (c) společné cíle partnerů; (d) dlouhodobost vztahu; (e) plné akceptování obsahu a forem spolupráce všemi partnery; (f) rovnoprávné postavení v rámci partnerství a společné rozhodování; (g) potřebnost a vyváženost vztahů v partnerství; a konečně (h) synergický efekt.

Čepelka a Potluka (2011) na základě své zkušenosti shrnují, že je kvalitu spolupráce, partnerství

⁴ European Code of Conduct on Partnership in the Framework of European Structural and Investment Funds

- či projektového partnerství možné hodnotit podle toho, co vše mají partneři společné a co vše jsou ochotni sdílet. Předmětem sdílení mohou být: (a) informace; (b) kontakty; (c) ideje a nápady; (d) projekty (společná práce); a (e) peníze (společné financování).

1.3 Úspěšné partnerství: faktory a bariéry

Partnerství lze za úspěšné považovat, pokud přináší lepší výsledky či nižší náklady než jiné alternativy (Bardach, 1998; Agranoff, 2012). Mezi perspektivy, které je nezbytné zvažovat při posuzování úspěšnosti spolupráce, řadí Agranoff (2012): (a) naplnění cíle, který musí být definován ex-ante a musí vzniknout zcela koordinovaně; (b) existenci měřitelného výstupu, kterým může být i samotné prohloubení spolupráce; a (c) subjektivní posouzení aktérů, tj. ex-post hodnocení přínosů a nákladů, do kterého jsou zahrnuty i procesní elementy.

Pro dosažení úspěšného partnerství, je třeba dosát některých předpokladů, formálních i neformálních faktorů. Za zásadní formální faktor lze považovat existenci memoranda porozumění (Wondolleck a Yaffee, 2000; Agranoff, 2012), které může být jak ústní, tak písemné ve formě partnerské smlouvy (Čepelka a Potluka, 2011). Autoři se více méně všeobecně shodují na bodech, které má psaná forma memoranda obsahovat: (a) vymezení role jednotlivých partnerů; (b) vymezení úloh členů realizačního týmu; (c) ustanovení orgánů projektu; (d) způsob projektového řízení; a (e) systém sankcí. Důležitost těchto bodů v partnerské smlouvě potvrzují výsledky výzkumu úspěšnosti partnerství v neziskovém sektoru (Lister, 2000), kde jsou nad výčet výše uvedených vyjmenovány také: (f) vzájemná důvěra; (g) společná tvorba rozhodnutí; (h) výměna informací a (i) vymezení zodpovědnosti.

Z druhé kategorie faktorů je potom za důležitou označována také existence neformálních vztahů, např. osobních vazeb, které umožňují kooperativní řešení problémů a překonávání rozdílů mezi partnerskými organizacemi (Wondolleck a Yaffee,

2000; Lister 2000). Úspěšná spolupráce se tedy odvíjí i od komunikace, a to na jejich různých úrovních — osobní kontakt, e-mailová komunikace, existence pracovních skupin, existence společného informačního systému atd.

Partnerství nemusí být vždy harmonické a stejně jako existují předpoklady jeho úspěšnosti, lze vymezit i překážky, se kterými partnerství „padá“. O to důležitější je klást důraz na schopnost jejich identifikace a předcházení. V reálném světě existuje mnoho příkladů selhání, ze kterých se lze poučit. Za faktory, které mohou vést k neúspěchu partnerství, jmenuje Agranoff (2012) podle Vandeventer a Mandell (2007) např. tyto: (a) zdlouhavé procesy, které mohou vést ke ztrátě zájmu; (b) náklady obětovaného času a příležitostí, které vznikají organizaci z technických důvodů; (c) příliš úzký rozsah společné mise/agendy v rámci spolupráce; (d) síly vnitřní organizace, jako jsou přehnané nadšení řídících pracovníků bez komplexních znalostí, obava zaměstnanců z vyššího zapojení, přecenění organizací jako aktérů partnerství nebo opomenutí důsledků zapojení na jiné aspekty činnosti organizací.

Řada autorů také vyzdvihuje problém možné nerovnováhy, tj. asymetrie moci, která vytváří podmínky pro patologii partnerství, tj. pro manipulaci a kontrolu jednoho partnera druhým (Rhodes, 1997; Agranoff, 2012). Tato patologie může vyústit v problém kontroly finančních prostředků ze strany silnějšího partnera, zpravidla žadatele o podporu, a ve finanční tíseň na straně slabšího partnera (Frič et al., 2016). Vstup do partnerského projektu je nicméně spojen s riziky především na straně administrátora projektu, který nese odpovědnost i za ostatní partnery. Mnohé z výše naznačených bariér je proto důležité předpokládat již na začátku partnerství, a to především při volbě projektových partnerů, či při tvorbě partnerské smlouvy.

2. Materiály a metody

Jak již bylo vymezeno výše, cílem příspěvku je vymezit klíčové faktory, které ovlivňují úspěšnost

projektového partnerství zvolené NNO a dále jmenovat pozitivní či negativní aspekty, které se s existencí projektového partnerství pojí. Pro naplnění tohoto cíle bylo využito několik metod a rozličných materiálů. Zásadní úlohu přitom sehrála volba konkrétní organizace, která nám posloužila coby ilustrativní případ. Mareš (2015) uvádí, že výzkumné případové studie by měly nastiňovat či ověřovat výzkumné modely ve specifických organizacích či případech, které jsou unikátní a odlišné. My takový případ spatřujeme v *Hnutí DUHA – Friends of the Earth Czech Republic* (dále jen HD)⁵, která je organizací s rozsáhlou historií i sítí projektového partnerství. Proto se také domníváme, že HD nabízí vhodný příklad pro ilustraci fenoménu projektového partnerství v praxi nestátního neziskového sektoru. Popisu postupu naplnění vymezeného cíle a bližšímu představení HD jsou věnovány další podkapitoly.

2.1 Využití metody vlastního výzkumu

Při realizaci vlastního výzkumu jsme postupovali dle níže nastíněného sousledu tří kroků. S ohledem na specifika, která se s jednotlivými zvolenými metodami pojí, jsme svou pozornost soustředili na období od roku 2015 do roku 2017. Do vlastního výzkumu byly zahrnuty projekty aktivní i v daném období začínající. Pro potřeby příspěvku jsme využili výše nastíněné vymezení partnerství, tj. partnerství, které je formalizované (prostřednictvím smluv) a spojené s existencí finančních toků identifikovatelných v rámci účetnictví partnerů. Takto úzce vymezené partnerství jsme zvolili zcela záměrně s ohledem na existenci a dostupnost podkladů vhodných pro vlastní výzkum.

Nejprve jsme realizovali analýzu klíčových dokumentů HD. Pozornost jsme věnovali především účetním podkladům a oficiálním smlouvám o pro-

jektech, ve kterých HD sehrává úlohu žadatele⁶. Dílčím partnerstvím se věnujeme podrobněji, například při konstrukci sítě finančních vztahů. Samotnou síť jsme vytvořili v softwaru *Node XL* s užitím rozložení *Harel – Koren Fast Multiscale*, které je vhodné pro menší množství vrcholů sítě, neboť se v něm jednotlivé vrcholy nepřekrývají, a výsledná síť je tak více přehledná.

Důležitou součástí vlastního výzkumu bezesporu představují řízené rozhovory se zaměstnanci zvolené organizace. Rozhovory se týkaly praxe projektového partnerství v organizaci. Respondentky pro rozhovory byly identifikovány v rámci předcházejícího pozorování HD, a to tak, aby byly pokryty všechny fáze životního cyklu partnerských projektů, tj. od přípravy projektové žádosti a oslovování partnerů, přes koordinaci projektu až po jeho schválení a dohled. Respondentky zastávaly tyto pozice: (a) grantová fundraiserka (dále jen FU); (b) projektová koordinátorka (dále jen KO); a (c) finanční ředitelka (dále jen FR). V rámci rozhovorů byly respondentky požádány o pomoc s identifikací dalších klíčových osob, žádná taková osoba však dle názorů respondentek v naší identifikaci nechyběla. Obsahem realizovaných rozhovorů přitom byl postup při vytváření projektových partnerství a zkušenosti z jejich fungování. Respondentky měly za úkol také v rámci rozhovorů identifikovat, která z projektových partnerství považují za úspěšná a co jsou klíčové faktory ovlivňující partnerství, respektive jaká pozitiva a negativa se s partnerstvím pojí. Rozhovory proběhly distanční formou (telefonicky) a trvaly průměrně 20 minut každý, souhlas s nahráváním rozhovoru jsme získali. Úvodem rozhovorů samozřejmě zaznělo vysvětlení zaměření výzkumu a seznámení respondentek se základními pojmy. S ohledem na náš základní požadavek na získání kvalitativních dat, kterými jsou případové studie význačné

⁵ Nespornou výhodou při realizaci vlastního výzkumu sehrál také unikátní přístup k informacím o fungování dané organizace.

⁶ Důvodem orientace na tato partnerství je především:

- předpoklad, že HD je součástí takového partnerství od samotného počátku a má rozhodující slovo při volbě partnerů;
- skutečnost, že účetnictví HD zachycuje veškeré finanční toky v rámci projektu (tj. i těch k jednotlivým partnerům);
- počet takových partnerství považujeme pro rozsah příspěvku za dostatečný.

→ (Creswell, 2003), byly v rámci rozhovorů využity především otevřené otázky.

Třetím a posledním krokem našeho výzkumu bylo dotazníkové šetření mezi identifikovanými projektovými partnery HD. Na základě literární rešerše a zjištění z řízených rozhovorů jsme sestavili dotazník, jehož cílem bylo potvrdit či doplnit naše dosavadní zjištění a zároveň naznačit, zda je zkušenost ze zvolené organizace přenositelná i na jiné subjekty. Dotazník byl distribuován jednotlivým respondentům elektronicky ve dvou jazykových mutacích. Mimo české varianty jsme využili i anglickou verzi pro zahraniční partnerské subjekty. Návratnost dotazníku jsme se pokusili podpořit prostřednictvím telefonické upomínky.

2.2 Hnutí DUHA

HD, které bylo založeno v roce 1989, je jednou z nejdéle fungujících environmentálně zaměřených NNO v České republice. Její aktivity jsou celostátního charakteru a HD nezdídko uzavírá projektové partnerství při čerpání veřejných prostředků, které představují důležitý podíl na jejím vícezdrojovém financování. Hlavním posláním tohoto spolku je dle stanov ochrana přírody a krajiny. Mezi další aktivity jsou řazeny: (a) podpora šetrného využívání přírodních zdrojů; (b) rozvoj demokracie; a (c) ochrana občanské společnosti. HD je součástí národních struktur (např. asociace *Zelený kruh*) i mezinárodních organizací (síť *Friends of the Earth*). Organizační strukturu HD tvoří hlavní spolek, přičemž jen jeho brněnská a pražská kancelář má celkem 31 zaměstnanců, a jejich 10 pobočných spolků. Pobočné spolky jsou z pohledu financování na HD nezávislé.

Rozpočet HD dosahuje zhruba 15 milionů Kč za rok. Financování HD je dlouhodobě zajištěno především z veřejných zdrojů (grantů), které se na struktuře výnosů podílejí z 58 %, zbývající pro-

středky (42 %) získává HD z darů fyzických a právnických osob. Při podrobnějším pohledu na strukturu financování je patrný důraz na zahraniční zdroje⁷. České zdroje se na financování podílejí méně výrazným způsobem⁸. Veškeré zdroje, které HD čerpá, nesmí odporovat přísnému etickému kodexu HD, jehož dodržováním se HD snaží usilovat o svou nezávislost a důvěryhodnost. Struktura nákladů odpovídá poslání organizace. Za pozornost stojí nezanedbatelný podíl nákladů (15 % z celku) spojený s fundraisingem organizace (HD, 2018).

3. Výsledky a jejich diskuse

3.1 Projektoví partneři HD (první krok)

Za sledované období lze uvažovat 12 projektů, kde je HD administrátorem, součástí těchto partnerství bylo celkem 22 partnerských vztahů. Některé organizace se v rámci různých partnerství opakují, a proto lze celkem vyhledat 12 partnerských subjektů. Nezdídko jsou mezi partnerskými subjekty pobočné spolky HD.

Celkově byla na všechny partnerské projekty od roku 2015 přerozdělena částka 9 156 455 Kč. Nejvýznamnějším partnerem co do síly finančních vztahů je pro HD organizace *Mountain Wilderness* (Francie), která v rámci jednoho projektu získala 1 627 090 Kč. Nejčastějším partnerem s účastí na 6 projektech je pobočný spolek HD *Sedmá generace*, které bylo za všechny účasti přerozděleno 738 411 Kč. Nejvýznamnějším zahraničním partnerem s pěti účastmi je *Norges Naturvernforbundet* (Norsko). Všechna partnerství HD znázorňuje obrázek č. 1. Velikost bodu přitom reflektuje počet účastí v projektech, čára rozlišuje partnerství v rámci České republiky (plná) od partnerství zahraničních (čerchovaná), barevně jsou potom odlišeny organizace s organizační příslušností k HD

⁷ Prostředky EU — 32 %; prostředky EHP a Norska — 26 %; prostředky zahraničních nadací — 6 %; prostředky ostatních zahraničních zdrojů — 1 %

⁸ Prostředky státní správy — 15 %; prostředky samosprávy — 11 %; prostředky českých nadací — 9 %

(světlejší odstín). Další podrobnosti o partnerských organizacích prezentuje tabulka č. 1.

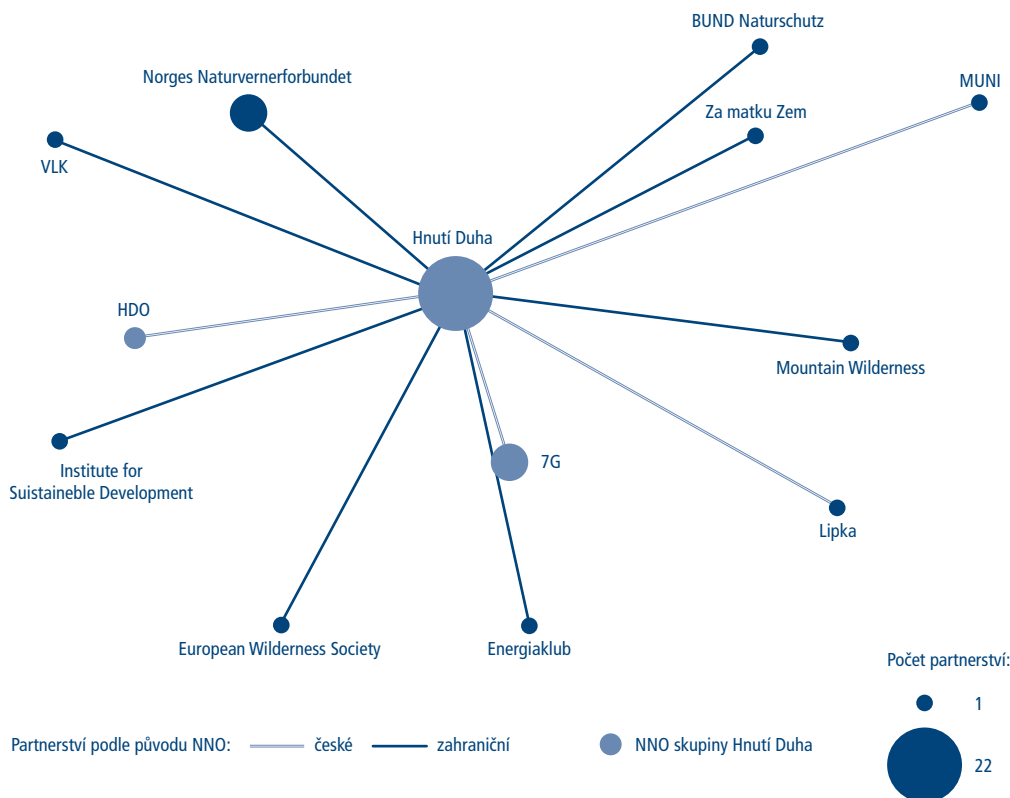
Počet partnerství a především opakující se spolupráce může naznačovat, že se s konkrétní partnerskou organizací dobře spolupracuje. Naopak významnost finančních toků naznačuje, že bylo s danou organizací navázáno partnerství ve velkém a důležitém projektu – takových projektů bývá z kapacitních důvodů HD administrováno pouze omezené množství. Pro interpretaci sítě a především pro zjištění, které organizace jsou považovány za dobrého partnera samotnými zaměstnanci HD, resp. vymezení důvodů pro takového hodnocení, byli osloveni konkrétní zaměstnanci organizace.

3.2 Jak projektové partnerství v HD vzniká a funguje? (druhý krok)

Vybraní zaměstnanci s námi v rámci řízených rozhovorů prošli celou životní fází partnerských projektů. Zásadní milníky a především hlavní zjištění jsou zachyceny níže.

Vyhledávání partnera je v HD kolektivní proces, což vychází především z participativního modelu vedení a fungování, který je organizaci vlastní. Kritéria partnerství jsou uvažována již v předstihu a partneři pro projekty jsou podle respondentů nacházeni především díky: (a) členství ve stejných sítích (KO, FU, FR); (b) na základě zkušeností z předešlé spolupráce (KO); a (c) oslovování organizací, která splňují definovaná kritéria (FR).

Obrázek č. 1 » Síť partnerských vztahů HD



→ Tabulka č. 1 » Partnerské organizace HD

Název partnerské organizace	Země původu	Počet partnerství	Finanční nárok celkem
Sedmá generace	Česko	6	738 411 Kč
Energiaklub	Maďarsko	1	66 380 Kč
Norges Naturvernerforbundet	Norsko	5	997 282 Kč
Za matku Zem	Slovensko	1	47 409 Kč
Institute for Sustainable Development	Polsko	1	53 643 Kč
VLK	Slovensko	1	822 923 Kč
European Wilderness Society	Rakousko	1	1 380 358 Kč
Mountain Wilderness	Francie	1	1 627 090 Kč
HD Olomouc	Česko	2	1 560 648 Kč
Lipka	Česko	1	674 998 Kč
Masarykova univerzita	Česko	1	1 183 510 Kč
BUND Naturschutz	Německo	1	3 802 Kč
Celkem		22	9 156 455 Kč

Pramen: vlastní zpracování

Globalizovaný svět plný komplexních problémů vybízí ke spolupráci při hledání dostatečných řešení. Tento externí tlak se nevyhýbá ani organizacím nestátního neziskového sektoru, jejichž (veřejné) zdroje jsou často existencí spolupráce přímo podmíněné. V praxi fungování NNO se stává nezbytností projektové partnerství. Tento trend nicméně neodpovídá dosavadnímu zájmu výzkumníků.

Výběrem partnera a schvalováním partnerských projektů se, proti praxi vyhledávání, zabývá užší skupina pracovníků, kteří jsou součástí tzv. Velké finanční porady. Ta sestává ze zástupců každého programu HD, grantového fundraisera a finanční ředitelky. Poslední zmiňovaná osoba má s ohledem na míru zodpovědnosti rozhodující slovo.

Mezi kritérii pro výběr a oslovení organizací do partnerství mají podle respondentů svou úlohu především: (a) témata a aktivity, kterým se organizace zpravidla věnuje (KO, FU, FR); (b) zkušenost s projekty daného typu, a to především s ohledem na administrativní požadavky (FU, FR); (c) finanč-

ní stabilita partnera, tj. schopnost předfinancovat svůj díl projektu (FR); a (d) spolehlivost a zodpovědnost partnera, tj. dobrá zkušenost z předchozí spolupráce s organizací (KO).

Pro dobrou partnerskou spolupráci je přitom v HD uvažován subjekt, který: (a) komunikuje (KO, FU, FR); (b) dodržuje smluvní podmínky (KO, FU, FR); (c) je profesionální a nabízí kvalitní výstupy (KO, FU, FR); (d) je ochotný sdílet své know-how (FU); (e) konzultuje změny a nejasnosti (KO); (f) je finančně stabilní (FR); a (g) spolupracuje nad rámec povinností (FR). V HD se tyto charakteristiky přisuzují jednak organizacím jako

celkům, nicméně výrazná váha je přisuzována i jednotlivým zaměstnancům, kteří partnerskou organizaci zastupují.

Podle respondentů je předpokladem úspěchu v podobě dobrého fungování a realizace projektu úvodní nastavení partnerské spolupráce. Za naprostou nezbytnost považují respondenti uzavření partnerské smlouvy. Ta by měla podle vlastní zkušenosti jednotlivých zaměstnanců definovat: (a) zásadní termíny (FU, KO); (b) rozpočet (FR); (c) dílčí úkoly a aktivity (FU, KO); (d) systém vykazování a administrativy (KO, FR); (e) způsob vykonávání změn na základě diskuse a společného rozhodnutí (KO); (f) finanční záruky, tj. přesun zodpovědnosti na partnery v případě jejich chyb (FR). Neformálním předpokladem úspěchu je podle projektové koordinátorky také osobní kontakt s partnery, který napomáhá lepší komunikaci a má vyšší závaznost, než komunikace prostřednictvím např. e-mailu.

Z obecného hlediska aktéři na partnerství přistupují, protože jim přináší pozitiva a přispívá k dosažení synergického efektu. Podle respondentů přináší partnerství HD tato konkrétní pozitiva: (a) partnerství jako hodnota samo o sobě (KO); (b) větší kapacity (FU); (c) sdílení zkušeností a know-how (FU, KO); (d) vyšší dosah a dopad projektů (FU, KO); a (e) vyšší šance na dosažení vymezených cílů než např. v případě subdodávek z důvodu větší angažovanosti (FR).

Partnerství může být spojeno i s negativy. Respondenti z HD vnímají tato negativa partnerských projektů: (a) administrativní náročnost nezřídka dána podmínkami dotační výzvy (KO, FU, FR); (b) nejistota dosažení cíle spojená s rizikem výpadku jednoho z partnerů, což je spojeno s výdajem energie na udržování vztahů (FU); (c) nerovnocenné postavení partnerů pramenící z nerovnoměrného zaujetí na plnění cíle (KO); a (d) riziko finanční zátky pro administrátorskou organizaci (FR).

Vztah mezi existencí projektových partnerství a zvýšenou transparentností tak, jak na princip partnerství nahlíží Evropská unie, respondenti z HD vysloveně nepotvrzují. Podle projektové koordinátorky k transparentnosti přispívá maximálně množství administrativních požadavků spojené s dotačními výzvami. Vyšší transparentnost tedy nelze přisoudit samotné existenci partnerství a naopak lze narazit na situace, kdy by mohlo být partnerství považováno za obcházení transparentního výběru dodavatele v rámci systému veřejných zakázek⁹.

Dosažením cíle (tj. úspěchem) projektové partnerství nutně nekončí. Respondenti potvrdili, že se svými partnery spolupracují i po ukončení projektu. Projektová koordinátorka potvrzuje, že se s jednotlivými partnery podporují v dalších společných aktivitách (výzvy, tiskové zprávy) či v přímé akci a na různých setkáních. Fundraiserka výčet aktivit doplnila o informaci, že vyjmenované aktivity často budují předpoklad pro existenci dalších projektových žádostí.

3.3 Jak na partnerství nahlíží partneři HD? (třetí krok)

Prostřednictvím dotazníkového šetření jsme oslovili všechny identifikované partnerské organizace HD. Z dvanácti subjektů se nám podařilo získat celkem pět odpovědí. Mimo české respondenty nám dotazník vyplnila i partnerská organizace z Norska¹⁰.

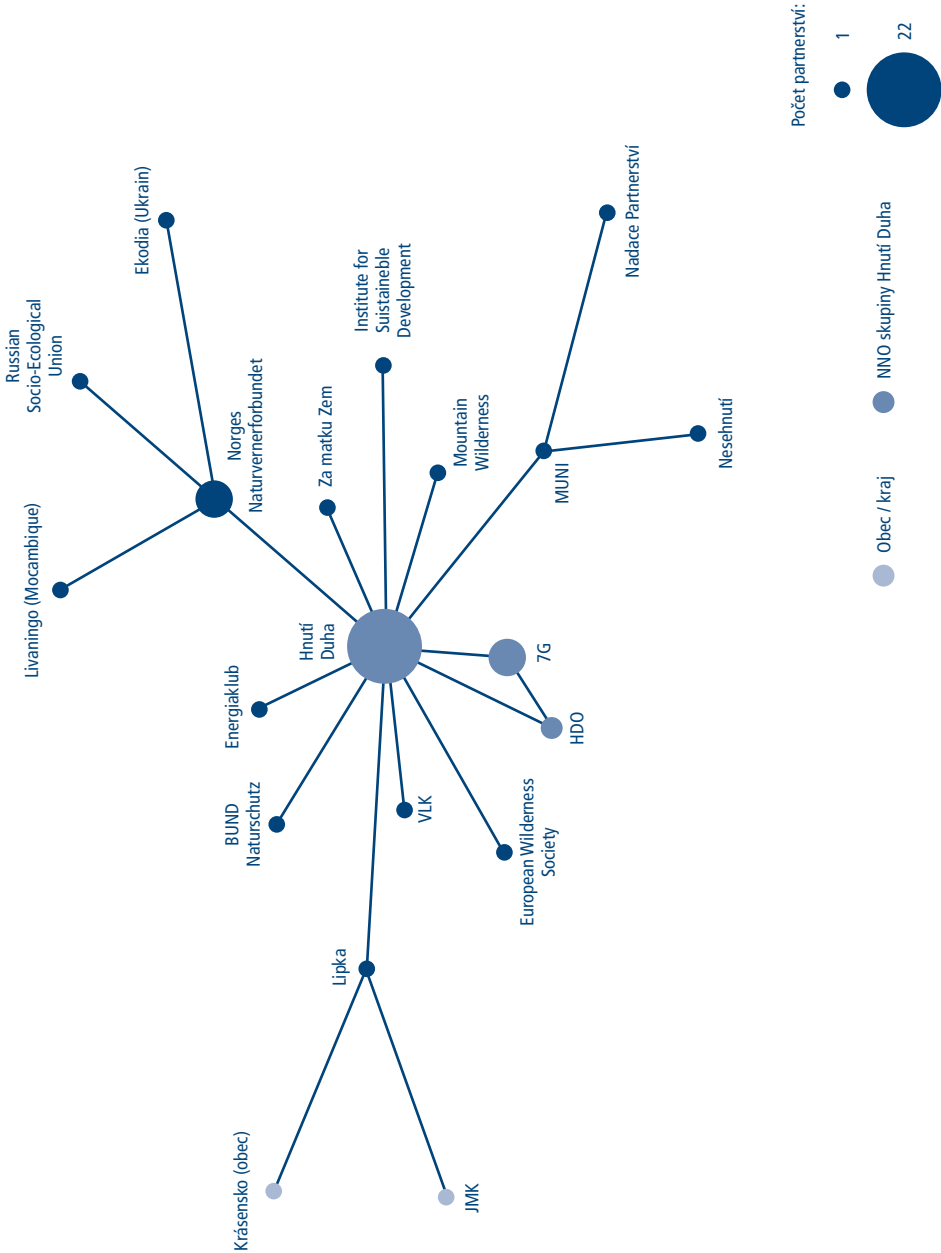
Oslovené organizace vytváří i další projektová partnerství nad rámec vztahů s HD. Zobrazení partnerské sítě (bez omezení na administrované projekty) je uvedeno v obrázku č. 2. V porovnání s předchozím zobrazením jde tedy o rozsáhlejší zobrazení, kdy jsou nad rámec NNO zachyceni i zástupci z řad veřejného sektoru (obce a kraje).

⁹ V rámci projektů, které jsou podpořeny ze Státního fondu životního prostředí, je např. partnerství z tohoto důvodu limitováno.

¹⁰ Za české partnery se jedná o Sedmá generace, Lipka, Fakulta sociálních studií Masarykova univerzita, Hnutí DUHA Olomouc. Za norskou stranu jde přitom o Norges Naturvernerforbundet.



Obrázek č. 2 » Rozšířená síť partnerských vztahů HD



Pramen: vlastní zpracování

Za klíčové faktory pro úspěšnost partnerství považují respondenti dotazníkového šetření především tyto: (1) komunikaci (průměrné hodnocení 2; dále jen užívána značka $\emptyset$); (2) dodržování termínů ($\emptyset$ 1,6); (3) předešlou spolupráci ($\emptyset$ 1,6); (4) důvěru ($\emptyset$ 1,4); (5) smysluplnost aktivit ($\emptyset$ 1,4); (6) osobní vztahy ($\emptyset$ 1,2); (7) společné rozhodování ($\emptyset$ 1); a (8) smlouvu ($\emptyset$ 0,4). Pořadí identifikovaných faktorů je dáno bodovým hodnocením¹¹. Podle očekávání se všechny odpovědi na položenou otázku pohybují na pozitivní škále, čímž lze za platné potvrdit literaturou i případovou studií zvažované faktory.

Za nejdůležitější faktor úspěchu projektového partnerství lze označit komunikaci, nejméně důležité je dle respondentů formální potvrzení spolupráce smlouvou. Přestože respondenti nepovažují smlouvu za nejdůležitější faktor úspěchu spolupráce, měla by dle respondentů partnerská smlouva obsahovat alespoň tyto údaje: (1) vymezení úloh členů realizačního týmu ($\emptyset$ 1,6); (2) stanovení zásadních termínů ($\emptyset$ 1,6); (3) vymezení práv a povinností jednotlivých partnerů ($\emptyset$ 1); (4) způsob projektového řízení ($\emptyset$ 0,8); a (5) systém sankcí ($\emptyset$ 0,2). V porovnání s předchozí otázkou se v rámci škálování součástí smlouvy objevovala i záporná hodnocení. Pro některé organizace mohou být vybrané body nevýhodnou součástí smlouvy, neboť je tak na ně ze strany administrátora projektu přenášena část zodpovědnosti. Naopak lze soudit, že existenci a obsah smlouvy považují za důležité především organizace, které mají rozsáhlejší zkušenosti s administrací projektů.

I respondenti dotazníkového šetření vnímají pozitiva projektového partnerství. Malé organizace oceňují především možnost dosáhnout na větší a administrativně náročnější dotační výzvy. Další organizace vyzdvihují možnost učit se od druhých a získat širší pohled na řešené problémy. Respondenti nezapomínají zmínit také obohacení svých standardních aktivit o ty, které běžně nečiní.

Za jednoznačná negativa projektového partnerství označují respondenti náročnější organizaci, která se s projektovým partnerstvím pojí. Další negativa se spíše odvíjejí od konkrétních donorů a nejsou tedy odvislá od partnerského subjektu. Co se týče vztahu mezi partnerstvím a transparentností, tak ani výsledky dotazníku nenaznačují, že by partnerství k transparentnosti přispívalo ($\emptyset$ -0,6).

I v rámci dotazníkového šetření bylo potvrzeno, že organizace dále usilují o udržitelnost partnerství a spolupráce i po ukončení dílčích projektů. Organizace spolupracují na sociálních sítích, v rámci newsletterů, při inzerci, propagaci a také v rámci vzdělávacích aktivit. Lze tedy tušit, že si těmito jednotlivými kroky jmenované organizace připravují půdu pro další budoucí spolupráci.

3.4 Diskuse výsledků

I přes řadu omezení, která se pojí s námi zvoleným přístupem realizace vlastního výzkumu, lze jistě naše výsledky právem považovat za zajímavé a přínosné jak pro současné vědění, tak i pro organizace, které si bez projektového partnerství nedokáží představit své fungování. Níže si dovolíme některá svá zjištění více reflektovat či zasadit do kontextu dosavadního poznání.

V rámci našeho šetření byla za projektová partnerství považována taková, kde skutečně došlo k finančním tokům. Přestože lze při podrobnějším pohledu do dat považovat za nejdůležitější a nejvýznamnější partnery HD organizace *Mountain Wilderness* (finanční pohled) a *HD Sedmá generace* (počet partnerství), nejsou tyto subjekty tak vnímány samotnými zaměstnanci. V rámci řízených rozhovorů jsme byli upozorněni na paradoxní situaci, kdy za dobrého partnera jsou považovány i jiné subjekty (např. *Zero Waste Europe*, Živica) a to i přesto, že společně připravované projekty nebyly realizovány. Tento rozpor vychází ze zvole-

¹¹ Pro bodové hodnocení jsme zvolili škálu: rozhodně ne (-2), spíše ne (-1), neumím posoudit (0), spíše ano (+1), rozhodně ano (+2).

→ něho metodického přístupu, kdy jsme pracovali především se zahájenými či s realizovanými partnerstvími. Subjekty účastné pouze na přípravné fázi projektu tak nemohly být do našeho výzkumu zahrnuty, čímž nám může unikat řada dalších zajímavých zjištění. S ohledem na naše omezené kapacity si lze v těchto místech představit prostor pro další zkoumání, které by se v duchu Agranoff (2012) zaměřilo i na nerealizovaná partnerství.

Charakteristiky dobrých partnerů pro projekt, které jsou zmiňovány v řízených rozhovorech s pracovníky HD i v rámci dotazníkového šetření s projektovými partnery, literatura běžně nezmiňuje a spíše se soustředí na omezenější okruh atributů. Vlastnosti zajištěné prostřednictvím vlastního výzkumu tak mohou reflektovat buď jedinečnost našeho případu nebo naši orientaci jen a pouze na specifika partnerství v NNO. S jistotou nejsme schopni identifikovat, co má větší váhu, a proto si i tento rozměr našeho výzkumu zaslouží vyšší pozornost při další práci, která by na naše výsledky navázala. Identifikované atributy si jistě zaslouží pozornost i zástupců z méně zkušených organizací, neboť mohou být vodítkem, jak předejít případným pozdějším nedorozuměním či dokonce komplikacím v rámci vytvářených projektových partnerství.

Z odpovědí respondentů vyplývá, že zástupci HD považují za důležité, aby projektové partnerství bylo formálně zpečetěno ve formě smlouvy. Přestože respondenti odpovídali na otevřené otázky, v rámci rozhovorů zaznívaly odkazy na konkrétní body, které mají smlouvy o partnerství obsahovat (podobně také Čepelka a Potluka, 2011). Podle dotazníkového šetření se zdá, že je požadavek HD na existenci smluvní úpravy mezi NNO spíše výjimkou. I v této oblasti zkoumání nejsme schopni detailněji vysvětlit možný rozpor. Naši hypotézou však zůstává, že vyšší zájem na existenci detailní smlouvy mají organizace, které stojí na administrátorské straně projektového partnerství.

Nepopíratelnou úlohu na vzniku projektových partnerství má EU, která prostřednictvím Evropské komise prosazuje v aktuálním projektovém období

princip partnerství v rámci Evropských strukturálních a investičních fondů. Předpoklad, že by samotné partnerství přispívalo transparentnosti (EC, 2014), se na základně našeho výzkumu zdá být ličný – vyvrací jej jak zástupci HD, tak i partnerské organizace HD. Naši respondenti nicméně potvrzují, že k vyšší transparentnosti projektového partnerství přispívá složitý proces administrace a vyúčtování projektů.

Respondenti našeho výzkumu se vyjadřují, že hlavním pozitivem existence projektového partnerství je především přítomnost synergického efektu. Přítomnost dalších pozitivních prvků, které zmiňuje literatura, byla na příkladu dané organizace také potvrzena.

Stejně jako byla nastíněna pozitiva existence projektového partnerství, byla v rámci vlastního výzkumu reflektována i negativa, respektive omezení, která se pojí s projektovým partnerstvím. Prvků, které zmiňuje Agranoff (2012), si jsou zástupci HD i jejich partnerských organizací velmi dobře vědomi a snaží se jim vyvarovat již při tvorbě projektového partnerství. Do projektového partnerství, které je dle klíčových pracovníků HD rizikové, organizace raději vůbec nevstupuje. Účast na projektech proto podléhá kolektivnímu schvalování všech klíčových zaměstnanců. Rizika jsou samozřejmě i přes tato předběžná opatření součástí všech projektů, respondenti z HD i z partnerských organizací se nicméně shodli, že negativa jsou často spojena spíše s podmínkami daných dotačních výzev než se samotnými partnery.

Projektová partnerství, která HD vytváří, jsou budována především na původních půdorysech úspěšně ukončených projektů. Partneri jsou součástí přípravy projektové žádosti a vztah od ukončeného po nový projekt je vzájemně udržován při životě různými aktivitami a příslušností v rozličných sítích (např. *Friends of the Earth* atd.).

4. Závěr

Globalizovaný svět plný komplexních problémů vybízí ke spolupráci při hledání dostatečných řeše-

ní. Tento externí tlak se nevyhýbá ani organizacím nestátního neziskového sektoru, jejichž (veřejné) zdroje jsou často existencí spolupráce přímo podmíněné. V praxi fungování NNO se stává nezbytností projektové partnerství. Tento trend nicméně neodpovídá dosavadnímu zájmu výzkumníků.

V rámci předloženého příspěvku jsme si stanovili za cíl vymezit klíčové faktory, které ovlivňují úspěšnost projektového partnerství zvolené NNO a dále jmenovat pozitivní či negativní aspekty, které se s existencí projektového partnerství pojí. Domníváme se, že se nám i přes různá omezení podařilo cíl naplnit a můžeme tak nabídnout vhled do projektového partnerství v dané NNO – HD. Navzdory tomu, že nelze závěry předkládaného příspěvku zobecňovat, lze příspěvek do jisté míry chápat jako odrazový můstek pro širší výzkum. Teprve následný výzkum by formuloval obecně platné závěry o projektovém partnerství v nestátním neziskovém sektoru, nebo by napomohl k rozkrývání složitých struktur vlastnictví a fungování NNO, jež se často stává středem zájmu různých konspiračních skupin.

Předložený příspěvek reflektuje výsledky vlastního výzkumu, který sestával z analýzy klíčových dokumentů, rozhovorů s důležitými pracovníky HD a také z dotazníkového šetření mezi partnerskými subjekty. V rámci příspěvku mapujeme postup vzniku a fungování projektového partnerství HD, stejně tak se zabýváme pozitivy a negativy, které partnerství přináší, a hledáme shodu na tom, jak partnerství přispívá k transparentnosti.

V rámci příspěvku jsme se zabývali pouze projektovými partnerstvími identifikovanými na základě finančních toků. Dalším kritériem pro jejich zohlednění byla administrátorská úloha HD. Takovéto zúžení nám poskytlo přístup k vyčerpávajícím

informacím o vzniku i fungování partnerství, zároveň však nenabízí informace o nerealizovaných projektech a těch partnerstvích, kde je HD v roli standardního účastníka. Z toho důvodu nabízejíme pouze komplexní pohled na úspěšná partnerství a opomíjíme zbývající, která by byla jistě neméně zajímavá. Příčiny a důsledky neúspěšných partnerství tudíž představují prostor pro další bádání.

Příklad HD nasvědčuje tomu, že předcházení neúspěchu a eliminace negativních dopadů projektového partnerství na organizaci představují nezbytnou činnost již v počátcích spolupráce, kdy je nutné podmínky vzniku a fungování diskutovat napříč celou organizací a vše formálně zpečetit smlouvou. HD je v tomto ohledu velmi zodpovědnou a z vlastní iniciativy uzavírá detailní smlouvu i v případech, kdy tato forma ujednání není požadována nadřazenými autoritami. Právě tomuto postupu respondenti našeho výzkumu přisuzují vysokou úspěšnost praxe projektového partnerství HD.

Výsledky našeho šetření neprokázali souvislost mezi transparentností a existencí projektového partnerství. Zástupci HD i jejich partnerských subjektů nicméně poukazují na řadu jiných pozitivních efektů, které s sebou partnerství nese a které převažují nad možnými negativy (především na straně administrátora projektu). Mezi hlavními pozitivy pak respondenti jmenovali větší dopad a dosah projektů, či příležitost pro sdílení know-how. Snahou HD je udržovat kontakt s partnerskými subjekty i mimo / po období realizace projektu, čímž dochází k posilování pravděpodobného úspěchu budoucích projektových partnerství, která v jednoduchosti často znamenají úspěšné naplňování účelu existence daných organizací.

LITERATURA A PRAMENY

- [1] AGRANOFF, R.: *Collaborating to Manage: a Primer for the Public Sector*. Washington: Georgetown University Press, 2012.
- [2] BARDACH, E.: *Getting Agencies to Work Together*. Washington: Brookings Institution Press, 1998.
- [3] BEAM, D. R., CONLAN, T. J.: Grants. In *The Tools of Government*. New York: Oxford University Press, 2002, pp. 340–380.



- [4] BILENÁ, E.: *Táhnout za jeden provaz: projektové partnerství v nestátním neziskovém sektoru (případová studie)*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, 2018.
- [5] CRESWELL, J.: *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approach*. Lincoln: University of Nebraska, 2003.
- [6] ČEPELKA, O., POTLUKA, O.: *Jak na partnerské projekty?* Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2011.
- [7] ČSÚ: *Popis satelitního účtu neziskových institucí*. Praha: Český statistický úřad, 2015. [on-line]. [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/nufile/kxjudhs/SUNI%202005_2016%20popis%20181030.pdf>.
- [8] ČSÚ: *Satelitní účet neziskových institucí*. Praha: Český statistický úřad, 2016. [on-line]. [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu_sat>.
- [9] EC: *European Code of Conduct on Partnership*. Luxembourg: Publication Office of the European Union, 2014. [on-line]. [cit. 2019-01-05]. Available from: <eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0240&from=EN>.
- [10] FRIČ, P.: *Nesnadné partnerství státu a občanského sektoru*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 2005.
- [11] FRIČ, P. et al.: *Občanský sektor v ohrožení?* Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2016.
- [12] FYALL, A., GARROD, B.: *Tourism Marketing: a Collaborative Approach*. Clevedon: Channel View Publications, 2005.
- [13] GALVASOVÁ, I. et al.: *Spolupráce obcí jako faktor rozvoje*. Brno: Georgetown, 2007.
- [14] HD: *O nás*. Brno: Hnutí DUHA – Friends of the Earth, 2018. [on-line]. [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: <<http://www.hnutiduha.cz/o-nas/>>.
- [15] KERMIET, V., SMEJKALOVÁ, L.: *Český nestátní neziskový sektor: Satelitní účet neziskových institucí a roční národní účty*. Prezentace na semináři Trendy a charakteristiky českého neziskového sektoru 10 let po vstupu ČR do EU. Praha: Úřad vlády České republiky, 2014.
- [16] LISTER, S.: Power in partnership: an analysis of NGO's relationships with their partners. *Journal of International Development*, 2000, 12(2), pp. 227–239.
- [17] MAREŠ, J.: Tvorba případových studií pro výzkumné účely. *Pedagogika*, 2015, 2, s. 113–142.
- [18] PAVLŮ, H.: *Vztah státu a neziskového sektoru: teoretické přístupy a příklady v ČR*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, 2008.
- [19] PESTOF, V. A.: *Reforming Social Services in Central and Eastern Europe – an Eleven Nation Overview*. Cracow: Cracow Academy of Economics, 1995.
- [20] POTŮČEK, M.: *Veřejná politika*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2005.
- [21] RHODES, R. A. W.: *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Buckingham: Open University Press, 1997.
- [22] SALAMON, L. M., ANHEIER, H. K.: *Defining the Non-profit Sector: a Cross-National Analysis*. New York: Manchester University Press, 1997.
- [23] SKOVAJSA, M.: *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010.
- [24] ŠTOGR, J.: *Partnerství a participace: veřejný prostor*. Praha: Nadace Open Society Fund, 2001.
- [25] ÚŘAD VLÁDY: *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2016*. Praha: Úřad vlády České republiky, 2018. [on-line]. [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: <<https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/rozbor-financovani-nestatnich-neziskovych-organizaci-168259/>>.

- [26] VANDEVENTER, P., MANDELL, M.: *Networks That Work*. Los Angeles: Community Partners, 2007.
- [27] WONDOLLECK, J. M., YAFFEE, S. L.: *Making Collaboration Work*. Washington: Island Press, 2000.
- [28] WOOD, D. J., GRAY, B.: Towards a comprehensive theory of collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 1991, 27(2), pp. 139–162.
- [29] ZNEBEJÁNEK, F.: *Mezi konfliktem a kooperací: jednotná teorie konfliktu a kooperace*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2013.

ABSTRAKT

Nestátní neziskové organizace (NNO) při realizaci svého poslání vstupují do různých projektových partnerství. V rámci předkládaného příspěvku jsme zmapovali finanční toky vzniklé při takovéto formě spolupráce vybrané NNO. Dále jsme hledali odpověď na to, jak zajistit, aby daná projektová partnerství byla úspěšná. Stejně tak jsme se pokusili nastínit pozitiva a negativa, která se s existencí projektových partnerství pojí. Při své práci jsme neopomenuli zohlednit témata jako je transparentnost a udržitelnost. Oblast projektového partnerství NNO je do jisté míry teorií nezachycena, proto jsme za východiska použili průřezovou literaturu, která se věnuje především praxi zástupců veřejného sektoru. Následná konfrontace teorie s konkrétním případem vybrané organizace poukazuje na uplatnitelnost vybraných prvků i pro nestátní neziskový sektor. Příspěvkem tak doplňujeme dosavadní poznání o další střípky, které si jistě zaslouží svou pozornost. Na základě realizovaného výzkumu tedy nyní víme, že partnerství často vzniká díky podmínkám dotačních výzev. Pro úspěch projektového partnerství je stěžejní existence partnerské smlouvy. Přítomnost synergického efektu, jež často umocní zamýšlený dopad projektu, je nesporným pozitivem projektového partnerství. Naopak stinné stránky se spíše než se samotnou spoluprací váží ke složitým podmínkám jednotlivých výzev. Dobrým podkladem pro projektové partnerství je minulé partnerská zkušenost.

KLÍČOVÁ SLOVA

Nestátní nezisková organizace (NNO); projektové partnerství; financování NNO

To Pull Together: Project Partnership in NonGovernmental NonProfit Sector

ABSTRACT

Non-governmental non-profit organizations (NGOs) are involved in various project partnership during realization of their mission. Submitted paper identifies financial flows generated by the project partnerships of the selected NGO. What can be done to ensure success of such partnerships in general? An answer to this question and also pros and cons of project partnerships have been outlined. Furthermore concepts of transparency and sustainability have not been omitted in this regard. The area of the project partnership of NGOs is rather unusual to be covered by theory. That is why cross-sectional literature, which focuses primarily on partnerships of the public sector representatives, served us as a starting point. Subsequent confrontation of theory with particular case organization points to validity of some of the elements for the NGO sector. Additional fragments of knowledge have been appended to the existing one, thanks to this paper. Research has shown that the creation of partnership is driven by the conditions of grant schemes. In sake of partnership success formal partnership agreement is crucial. Existence of synergic effect, that often enhances the intended impact of the project, is indisputable positive of the project partnership. On the other hand, the drawbacks are not linked to the cooperation itself, but rather to the complex conditions of individual grant calls. Good foundation for project partnership is previous partnership experience.



→ KEYWORDS

Non-governmental non-profit organization (NGO); project partnership; funding of NGOs

JEL CLASSIFICATION

H39; L31; L33



Struktura indické agregátní poptávky — srovnání s případem Číny

► Ing. Dominik Proch¹ » Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů, Katedra světové ekonomiky, náměstí W. Churchilla 4, 130 67 Praha, Česká republika; email: xprod25@vse.cz

* 1. Úvod

Indie je považována za jednu z nejperspektivnějších ekonomik budoucích let. Z dat Mezinárodního měnového fondu (viz IMF, 2018a) je patrné, že na počátku roku 2018 byla tato jihoasijská země již třetí největší ekonomikou světa dle ukazatele hrubého domácího produktu (HDP) v paritě kupní síly (PPP).² Růst indického nominálního HDP dosahoval mezi lety 2007–2017 průměrně úrovně 7,3 %. Z velkých ekonomik ji v tomto desetiletém horizontu převýšila pouze Čínská lidová republika (ČLR, Čína), jejíž růst HDP však zpomaluje a stabilizoval se v posledních třech letech kolem 6,7 %. I proto na základě dat Mezinárodního měnového fondu (viz IMF, 2016) Indie vystřídala Čínu na přelomu let 2014–2015 na pozici nejrychleji rostoucí velké ekonomiky světa (dle meziročních změn HDP). Rovněž OECD (2018) v dlouhodobé prognóze Indii predikuje dynamický růst, na jehož základě by měla převýšit hospodářský výkon (dle HDP v PPP) eurozóny ve zhruba 20letém horizontu a USA přibližně za 40 let. Objevují se však pochybnosti o daných předpovědích a dlouhodobé udržitelnosti dosahovaných temp růstu, a to s ohledem

na strukturu hospodářství, schopnost zajistit dostatečné množství energetických zdrojů, populační základnu i další společensko-kulturně-historické faktory (viz např. Balabán et al., 2010).

Autor by rád touto statí přispěl do debaty o indickém hospodářském potenciálu, resp. současném stavu, a to prostřednictvím analýzy struktury agregátní poptávky, která může — dle názoru autora — odhalit širší souvislosti skutečného stavu indické ekonomiky. Cílem předkládané statí je zjistit strukturu indické agregátní poptávky a zjištění následně komparovat s příkladem Číny. Vyhodnocení případných podobností či rozdílností by mělo směřovat k zodpovězení otázky, zda lze v případě Indie očekávat, že bude v budoucích letech sledovat podobný vývoj, jakým prošla od počátku 80. let (resp. konce 70. let) Čína, či je ze strukturálních důvodů předurčena k vlastní cestě.

První kapitola obsahuje teoretický rámec. Přiblížena je zejména základní makroekonomická identita, která definuje strukturu agregátní poptávky a současně strukturu produktu dle výdajové metody. Uvedeny jsou rovněž průměrné podíly jednotlivých výdajových agregátů vybraných územních celků v různé fázi hospodářského vývoje. Ve

¹ Článek byl zpracován s podporou Vysoké školy ekonomické v Praze, grantu IGA č. F2/13/2017 Státní kapitalismus v současném světě.

² Podstatně odlišná je pozice Indie dle poměrového ukazatele HDP per capita (na obyvatele). Vzhledem k druhé největší populaci na světě (více než 1,320 mld. obyvatel) dosahovala země v roce 2017 až 126. pozice (dle reálného HDP v PPP per capita), resp. až 145. pozice (dle nominálního HDP per capita) v pomyslném žebříčku 193 sledovaných ekonomik (IMF, 2018a).

→ druhé kapitole je představena struktura indické agregátní poptávky, která je doplněna o vybraná specifika indické (makro)ekonomické situace a zahraničně-obchodní pozice země. Ve třetí kapitole je komentována struktura čínské agregátní poptávky, přičemž poslední (čtvrtá) kapitola obsahuje srovnání situace v obou zemích.

2. Agregátní poptávka a její struktura

Pro snazší aplikaci na konkrétní příklad Indie je uvažována otevřená ekonomika, v níž se nachází sektory domácností, firem, vlády a zahraničních subjektů (vnější sektor). V tomto prostředí pak agregátní poptávka představuje souhrn všech plánovaných výdajů. Soukup et al. (2011) připomíná, že skutečné výdaje se mohou od plánovaných lišit. Pokud je přijat předpoklad, že lišit se mohou pouze investiční výdaje, lze členit celkové investiční výdaje na investice plánované (I_p) a investice neplánované (I_u), které se projevují vznikem zásob, resp. jejich neplánovanými změnami. V tomto ohledu je agregátní poptávka tvořena pouze plánovanými výdaji, tj. takovými, které ekonomické subjekty chtějí vynaložit. V otevřené ekonomice je tak dána vztahem:

$$AD = C + I_p + G + NX \quad (1)$$

kde AD je agregátní poptávka; C spotřební výdaje domácností; I_p soukromé plánované investiční výdaje; G vládní nákupy; NX čistý export, tj. X (export) snížený o M (import).

Pakliže je dosaženo rovnovážné produkce, tj. skutečné výdaje na statky se rovnají plánovaným, (zamýšleným) výdajům, tedy celkové investice jsou shodné s plánovanými investicemi (nedochází k neplánované změně zásob), lze ztotožnit agregátní poptávku s produktem (Y), tedy platí:

$$Y = AD = C + I + G + NX \quad (2)$$

Součet komponent představuje celkovou výši agregátní poptávky v dané ekonomice, resp. celkový produkt, a to na základě jedné ze základních metod výpočtu výše hrubého domácího produktu (HDP) – výdajové. Zajímavý úkaz o ekonomických procesech může poskytnout nejen celková výše, ale rovněž struktura agregátní poptávky. Následující tabulka ilustruje základní rozdíly v podílech jednotlivých agregátů na celkové agregátní poptávce (produktu) vybraných zemí sdružených ve skupinách dle úrovně rozvoje a teritoriálního členění pro rok 2016 (nejaktuálnější období,

Tabulka č. 1 » Struktura AD vybraných územních celků v roce 2016 (v %)

podíl v %	C	I		G	NX
	spotřební výdaje domácností	tvorba hrubého fixního kapitálu	změna zásob	vládní nákupy	čistý export
rozvinuté země					
eurozóna	54,41	20,29	0,04	20,60	4,66
ostatní	50,69	27,93	-0,29	16,38	5,28
rozvojové a rozvíjející se země					
Asie	57,83	32,38	1,74	9,55	0,60
Latinská Amerika	64,04	23,70	-0,22	16,85	-4,39
Subsaharská Afrika	78,31	19,80	0,13	10,78	-9,46

Pramen: IMF (2018b), vlastní dopočty a zpracování

I vzhledem k výše uvedenému srovnání základních strukturálních aspektů lze vyvozovat, že Čína je v přímém srovnání s Indií do jisté míry rozvinutější zemí. Třebaže se Indie stala na přelomu let 2014–2015 nejrychleji rostoucí velkou ekonomikou světa, Čína dosahuje vyššího HDP a při užití konceptu PPP je dokonce globálně největší ekonomikou.

v němž jsou k dispozici data pro všechny sledované celky).

Tabulka č. 1 ilustruje fakt, že podíl spotřebních výdajů domácností v rozvojových a rozvíjejících se zemích je vyšší oproti zemím rozvinutým, přičemž rozvojové země subsaharské Afriky dosahují nejvyššího podílu tohoto výdajového agregátu. V rámci této skupiny pak dosahují nejnižšího podílu – tedy nejvíce se blíží podílu spotřebních výdajů domácností v rozvinutých zemích – asijské rozvojové a rozvíjející se země.

Agregát investic lze členit dle hrubé tvorby kapitálu a změny zásob. Podstatnějšího postavení dosahují investiční výdaje v podobě hrubé tvorby kapitálu. Výjimku představují právě rozvojové a rozvíjející se země Asie, přičemž nejvyšší podíl investic v podobě změny zásob na HDP v daném roce vykazuje Mongolsko (zhruba 10 %) společně s Nepálem (9 %). U obou zemí lze přírůstek zásob zdůvodnit zpomalením ekonomiky v roce 2016 (meziroční růst HDP ve výši 1,2 % v případě Mongolska, resp. 0,4 % v případě Nepálu; viz IMF, 2018a).

Skupina rozvojových a rozvíjejících se zemí Asie vyčnívá společně se zeměmi subsaharské Afriky rovněž v rámci agregátu vládních nákupů, neboť ten v jejich případě dosahuje zhruba 10 % podílu, tj. o 6 p. b. méně, než v případě rozvojových a rozvíjejících se zemí Latinské Ameriky a zemí rozvinutých (resp. o 10 p. b. méně ve srovnání s eurozónou).

Agregát čistého exportu rozděluje územní celky na ty s kladnou bilancí obchodu zbožím a službami, jež je charakteristická pro rozvinuté země, a s výrazně zápornou bilancí obchodu zbožím a službami, kterou lze sledovat u rozvojových

a rozvíjejících se zemí Latinské Ameriky a subsaharské Afriky a jež je determinována importní orientací daných ekonomik. Asijské rozvojové a rozvíjející se země dosahují dle podílu agregátu čistého exportu v daném roce mírného přebytku.

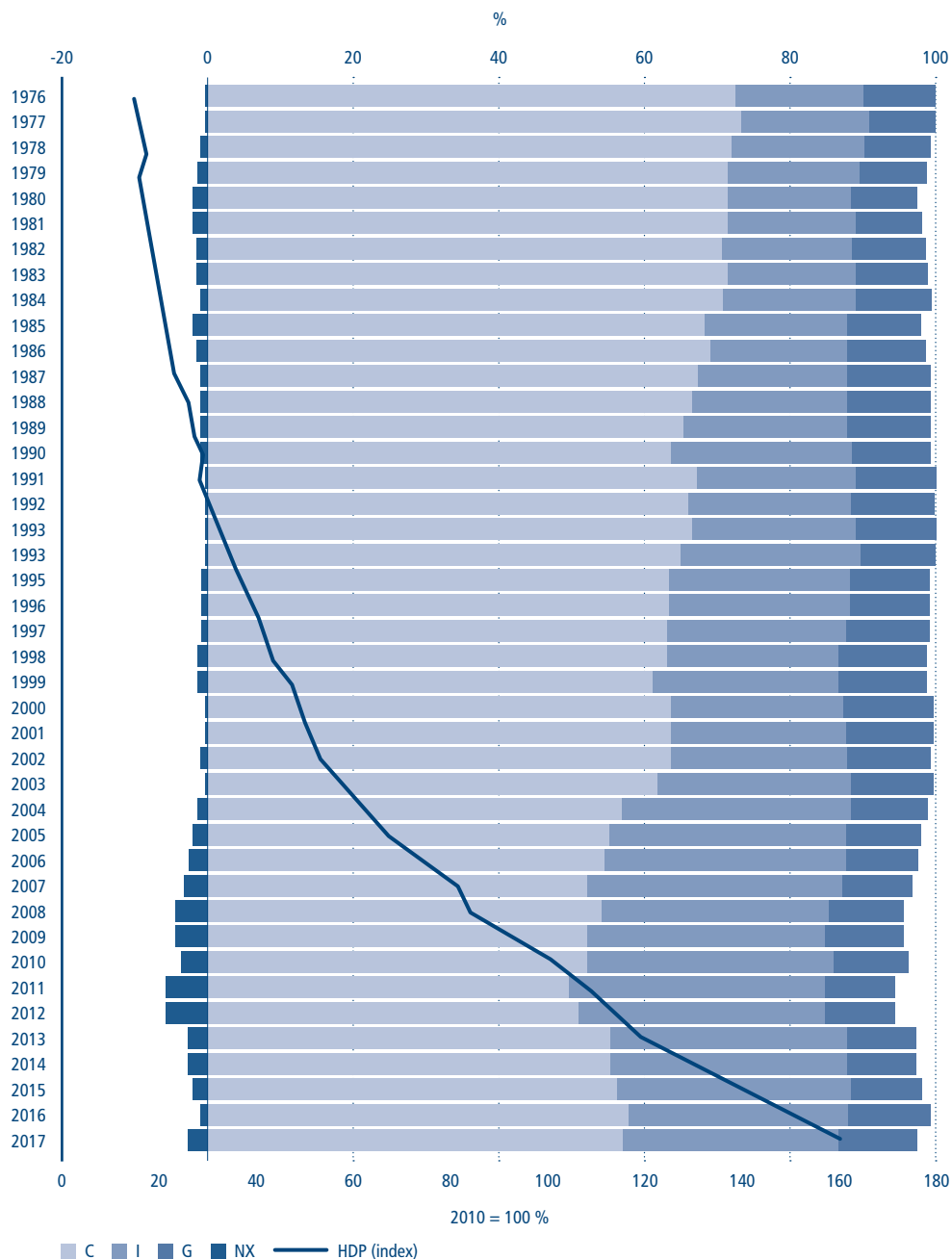
3. Struktura indické agregátní poptávky

Indie je třetí největší ekonomikou dle HDP v PPP. Pokud by nebyl uvažován koncept PPP, Mezinárodní měnový fond v jarním vydání *World Economic Outlook* zařadil Indii v roce 2018 na šesté místo v pořadí největších ekonomik světa dle nominálního HDP, který poprvé v historii Indie překročil úroveň 2,6 bil. USD (viz IMF, 2018a). Nízkou životní úroveň obyvatelstva však dle stejné statistiky indikuje poměrový ukazatel HDP *per capita*, příp. HDP v PPP *per capita*. Indický HDP na obyvatele v roce 2018 činil 2016 USD v běžných cenách s tím, že první Lucembursko vykázalo v daném roce více než padesátinásobně vyšší hodnotu, resp. HDP v PPP na obyvatele dosáhl výše 6925 mezinárodních dolarů v konstantních cenách ukotvených k roku 2011, tj. zhruba šestnáctkrát méně než nejvýše postavený Katar.

Z pohledu této stati je však předmětnější, jaká je struktura agregátní poptávky odrážející se poté ve struktuře produktu, resp. který z výdajových agregátů přispívá největší měrou k tvorbě produktu. Neméně důležité jsou pak důvody a souvislosti, které se v daném stavu promítají. Základní přehled struktury agregátní poptávky nabízí obrázek č. 1, jenž je pro ilustraci doplněn indexovým vývojem reálného HDP. Z totožných dat (IMF, 2018b) vychází tabulka č. 2, která pro snazší orientaci shr-



→ **Obrázek č. 1 » Vývoj struktury AD a reálného HDP Indie 1976–2017 (v %)**



Pramen: IMF (2018a, 2018b), vlastní dopočty a zpracování

nuje absolutní hodnoty a tendenční (relativní) změny v pětiletých intervalech v období 1980–2015, vč. nejaktuálnějších údajů z roku 2017. Z grafického (obrázek č. 1) i tabelárního (tabulka č. 2) zobrazení jsou patrné podíly jednotlivých výdajových agregátů i vývojové tendence ve struktuře indické agregátní poptávky. Zjištění jsou důkladněji rozebrána v následujících podkapitolách.

3.1 Spotřební výdaje domácností

Spotřební výdaje domácností jsou dominantním výdajovým agregátem, avšak jejich podíl v rámci struktury indické agregátní poptávky v průběhu sledovaného období klesá, a to ze 75 % v roce 1980 na méně než 60 % v roce 2005. Kolem této hodnoty

spotřební výdaje domácností oscilují do současnosti, přičemž dosahovaná úroveň je srovnatelná s tou, kterou v průměru vykazuje celá skupina rozvojových a rozvíjejících se zemí Asie.

Je vhodné podotknout, že dlouhodobě se snižující podíl spotřebních výdajů na celkové agregátní poptávce není dán stagnací spotřebních výdajů, či dokonce jejich poklesem, avšak rychlejším (intenzivnějším) růstem ostatních výdajových agregátů – spotřební výdaje domácností vzrostly během sledovaného období „pouze“ 80krát. K hlavnímu přesunu (ve smyslu relativního podílu daného agregátu na celkové agregátní poptávce) tak dochází zejména mezi spotřebními a investičními výdaji (viz dále).

Jednou z proměnných vysvětlujících indickou

Tabulka č. 2 » Vývoj struktury indické AD, absolutní i relativní vyjádření (v mil. INR a v %)

Rok	AD	C	I	G	NX
1980	1 573 646,08	1 180 684,61	286 841,47	151 790,00	-45 670,00
		75,03 %	18,23 %	9,65 %	-2,90 %
1985	3 002 557,03	2 141 536,57	596 480,47	332 570,00	-68 030,00
		71,32 %	19,87 %	11,08 %	-2,27 %
1990	6 125 951,72	3 985 292,02	1 526 039,70	695 250,00	-80 630,00
		65,06 %	24,91 %	11,35 %	-1,32 %
1995	12 237 230,12	7 920 149,17	3 100 450,94	1 358 830,00	-142 200,00
		64,72 %	25,34 %	11,10 %	-1,16 %
2000	21 889 628,35	14 066 611,08	5 282 991,21	2 733 996,06	-193 970,00
		64,26 %	24,13 %	12,49 %	-0,89 %
2005	37 326 956,83	21 527 020,00	12 797 536,83	4 016 190,00	-1 013 790,00
		57,67 %	34,28 %	10,76 %	-2,72 %
2010	77 518 500,00	43 603 200,00	28 413 800,00	8 901 400,00	-3 399 900,00
		56,25 %	36,65 %	11,48 %	-4,39 %
2015	135 295 120,00	79 323 310,00	45 020 010,00	14 114 600,00	-3 162 800,00
		58,63 %	33,28 %	10,43 %	-2,34 %
2017	164 611 097,98	99 143 989,63	51 380 695,45	19 084 201,37	-4 997 788,48
		60,23 %	31,21 %	11,59 %	-3,04 %

Pozn.: C, I, G, NX — nominální veličiny, v běžných cenách domácí měny, bez sezónního očištění.

Pramen: IMF (2018b), vlastní dopočty a zpracování.



→ spotřebu je do značné míry — společně se stupněm rozvoje země — teorie dna pyramidy původem indického autora C. K. Prahalada. Znalý podmínek na rozvojových a rozvíjejících se trzích, Prahalad (2006) nabídl návod, který se v několika zemích osvědčil při zacílení na nejchudší vrstvy obyvatel. Spotřebitelé v těchto podmínkách sice disponují nízkou kupní silou, avšak představují jakési dno pyramidy. Právě v kvantitě případných kupců spočívá hlavní potenciál spotřebních možností. Ta — jak je doloženo graficky i tabelárně — dosahuje značného významu, třebaže podstatné části obyvatel se nedostává vyhovujícího zázemí a životních podmínek.³

Poslední šetření indického *Ministry of Statistics and Programme Implementation* (MSPI, 2013), realizované v letech 2011–2012, potvrdilo dlouhodobý trend (všeobecně platný), a sice že spotřební výdaje domácností žijících ve městech (v přepočtu na jednu osobu) jsou vyšší ve srovnání s domácnostmi z rurálních oblastí, a to v případě Indie o více než 80 %. Signifikantním rysem, podobně jako v jiných rozvojových zemích, je pak vysoký podíl výdajů na potraviny (obecně *food*), jenž v roce 2016 činil zhruba 28 %. Tento podíl se ale v čase snižuje, ještě v roce 2012 dosahoval 46 %, v roce 1993 dokonce 58 % (dle ukazatele měsíčních výdajů na obyvatele). Po výdajích na potraviny pak následují výdaje na ubytování, paliva a energie (16 %), dopravu (15 %), ošacení (6 %), vzdělání (4 %), zdraví (4 %), zařízení domácnosti a její údržbu (4 %) atp. (MSPI, 2018).

3.2 Investiční výdaje

Soukromé investiční výdaje jsou druhým nejvýznamnějším komponentem indické agregátní poptávky, zároveň tím nejdynamičtěji rostoucím, a to co do růstu podílu na celkové agregátní poptávce

i absolutním nárůstem — od počátku sledovaného období vzrostly 180krát.

Z dlouhodobého pohledu je pak podíl tohoto agregátu na agregátní poptávce determinován zejména hospodářskou a zahraničně-obchodní politikou. V současné době se podílí zhruba třetinou na celkové agregátní poptávce a vzhledem k příznivým změnám hospodářské politiky lze dále očekávat pozitivní vývoj i do budoucna (viz příslušnou podkapitolu). To ostatně potvrzuje i zpráva OECD (2017), která přisuzuje budoucímu růstu investic v indické ekonomice značný potenciál.

Na hrubém formování kapitálu se dle indické centrální banky (RBI, 2018) největší měrou podílí soukromé nefinanční instituce, které mnohonásobně převyšují investiční výdaje soukromých institucí z finančního sektoru (v posledních pěti letech 30–60násobně). Jen v těsném závěsu za soukromými nefinančními institucemi následují domácnosti, které vyjma již popisovaných spotřebních výdajů dosahují značného významu rovněž v rámci agregátu investic a které tak významnou měrou determinují podobu indické agregátní poptávky.

Ponejvíc směřovaly soukromé investice ve finančním roce 2015–2016 do realitního sektoru, který absorboval 26 % z celkové hodnoty soukromých investic, přičemž podobného výsledku je dosahováno v pěti po sobě jdoucích letech. Významného podílu dosahují rovněž zpracovatelský sektor (17 %), oblast veřejné správy a obrany (10 %), energetiky (9 %), obchodu (8 %) a zemědělství (7 %).

3.3 Vládní nákupy

Vládní nákupy dosahovaly v průběhu sledovaného období mírně vyššího růstu ve srovnání s vývojem celkové agregátní poptávky (vykazují zhruba

³ Země se potýká s problematickým přístupem k pitné vodě, elektřině, vzdělání a zdravotní péči, rasovou diskriminací a zejména stále významnou chudobou. Ještě v roce 2011 dosahovala více než pětina populace příjmu nižšího než 1,9 USD/den v PPP (WB, 2018). Souvisejícím fenoménem je městská chudoba a vznik slumových oblastí z důvodu překotné urbanizace a neřízené pracovní migrace do měst. Indická města nejsou dle Smith (2007) s to generovat dostatečné uplatnění pro příchozí dělníky, a tak se ve slumech nachází podle různých odhadů 30–60 % celkové populace.

125násobný nárůst), přesto se podíl agregátu vůči celku pohybuje konstantně kolem 10–12 %, což je v souladu s hodnotou zjištěnou pro celou skupinu asijských rozvojových a rozvíjejících se zemí. Průměrně se pohybuje meziroční růst vládních nákupů v období 1976–2017 kolem 14 %, přičemž největší stagnace se datuje k počátku nového tisíciletí, kdy v letech 2000–2003 růst vládních nákupů dosahoval v průměru 5,8 %, což byl citelný propad po nadprůměrných dvou dekáдах, v nichž vládní nákupy rostly v průměru 17,2 % v 80. letech a 15,6 % v 90. letech (IMF, 2018b).

Do budoucna je však vládním nákupům přisuzován významný potenciál (viz např. OECD, 2017), a to zejména s ohledem na propagované vládní iniciativy. Jednou z nejvýraznějších je v tomto směru *Make in India*, která cílí na zvýšení průmyslové výroby, budování infrastruktury, přilákání zahraničních výrobců či pozvednutí nízké produktivity práce ve zpracovatelském průmyslu.⁴ OECD (2017) doporučuje ve zvyšování veřejných investic setrvat, a to zejména v oblasti energetické a dopravní infrastruktury (silnice, železnice, kapacity pro přepravu uhlí atp.). Dalším doporučovaným krokem pro veřejné investování je oblast produkce elektřiny tak, aby byla přístupná pro všechny a podpořila rovněž soukromé podnikání. Ambiciózní plán indické vlády toto slibuje v roce 2019.⁵

Výdaje na finální spotřebu tvoří dlouhodobě zhruba třetinu celkových vládních nákupů. Ve finančním roce 2015–2016 pak největší podíl na vládních nákupech zaujímají tzv. hospodářské záležitosti (31 %), z nich zejména oblast zemědělství, lesnictví a rybolovu (8 % podíl na celkových nákupech), následují vzdělávací služby (17 %), obecné veřejné služby (14 %), nákupy spojené

s obranou země (9 %), bydlením a občanskou vybaveností (8 %) či sociální ochranou (8 %) atp. Tato struktura je dána dlouhodobým trendem, přičemž rozdíly v alokaci prostředků mezi finančními roky 2011–2016 se pohybují jen v řádu jednotek procentních bodů (MSPI, 2018).

3.4 Čistý export

Indický čistý export dosahuje záporných hodnot, tedy import převyšuje export, což je dáno importní orientací ekonomiky. Ta je (až na výjimky) patrná již od získání nezávislosti na Velké Británii v druhé polovině 40. let 20. století. Největšího rozdílu mezi exportem a importem dosáhla Indie v roce 2012, kdy dovoz převýšil vývoz zhruba o 27 % (IMF, 2018b).

Záporné saldo výkonové bilance (bilance obchodu zbožím a službami) je primárně determinováno obchodem zbožím, avšak v posledních letech se negativní rozdíl mezi hodnotou importovaného a exportovaného zboží snižuje, na což má vliv zejména úspěšná integrace do globálních hodnotových řetězců, pokles cen ropy⁶ či opatření limitující dovoz zlata.⁷ Pozitivní (resp. proti zápornému saldu působící) efekt naopak nelze přisuzovat kurzovému vývoji. Přestože nominálně indická měna znehodnocuje, dlouhodobě dochází k mírné reálné apreciaci (viz obrázek č. 2). Durčáková a Šíma (2015) shrnují, že se tak děje v závislosti na inflačních tlacích, jež byly podníceny (částečně sterilizovanými) intervencemi centrální banky na devizovém trhu (zejména aplikací prodejů a nákupů amerických dolarů) a které vývoj v nominální rovině neutralizují, resp. přispívají k reálnému zhodnocování (z dlouhodobého pohledu se jedná spíše

⁴ Více o vládních iniciativách a reformách viz např. Proch (2018).

⁵ Velkým úspěchem bylo v této souvislosti připojení všech indických vesnic ke zdroji elektrické energie na jaře roku 2018. Za „připojení“ je však považováno natažení příslušné kabeláže a pokrytí 10 % domácností a veřejných institucí v dané lokalitě. Stále tak zbývá vybavit elektrickou energií více než 23 mil. indických domácností (Ministry of Power, 2018).

⁶ Indie je třetím největším dovozcem ropy na světě, dovozy kryjí 70 % spotřeby, zároveň je čtvrtým největším spotřebitelem této komodity na světě.

⁷ Vysoká poptávka po zlatu (zároveň dovoz zlata) byla dána zápornou reálnou úrokovou mírou, kvůli níž ekonomické subjekty preferovaly držbu zlata před finančními úsporami. Vedle ekonomických příčin je vysoký dovoz zlata dán i dlouhodobou náklonností domácích subjektů k investicím do dané komodity.

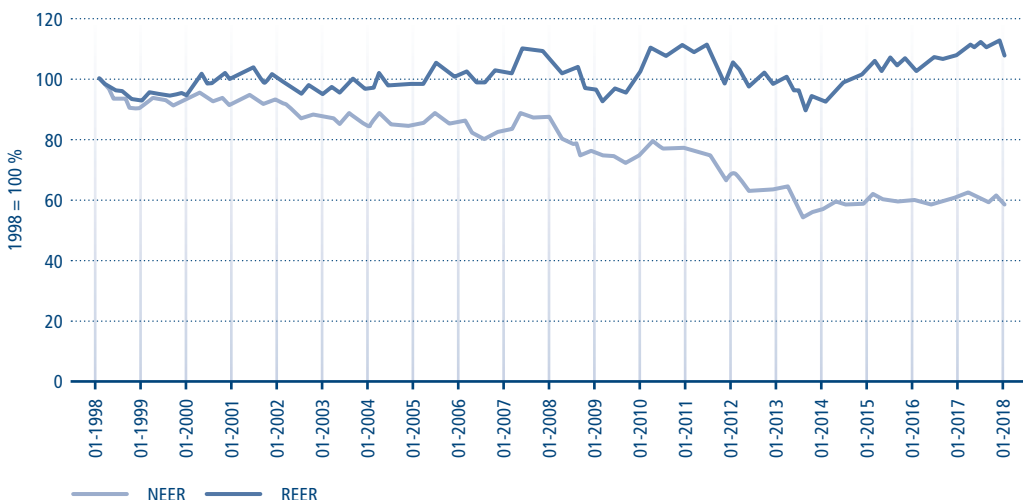
→ o stabilní vývoj reálného kurzu).⁸ Lze tak usuzovat, že snižující se záporné saldo obchodu zbožím, a současně snižující se schodek běžného účtu, není způsobeno kurzovými změnami, ba naopak mírná reálná aprece snižuje konkurenceschopnost indických vývozu, resp. stálý vývoj reálného kurzu není předpokladem zvýšení konkurenceschopnosti indické produkce v zahraničí.

Významnou úlohu v indickém zahraničním obchodu hrají paliva a nerostné suroviny, jež se podílejí třetinou na celkovém dovozu, přičemž petrochemické produkty jsou nejvýznamnějším samostatným artiklem i na straně exportu. Indie je čistým dovozcem paliv a import ropy se hlavní měrou podílí na deficitu běžného účtu platební bilance. Mezi lety 2006–2014 se na celkovém indickém dovozu surová ropa podílela 20–28 % (mezi lety 2015–2017 pak zhruba 18 %), následována nemě-

novým zlatem, perlami, drahokamy a polodrahokamy, uhlím, zemním plynem atp. Mezi palivy, surovinami a komoditami čnějí významnou měrou pouze telekomunikační zařízení a hnojiva. Indické exporty pak zahrnují komodity od primárního sektoru až k energetické produkci, strojům a dopravním zařízením (UNCTAD, 2018).

Naopak obchod službami vykazuje kladné saldo s tím, že Indie je za rok 2017 dle statistik WTO (2018) čtvrtým největším exportérem (3,5% podíl na celkových světových exportech služeb) a šestým největším importérem (s 3% podílem). Exportu (75 %) i importu (50 %) dominuje skupina ostatních komerčních služeb, z nichž se největšího významu dostává informačním a komunikačním technologiím (ICT, IT), jejichž růst započal již v 80. letech a dále akceleroval v následující dekadě. V dnešní době se IT sektor podílí až 7,7 % na indic-

Obrázek č. 2 » Dlouhodobý vývoj nominálního (NEER) a reálného (REER) efektivního kurzu indické měny



Pozn.: nepřímá kotace (vyšší hodnota = aprece), měsíční průměry, pro výpočet REER užít CPI
Pramen: BIS (2018), vlastní zpracování a dopočty

⁸ Efekt ropy a jejích cen se promítá nejen do obchodní bilance, nýbrž ovlivňuje i další makroekonomické ukazatele, např. inflaci, která se od roku 2014 pohybuje v rozmezí 3,5–5,8 % (IMF, 2018a). Z historického pohledu se ale jedná spíše o výjimku. Až dvouciferný růst cenové hladiny patří dlouhodobě k problémům indické ekonomiky, přičemž dopad na reálné zhodnocení je jedním z nich.

kém HDP a představuje třetí největší trh IT (za USA a EU). Konkrétně odvětví software přispívá nejvýznamněji ke kladnému saldu bilance služeb, jež Indie stabilně dosahuje – na rozdíl od bilance zboží – od roku 2004 (RBI, 2018).

3.5 Vliv hospodářské politiky

Indie od svého vzniku (získání nezávislosti) až do roku 1991 aplikovala centrálně plánovitý systém řízený Indickou plánovací komisí. V zemi existovaly státní podniky (*Oil and Natural Gas, Indian Oil, Tata Motors, State Bank of India*) a rovněž panovala snaha chránit domácí firmy před zahraniční konkurencí tarifními i netarifními nástroji (např. cla v automobilovém průmyslu dosahovala až do 90. let 20. století 100 až 200%), silně byl omezen vstup zahraničních investorů a v průmyslu se prosazovala strategie dovozní substituce, což vedlo k dalšímu snižování ekonomických vazeb se zahraničím za současného růstu významu výdajů domácích subjektů (zejména domácností). Až od roku 1991 země přešla ke strategii otevření se světu, k indikativnímu plánování, deregulaci a možnosti vstupu zahraničního kapitálu. K tomuto kroku ji přiměly problémy, které vygradovaly na konci 80. let. Vyjma hospodářské recese se země v té době potýkala s vysokou mírou inflace, problémy veřejných financí či vysokou mírou korupce, selhávajícím institucionálním zázemím, spojeným zejména s přebujelou byrokracií, a tzv. vládou licence⁹. Reformy, kterými reagoval tehdejší ministr financí a pozdější premiér Manmohan Singh, si kladly za cíl fiskální stabilizaci, uvolnění podmínek pro vstup investorů na indický trh, dále privatizaci veřejného sektoru a navázání na v 80. letech započatou podporu služeb (Joshi a Little, 1996).¹⁰

Indie prošla zcela zřetelně tzv. strukturální zkratkou. Od dominance primárního sektoru, následovaného službami a průmyslem, přešla napřímo do ekonomického modelu, který je určován službami a který je často doprovázen nedostatečnou industrializací a pomalým rozvojem průmyslových odvětví. Terciární sektor tak v současné době přispívá největší měrou k hospodářskému růstu a rozvoji. Zatímco ještě na počátku 80. let byl podíl přidané hodnoty služeb na tvorbě HDP zhruba 35 %, aktuálně přispívají zhruba 55 %. Trend rozvoje terciéry byl podnícen v již zmiňovaných 80. letech, kdy se vláda cíleně zaměřila na sektor telekomunikací, jenž se stal platformou pro rozvoj informačních technologií a jenž byl dále podporován prostřednictvím speciálních ekonomických zón a vládních pobídek. Růst terciéry byl stvrzen o dekádu později, kdy se průměrný meziroční růst odvětví služeb pohyboval na úrovni 7,5 % (až 40 % v případě sub-odvětví software), na počátku nového tisíciletí dosahoval výše 9 %. Podíl přidané hodnoty průmyslu je v čase konstantní, přibližně na úrovni 30 %, přičemž primární sektor (dle podílu přidané hodnoty na HDP) překonal trvale až v první polovině 90. let (WB, 2018). Na základě dat Organizace spojených národů však nelze nikterak úlohu primárního sektoru bagatelizovat, neboť se zemědělství v roce 2014¹¹ podílelo stále polovinou na celkové zaměstnanosti v ekonomice (UN, 2017).

4. Struktura čínské agregátní poptávky

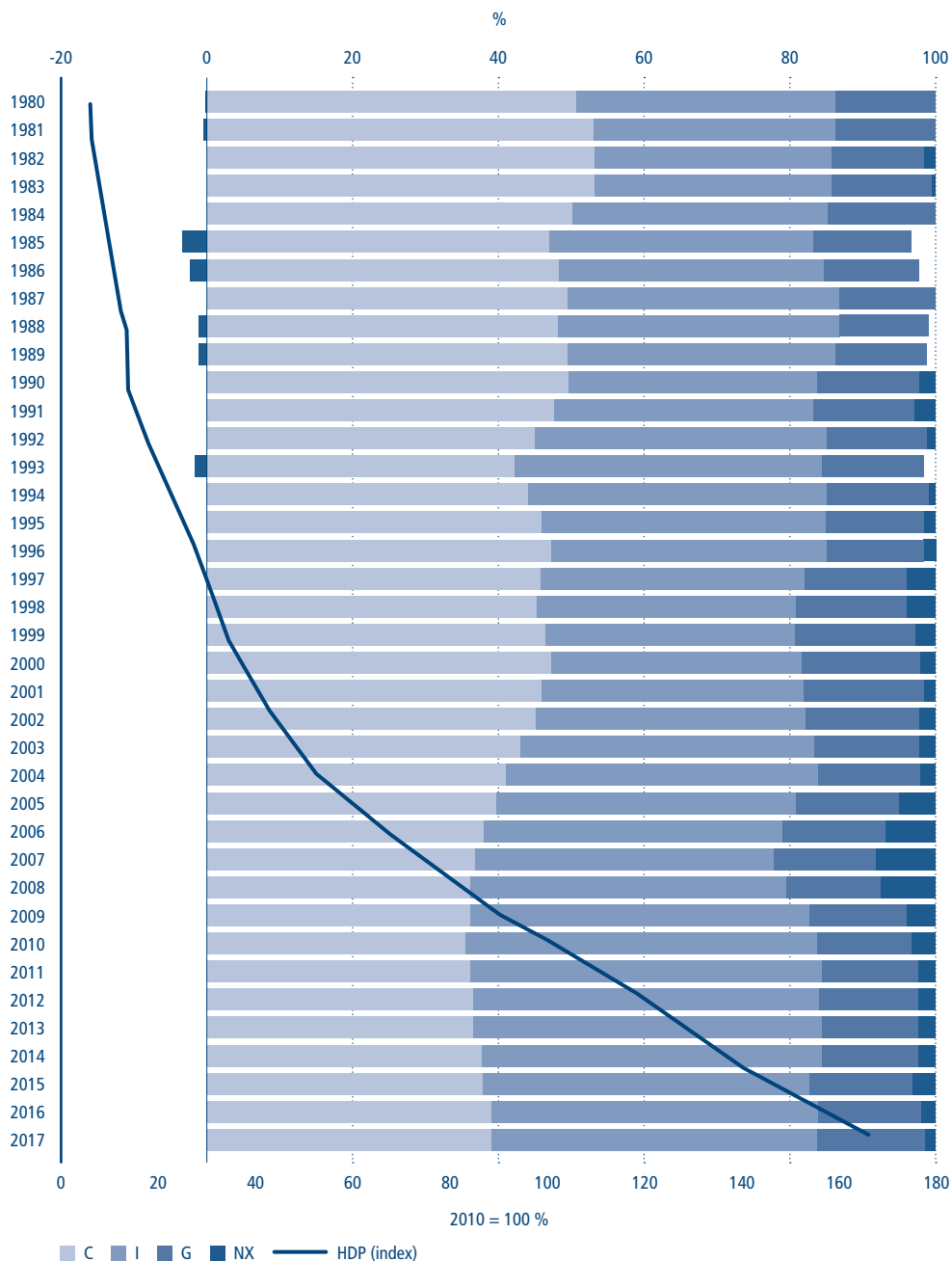
Čína je v současné době již největší ekonomikou světa dle konceptu PPP, zároveň dosahuje druhého nejvyššího nominálního HDP, jehož hodnota v roce 2018 přesáhla 13,4 bil. USD. *Per capita* vy-

⁹ Vláda s cílem kontroly importů a příchozích investic zavedla přísný byrokratický systém udělování licencí a povolení na takřka všechny úkony spojené s přístupem zahraničních subjektů na indický trh. Výsledkem však byla značná neefektivita prováděných operací, proliferace korupce a úplatkářství, z kterého nejvíce profitovala hrstka vyvolených, jež za udělení licencí zodpovídala.

¹⁰ Nutno podotknout, že ne všechny problémy se podařilo vyřešit, přičemž reformy současného premiéra Narendry Modiho, který je v úřadu od května roku 2014 a který iniciuje řadu neméně ambiciózních změn, reagují na podobné neduhy, které sužovaly indickou ekonomiku před více než čtvrt stoletím.

¹¹ Neaktualnost většiny socioekonomických statistik je v případě Indie dána velikostí populace, jež je předmětem oficiálního censu v desetiletých intervalech. Většina statistik je tak spíše odhadem (ač odborným).

→ **Obrázek č. 3 » Vývoj struktury AD a reálného HDP Číny 1980–2017 (v %)**



Pramen: IMF (2018a, 2018b), vlastní zpracování.

Tabulka č. 3 » Vývoj struktury čínské AD; absolutní i relativní vyjádření (v mil. CNY a v %)

Rok	AD	C	I	G	NX
1980	457 117,04	233 688,30	162 313,10	62 997,14	-1 881,50
		51,12 %	35,51 %	13,78 %	-0,41 %
1985	918 047,24	462 744,29	362 963,43	129 049,96	-36 710,44
		50,41 %	39,54 %	14,06 %	-4,00 %
1990	1 906 696,78	943 503,82	655 525,78	256 640,01	51 027,18
		49,48 %	34,38 %	13,46 %	2,68 %
1995	6 153 904,96	2 807 285,55	2 434 251,42	812 506,73	99 861,26
		45,62 %	39,56 %	13,20 %	1,62 %
2000	10 057 682,77	4 698 777,41	3 452 610,35	1 667 994,22	238 300,79
		46,72 %	34,33 %	16,58 %	2,37 %
2005	18 919 038,68	7 523 240,63	7 753 356,32	2 621 536,39	1 020 905,34
		39,77 %	40,98 %	13,86 %	5,40 %
2010	41 070 826,38	14 605 756,14	19 665 306,55	5 294 049,81	1 505 713,88
		35,56 %	47,88 %	12,89 %	3,67 %
2015	69 910 944,15	26 598 009,76	31 283 571,67	9 628 641,66	2 400 721,06
		38,05 %	44,75 %	13,77 %	3,43 %
2017	81 203 806,31	31 750 971,63	36 062 683,46	11 794 351,22	1 595 800,00
		39,10 %	44,41 %	14,52 %	1,97 %

Pozn.: C, I, G, NX — nominální veličiny, v běžných cenách domácí měny, bez sezónního očištění.
Zdroj: IMF (2018b), vlastní dopočty a zpracování

kazuje v přímém srovnání s Indií vyšší hodnoty v nominální rovině i dle PPP. Přesto v roce 2018 zastávala vzhledem k největší světové populaci (1,390 mld. obyvatel) až 73. pozici dle nominálního HDP na obyvatele (9 600 USD, takřka pětinašobek hodnoty Indie), resp. 79. pozici v rámci srovnání dle PPP — 16 100 mezinárodních dolarů v cenách ukotvených v roce 2011, čímž převyšuje Indii více než dvojnásobně (IMF, 2018a). Čína je zemí, s níž se pojí bezprecedentní tempa růstu HDP a úspěšná proměna ekonomického modelu, kterou od konce 70. let 20. století inicioval Deng Xiaoping postupnou liberalizací a zpřístupněním domácího trhu. Nejen tento fakt, ale i politické a kulturně-historické faktory pak formují současnou podobu čínské agregátní poptávky. Její struktura je pro

účely možné komparace nastíněna — podobně jako na příkladu Indie — v grafické i tabelární podobě. Vyplyvající závěry a souvislosti jsou posléze prezentovány v jednotlivých podkapitolách.

4.1 Spotřební výdaje domácností

Spotřební výdaje čínských domácností v absolutním vyjádření v průběhu sledovaného období rostly pozoruhodným tempem (135násobný nárůst mezi lety 1980–2017). *Per capita* pak ve stejném období vzrostly více než desetkrát s průměrným meziročním růstem více než 7 %, což se v daném období nepodařilo žádné jiné velké ekonomice. Přesto podíl spotřebních výdajů na celkové agregátní poptávce v čase klesá, důsledkem čehož je

→ ztráta dominantního postavení (překonány byly ještě dynamičtějším růstem soukromých investičních výdajů). V závěru sledovaného období však došlo opět k mírnému nárůstu, v roce 2017 zaujímaly spotřební výdaje domácností přibližně 39% podíl.

Hubbard et al. (2012) upozorňuje, že Čína v tomto ohledu následuje vyspělé asijské ekonomiky jako Japonsko, Koreu či Singapur. Po doznění vytlačovacího efektu investičních výdajů (ve smyslu nárůstu jejich podílu na agregátní poptávce) se s přesunem pracovní síly ze zemědělství do sektoru průmyslu, související urbanizací, rozvojem střední vrstvy a zvyšující se poptávce po službách s vyšší pracovní náročností zvyšuje i příjem domácností. Stejná studie pak říká, že spotřeba čínských domácností se odvíjí zejména od výše jejich příjmů, resp. výše disponibilního důchodu. Lze tak konstatovat, že vlivem výše zmíněných procesů se podíl spotřebních výdajů na agregátní poptávce postupně stabilizuje a posléze má tendenci opět růst. Tento vývoj cíleně podporuje čínská vláda (např. snižováním úrokových sazeb, růstem sociálních výdajů, progresivním zdaněním atp.) ve snaze o dosažení tzv. udržitelnějšího růstového modelu v rámci nové fáze hospodářského vývoje.¹² Snahu lze považovat za poměrně úspěšnou, neboť po razantním propadu v průběhu první dekády nového tisíciletí se podíl spotřebních výdajů stabilizoval, resp. v roce 2015 (a následně v roce 2017) dosáhl oproti roku 2010 mírného růstu.

Co se týče struktury spotřebních výdajů, na základě dat čínského statistického úřadu (NBSC, 2018b) zaujímaly v roce 2017 největší podíl potraviny, sloučené do jedné skupiny s tabákem a alkoholem, které se podílely na celkových spotřebních výdajích domácností 29%. Následují výdaje na bydlení (22%), dopravu a komunikaci (14%), vzdělání, kulturu a rekreaci (11%), zdravotní služby (8%), ošacení (7%) či údržbu domácnosti (6%).

4.2 Investiční výdaje

Soukromé investiční výdaje vzrostly v průběhu sledovaného období 222krát, tudíž není překvapením, že od roku 2005 jsou nejvýznamnější výdajovou položkou v rámci čínské agregátní poptávky. Tento stav je determinován zejména liberalizací a posílením role trhu (počátek tzv. socialismu s čínskými rysy) od konce 70. let. Uvolnění podnikatelského prostředí a cílená podpora investičních aktivit byly soustavně doprovázeny vysokými úsporami, jež se formovaly zejména v sektoru domácností v důsledku politiky jednoho dítěte, snížení sociálního zabezpečení, reforem bydlení a růstu příjmových nerovností. Celkově vysoké úspory¹³ se odrážely ponejprv jako vysoké přebytky běžného účtu, posléze spolu s poklesem přebytku běžného účtu se přesouvají směrem k vysokým domácím investicím, které – nutno říci – často vykazují klesající efektivnost a přispívají k rostoucímu zadlužení (IMF, 2017). Mezi lety 2005 a 2010 pak došlo ke zhruba 250% nárůstu absolutní hodnoty investičních výdajů, na čemž se největší měrou podílel stimulační balíček (zejména v podobě investic do infrastruktury a zázemí pro letní olympijské hry v roce 2008) mající za cíl posílit ochranu čínské ekonomiky před projevy tzv. Velké recese, dále podpořený výdaji na obnovu provincie Sichuan po zemětřesení v roce 2008 (Hubbard et al., 2012).

Podle oficiálních čínských údajů dosáhly celkové soukromé investiční výdaje do fixního kapitálu v roce 2017 hodnoty 38 bil. CNY (zhruba 5,5 bil. USD) a podílely se 60% na celkových investicích do fixního kapitálu v daném roce. Nejvíce investic směřovalo do sekundárního sektoru, a to 49%, z nichž 91% směřovalo do zpracovatelského, 6% do energetického a 3% do těžebního průmyslu. Terciární sektor pojal zhruba o 800 mld. CNY méně, podílel se tak 47%, přičemž zbylá 4% připadají na primární sektor (NBSC, 2018a).

¹² Světová banka (WB, 2006) dlouhodobě Číně doporučovala dosažení ekonomické vyrovnanosti, tj. zvýšení role agregátu spotřeby oproti investicím a exportu v rámci čínské agregátní poptávky.

¹³ Současně tvoří úspory přibližně 23% HDP, což je podstatně více, než představuje 8% světový průměr (IMF, 2017).

4.3 Vládní nákupy

Čínské vládní nákupy vykazují ve sledovaném období stabilně zhruba 14% podíl na celkové agregátní poptávce. Důvodem stability není jejich stagnace, avšak úměrnost nárůstu (více než 180násobného v období 1980–2017) vůči vývoji agregátní poptávky. Největší dynamiky dosáhl růst vládních nákupů v první polovině 90. let, kdy se průměrné tempo růstu pohybovalo na úrovni 25 %, na počátku nového tisíciletí oproti tomu došlo k nejvýznamnějšímu zpomalení – mezi lety 2000–2004 rostly vládní nákupy v průměru o 9 % ročně.

Pokud se podíváme na výdajovou stránku čínského veřejného rozpočtu, zhruba 30 % zaujímají nákupy centrální vlády, většina pak připadá na transfery vládám regionálním. Co do sektorové struktury, největší část plynula v roce 2017 do oblasti vzdělávání (15 % z celkových vládních nákupů), sociálního zabezpečení a zaměstnanosti (12 %), podpory městských i venkovských komunit (11 %), dále oblasti zemědělství, lesnictví a ochrany vody (9 %), obecných veřejných služeb (8 %), veřejné bezpečnosti (6 %), dopravy (5 %) atp. Celkem 17% podíl zaujímá různorodá skupina nižších položek směřujících do kultury, sportu, médií, ale rovněž na tvorbu zásob obilí, potravin, olejů a dalších materiálů (Ministry of Finance, 2018).

S vládními nákupy souvisí systém státního kapitalismu, který je Číně přisuzován (viz např. Bremmer, 2014; Jiráňková, 2016), neboť významná část prostředků plyne skrze čínské státní společnosti (např. *China Mobile*, *Sinochem*, *State Grid*, *Chinalco* či *China National Petroleum*, *Sinopec* a další), které ročně vykazují výdaje v řádu stovek miliard dolarů. Některé spadají přímo pod centrální vládu, jiné odpovídají vládám regionálním, přičemž v konečném důsledku jsou pak tyto společnosti v naprosté většině státem dotovány. Ne zcela konvenčním způsobem plynou státní prostředky rovněž skrze suverénní fondy s tím, že mezi největší patří *China Investment Corporation* (CIC) a *State Administration of Foreign Exchange* (SAFE).

Aktiva fondů čítaly na začátku roku 2018 v součtu více než 1,3 bil. USD.

4.4 Čistý export

Při prvním pohledu na hodnoty čistého exportu je patrné, že kromě druhé poloviny 80. let Čína soustavně dosahuje přebytku obchodu zbožím a službami, tedy čínský export převyšuje import ze zahraničí. Největší přebytek byl zaznamenán v roce 2015, kdy dosáhl hodnoty 359 mld. USD (UNCTAD, 2018). V případě vyjádření hodnoty vyvezeného a dovezeného zboží a služeb v domácím měně, tj. abstrahování od vlivu kurzového vývoje, dosáhl rozdíl mezi exportem a importem nejvyšší hodnoty v roce 2008, a to 2422 mld. CNY (IMF, 2018b). Zřejmá je tak exportní orientace, jejíž základy byly položeny na přelomu 70. a 80. let. Hlavním nástrojem této změny se staly speciální ekonomické zóny (SEZ), které měly být přístupovými body pro zahraniční kapitál, kvalifikovanou pracovní sílu, technologie a know-how, jichž se Číně – poznamenané zhruba třicetiletou vládou Mao Zedonga – nedostávalo. Vybraná pobřežní města (mezi první patřila města Shenzhen, Zhuhai, Shantou, Xiamen či ostrov Hainan) se tak těšila privilegovanému sociálnímu, ekonomickému i právnímu statusu, který měl zajistit jejich intenzivní rozvoj, zajištění potřebných technologií a vybudování výrobní a zároveň exportní základny (Horálek a Ptáček, 2013). Dalším zlomovým momentem byl vstup do Světové obchodní organizace (WTO) 11. prosince 2001, který si vyžádal řadu liberalizačních opatření.

Pro podobu zahraničního obchodu je rozhodujícím obchod zbožím, který v roce 2017 činil 2,2 bil. USD a podílel se 90 % na celkovém zahraničním obchodu země (UNCTAD, 2018). Čína zaujímá pozici největšího světového exportéra a druhého největšího importéra zboží, resp. třetího největšího importéra, pokud by byla EU považována za jeden celek. V obchodu službami je její pozice naopak výraznější z pohledu dovozu – je pátým největším exportérem a druhým největším impor-



→ térem služeb, resp. zaujímá třetí pozici co do vývozu i dovozu při započtení EU jako jednoho celku. Ze statistik vyplývá, že zatímco obchod zbožím pravidelně končí významným přebytkem (v roce 2017 přibližně 420 mld. USD), obchod službami je deficitní – v roce 2017 byl vykázán schodek ve výši zhruba 240 mld. USD (WTO, 2018).

Největší podíl exportovaných služeb připadá na skupinu ostatních komerčních služeb (56%), importují se nejvíce služby spojené s cestováním (55%). Obchodu zbožím (oběma směry) dominují produkty zpracovatelského průmyslu, a to s 94% podílem na exportované produkci a 65% podílem na celkovém dovozu. Promítá se zde struktura čínské ekonomiky, v níž byla převážná část HDP tvořena v sektoru průmyslu. Ten v tomto ohledu překonal na konci 60. let zemědělství a dominoval do roku 2012, od něhož je většina HDP alokována ve službách.

5. Srovnání struktury indické a čínské agregátní poptávky

Třebaže by se bez bližší znalosti hospodářských procesů a historického vývoje mohly zdát indická a čínská ekonomika podobné – např. regionální blízkostí, rozsahem území, počtem obyvatel, minulou uzavřeností atp. – při pohledu na struktury agregátních poptávek obou zemí nutno dospět k závěru, že se podstatným způsobem liší.

5.1 Spotřební výdaje domácností

V případě Indie jsou nejvýznamnějším ekonomickým subjektem domácnosti, jejichž spotřební výdaje do značné míry determinují podobu agregátní poptávky. Dlouhodobě se největší měrou na spotřebě domácností podílí výdaje na potraviny, ačkoliv jejich význam v čase klesá. Význam spotřeby domácností pro čínskou agregátní poptávku je podstatně nižší. Třebaže ještě na přelomu tisíciletí byla nejvýznamnějším výdajovým agregátem, postupně ustoupila do pozadí a až v posledních letech dochází k mírnému růstu podílu spotřebních

výdajů čínských domácností na čínské agregátní poptávce. Konkrétní složka výdajů na potraviny (ve skupině společně s alkoholem a tabákem) se pak podílí na celkových čínských spotřebních výdajích ve srovnatelné výši jako v Indii.

Větší význam a vyšší podíl celkových spotřebních výdajů na indické agregátní poptávce lze přičíst mj. úspěšnému přizpůsobení agregátní nabídky možnostem tamějších spotřebitelů. Dle zmiňované teorie dna pyramidy se jedná především o zjednodušení a snížení hmotnosti obalů, snížení nákladů na marketing, výzkum a vývoj, odstranění drahých funkcionalit atp. Cenové inženýrství je doplněno úvěrovými službami a cílenou podporou možného výdělku kupujících (Prahalaad, 2006). Příkladem úspěšné aplikace této teorie přizpůsobení produktu pro potřeby indického lidu je více než miliarda registrovaných mobilních telefonů k lednu 2016, čímž se indický trh telekomunikací a internetu řadí k nejrychleji rostoucím na světě (Economist, 2016). Produkty v tomto sektoru přitom odpovídají uvedené charakteristice, neboť indickému trhu mobilních telefonů dominují zařízení s cenou pod 5000 rupií (zhruba 75 USD). V Číně není tento přístup v takové míře pozorován.

5.2 Investiční výdaje

V případě soukromých plánovaných investičních výdajů je situace obrácená. Zatímco v Číně tvoří dominantní příspěvek k tvorbě agregátní poptávky s tím, že za čtyři dekády došlo k významnému růstu, v Indii se jedná o agregát se zhruba 30% podílem, který dosáhl ve srovnání s Čínou pomalejšího (ačkoliv v rámci indických agregátů nejdynamičtějšího) růstu. Nutno podotknout, že růst investičních výdajů, resp. podpora prostředí příhodného pro růst výdajů započala v Číně o více než dekádu dříve – od konce 70. let, zatímco v Indii byla první vlna vládních opatření iniciována na počátku 90. let. Shodně však měla změna vládní politiky v obou zemích za cíl deregulaci, podporu tržního prostředí, zvýšení efektivity hospodářských procesů či zpřístupnění trhu zahraničnímu kapitálu.

Takřka polovina čínských investic směřuje do sekundárního sektoru (z toho více než 90 % do zpracovatelského průmyslu), v Indii převládá sektor služeb, přičemž do zpracovatelského sektoru směřuje jen zhruba 17 % ze všech zaznamenaných investic.

5.3 Vládní nákupy

Indické vládní nákupy dosahují ve srovnání s Čínou nižšího podílu na agregátní poptávce a v průběhu sledovaného období dosahovaly rovněž nižšího průměrného meziročního růstu. Sledovat lze opět souvztažnost s vládními iniciativami a reformními programy – zatímco v Indii proběhly ve dvou vlnách, a to v první polovině 90. let a v současné době od roku 2014, v Číně jsou realizovány kontinuálně od již zmiňované hospodářské transformace počínající na konci 70. let. Co se týče srovnání s průměrem rozvojových a rozvíjejících se zemí, nákupy indické vlády se pohybují kolem průměrné úrovně pro celou teritoriálně i stupněm rozvoje definovanou skupinu, čínské se pak jeví nadprůměrné.

Vládní nákupy se odráží ve struktuře a výsledné hodnotě konsolidovaných veřejných rozpočtů, které jsou v případě obou zemí dlouhodobě schodkové. Zatímco v případě Číny dochází za sledované období k relativnímu růstu a rozdíl mezi výdaji a příjmy v čase narůstá, u Indie je patrný vyšší, zároveň ale stabilní relativní rozdíl. V roce 2008 skončil čínský státní rozpočet se schodkem 0,41 % HDP, v roce 2016 dosáhl schodek hodnoty 3,5 % HDP (Trading Economics, 2018a), indický státní rozpočet s úspěchem stahoval alarmující schodek 7,9 % HDP v roce 2009 na 3,5 % HDP v roce 2017 (Trading Economics, 2018b). Na těchto výrazných schodcích se mimo jiné podílely též subvence státním podnikům (Bremmer, 2014).

5.4 Čistý export

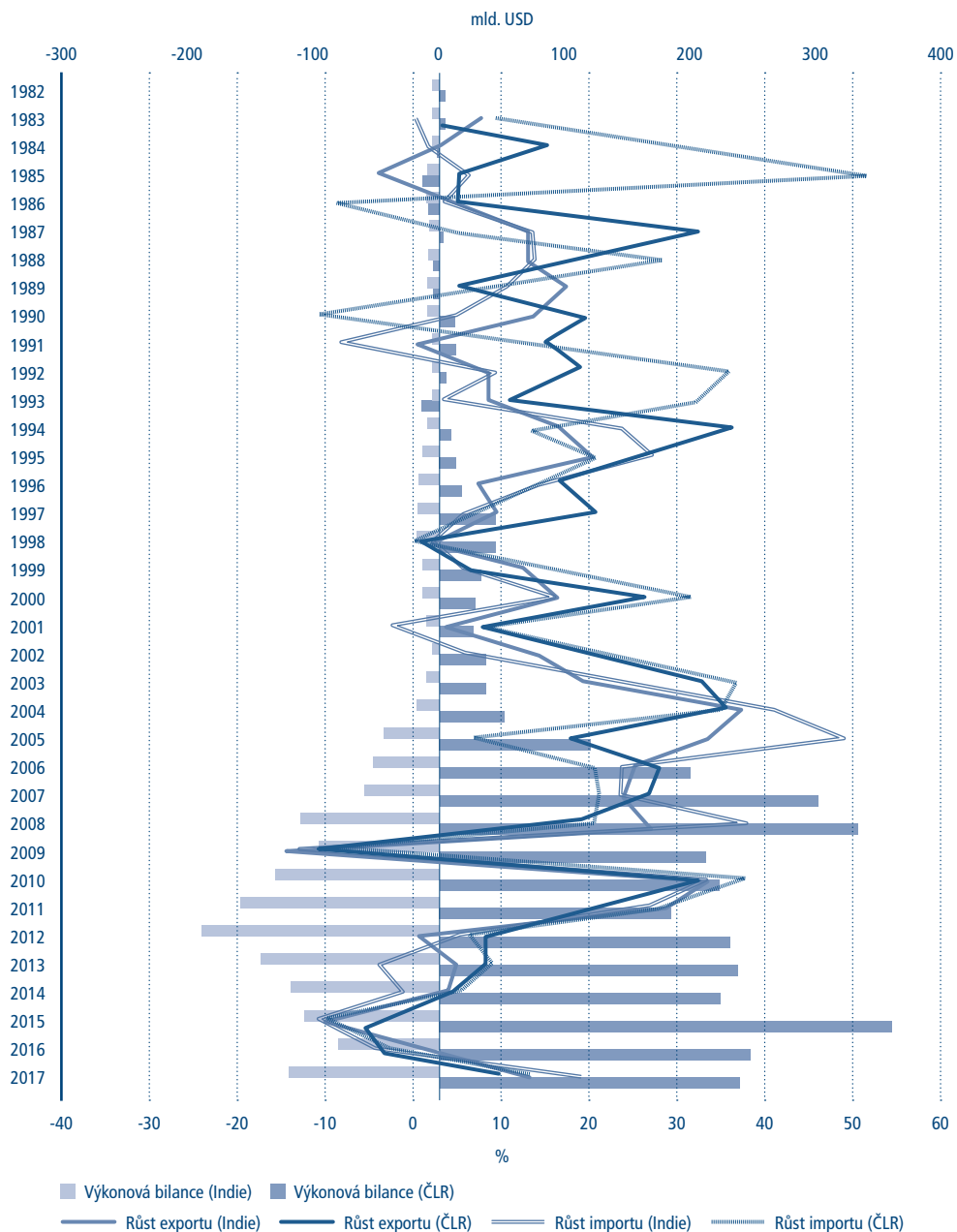
Čistý export neboli ukazatel rozdílu mezi exportem a importem zboží a služeb, se u sledovaných

zemí vyvíjel opačným směrem – viz obrázek č. 4. Přestože indický import převažoval nad exportem (až na výjimky) v celé druhé polovině 20. století, země byla poměrně uzavřená. K posílení importní orientace došlo po první vlně ekonomických reform na počátku 90. let, spočívajících v liberalizaci, deregulaci a uvolnění přístupu zahraničních subjektů na indický trh. Od té doby se čistý export soustavně propadal a největšího schodku dosáhl v roce 2012, kdy dovoz převyšil vývoz o více než 180 mld. USD. Po čtyři následující roky se negativní saldo snižovalo, v roce 2017 však došlo opět k růstu deficitu, neboť import v daném roce dosáhl vyššího růstu ve srovnání s exportem. Záporné saldo výkonové bilance je dáno zejména obchodem zbožím (zejména palivy a nerostnými surovinami, které se podílí třetinou na celkovém dovozu), naopak bilance služeb je kladná s tím, že Indie se řadí k největším exportérům služeb na světě (pozitivních výsledků dosahuje zejména v oblasti IT).

Čína je naproti tomu typickým příkladem exportně orientované ekonomiky, v níž je export (zejména zboží) nezanedbatelným zdrojem příjmů domácích ekonomických subjektů. Z obrázku č. 4 je patrný dynamický růst čínského vývozu i dovozu, jenž v sobě odráží ekonomické reformy postupně akcelerující od konce 70. let (zhruba o dekádu dříve než v případě Indie). Nutno podotknout, že čínský export převažoval nad indickým vývozem v absolutním vyjádření od počátku sledovaného období (o více než 90 %), postupně však rozdíl narůstal a v současné době převyšuje Čína Indii v hodnotovém vyjádření exportu zhruba 5krát, přičemž se stala největším světovým exportérem zboží. Významného postavení dosahují zejména produkty zpracovatelského průmyslu. Hodnota dováženého zboží a služeb byla na počátku 80. let v obou zemích téměř vyrovnaná, v průběhu sledovaného období však Čína Indii rovněž překonala s tím, že v roce 2017 je indický dovoz přibližně 3,6násobně nižší.



→ **Obrázek č. 4 » Srovnání vývoje temp růstu exportu, importu a bilance obchodu zbožím a službami v Indii a Číně v letech 1982–2017 (v mld. USD a %)**



Zdroj: UNCTAD (2018), vlastní zpracování a dopočty

6. Závěr

Cílem stati bylo analyzovat strukturu indické agregátní poptávky, pokusit se definovat faktory, které strukturu formovaly, a daná zjištění komparovat s příkladem Číny. Snaha autora směřovala nejen k pouhému konstatování zjištěných skutečností, ale rovněž definici příčin, dopadů a souvislostí. Nabídnutý rozbor měl sloužit k možnému odhadu, zda má Indie na základě historického vývoje i současné kondice předpoklad vydat se podobnou cestou jako Čína, či je předurčena k cestě vlastní.

Ze struktury indické agregátní poptávky je zřejmé, že rozhodujícím komponentem (aktuálně se 60% podílem) jsou spotřební výdaje domácností, jejichž význam je ovlivněn zejména dlouhotrvající uzavřeností indické ekonomiky, ne zcela příznivým podnikatelským prostředím a schopností indických výrobců přizpůsobit statky tak, aby odpovídaly kupní síle obyvatel. Rozdílný význam spotřebních výdajů byl zřejmý ještě před započtím pro budoucí vývoj určujících ekonomických reforem. Zatímco podíl spotřebních výdajů indických domácností na počátku 90. let činil 66%, stejný ukazatel se o dekádu dříve (před zahájením reformy) v Číně rovnal 54%.

Třebaže pak ještě na počátku nového tisíciletí dosahoval čínský agregát spotřeby stále majoritního podílu, postupně byl na této pozici nahrazen soukromými investicemi (které však nezaujímají v rámci agregátní poptávky takového podílu, jaký náleží indickým spotřebním výdajům). Ty posléze významnou měrou formovaly nejen agregátní poptávku, ale i celkové směřování a rozvoj čínské ekonomiky. Rozdílnost panuje i co do struktury alokovaných investic. Pro Indii jsou určující služby, přičemž až v současné době je věnována větší pozornost rozvoji zpracovatelského průmyslu a postupně industrializaci; v Číně je situace opačná, růst ekonomiky byl determinován zejména průmyslovou výrobou, až s postupným rozvojem byl podporován rozvoj sektoru služeb. Dlouhodobá převaha služeb v případě Indie a dominance průmyslu v případě Číny se zrcadlí rovněž ve

struktuře HDP dle přidané hodnoty na jeho tvorbě. Terciární sektor zaujímá dominantní podíl na tvorbě čínského HDP až od počátku druhé dekády nového tisíciletí, přičemž v Indii je tomu tak již od počátku 80. let.

Agregát s třetím nejvyšším podílem v obou zemích – vládní nákupy – dosahuje v Indii nižšího významu než v Číně, a to v absolutní i relativní rovině (podílu agregátu na celkové agregátní poptávce). V obou případech je však významným způsobem determinován vládními iniciativami a státně-kapitalistickým systémem zahrnujícím dotace, podpory a subvence (v Číně je tento aspekt rozvinut více než v Indii, zahrnuje rovněž finanční toky proudící skrze suverénní fondy atp.).

Největší odlišnost tkví v agregátu čistého exportu. Indické importy dlouhodobě převyšují vývozy, do roku 2012 schodek narůstal, až mezi lety 2012 a 2017 dochází k meziročnímu poklesu. Čínský obchod zbožím a službami je spojen s přebytky, narůstajícími postupně od poloviny 90. let s vrcholy v letech 200–2008 a v roce 2015. Svou roli v tomto směru sehrála skutečnost, že Čína se uchýlila dříve k ekonomickým reformám, které byly řízeny centrálně, direktivně a směřovaly k vybudování výrobní a následně exportní základny. Naopak v Indii byla reformami dále posílena importní orientace ekonomiky.

Oproti nejvyspělejšími zemím světa vykazují Indie a Čína odlišnou strukturu ekonomiky (dle podílu přidané hodnoty jednotlivých sektorů na tvorbě HDP, resp. zaměstnanosti) i strukturu agregátní poptávky. Přestože nejvyššího podílu přidané hodnoty na tvorbě HDP dosahuje ve všech případech terciární sektor, rozdílná je jeho dominance a postavení zbylých odvětví. V Indii i Číně je patrná tendence růstu podílu přidané hodnoty generované ve službách, a to na úkor zemědělství, při poměrně konstantním podílu průmyslu, jenž je však v relativním vyjádření (dle podílu na tvorbě HDP) v případě Číny zhruba dvojnásobný ve srovnání s Indií. Změny v nejvyspělejších zemích jsou méně dynamické. Dlouhodobě dominantního (v relativním vyjádření dominantnějšího než v případě



→ dvou analyzovaných ekonomik) postavení zaujímá terciární sektor, přičemž podíl primárního i sekundárního sektoru v čase mírně klesá a blíží se 1 %, resp. 20 %. Obdobná je situace při komparaci podílů jednotlivých sektorů na zaměstnanosti. Zatímco v Indii a Číně je významná část pracovní síly alokována v zemědělství (takřka polovina, resp. více než čtvrtina), v nejvyspělejších zemích světa tento podíl klesl za poslední čtvrtstoletí z 6 % na polovinu. Naopak podíl zaměstnanosti ve službách je podstatně vyšší ve vyspělých zemích. Srovnatelná je relativní zaměstnanost pouze v průmyslu, ve všech třech sledovaných entitách v rozmezí 20–30 % (WB, 2018).

Struktura agregátní poptávky nejvyspělejších zemí je taktéž stabilnější, resp. dynamika probíhající změn je výrazně nižší ve srovnání se zvolenými asijskými zeměmi. Dominantním agregátem jsou (podobně jako v Indii) spotřební výdaje domácností, jež dosahují nadpolovičního podílu na agregátní poptávce, který však v čase mírně klesá (od roku 1990 zhruba o 3 p.b.). Druhým nejvýznamnějším komponentem jsou investiční výdaje, jejichž podíl je v současné době nižší ve srovnání s Indií i Čínou a v posledních třech dekadách osciluje kolem hodnoty 24 %. Stupeň ekonomického rozvoje, zaměření hospodářské politiky aj. specifika se odráží v komponentě vládních nákupů. Podíl nákupů vlád vyspělých zemí (dlouhodobě se pohybující mezi 18–19 %) převyšuje podíl stejně definovaného agregátu na čínské agregátní poptávce, o to výrazněji ve srovnání s indickými vládními nákupy. Co se týče agregátu čistého exportu, podobně jako v případě Číny export vyspělých zemí převyšuje import, tudíž čistý export je kladný s tím, že jeho podíl na celkové agregátní poptávce roste. V letech 2014–2017 činil podíl čistého exportu na agregátní poptávce vyspělých zemí přibližně 5 % (IMF, 2018b).

I vzhledem k výše uvedenému srovnání základních strukturálních aspektů lze vyvozovat, že Čína je v přímém srovnání s Indií do jisté míry rozvinutější zemí. Třebaže se Indie stala na přelomu let 2014–2015 nejrychleji rostoucí velkou ekonomikou

světa, Čína dosahuje vyššího HDP a při užití konceptu PPP je dokonce globálně největší ekonomikou. Na vyšší stupeň rozvoje poukazuje rovněž současné zaměření hospodářské politiky. Ve třináctém pětiletém plánu pokrývajícím období 2016–2020 (podobně ale již v předcházející pětiletce) čínská vláda zdůrazňuje záměr uchýlit se k udržitelnějšímu, vyrovnanějšímu či inkluzivnímu růstovému modelu, a to ve snaze mírnit projevy přehřívající se ekonomiky. Indie čelí elementárnějším potížím, kterými jsou například nedostatečná industrializace a nízká produktivita práce za současně vysokého podílu primárního sektoru na celkové zaměstnanosti, neuspokojivého stavu fyzické infrastruktury, vzniku slumových oblastí v důsledku překotné urbanizace, nízkých hygienických standardů atp. Vývoj čínské ekonomiky potvrzuje teorii v Coates et al. (2012), který uvádí, že s postupným růstem HDP a rozvojem země klesá podíl spotřeby domácností na agregátní poptávce, neboť je nahrazován významnými objemy investic, jež směřují zejména na industrializaci a výstavbu městské infrastruktury v souvislosti s postupující urbanizací. V prostředí s nízkou cenou pracovní síly přináší kapitálové investice vysoké zisky, čímž vytváří atraktivní prostředí pro alokaci dalších zdrojů. Zapojení do globálních hodnotových řetězců pak poskytuje příležitost pro rozvoj exportně-orientovaného hospodářského růstu. Až po vyčerpání efektu levné pracovní síly dochází za souběžného růstu mezd k růstu příjmů domácností, přičemž výdaje jsou směřovány stále více na spotřebu nad rámec uspokojení základních potřeb, zejména na spotřebu služeb. Společně s rostoucí poptávkou po službách, jejichž cena postupně roste, dochází k opětovnému růstu spotřebních výdajů, resp. růstu podílu spotřebních výdajů na agregátní poptávce (Hubbard et al., 2012).

Dosažená zjištění vedou k závěru, že u Indie nelze — navzdory možné podobnosti — očekávat stejný vývoj, jaký zaznamenala při své expansi Čína. Indii nelze upřít potenciál budoucího vývoje, ten však bude s největší pravděpodobností vzhledem ke strukturálním odlišnostem založen na ji-

ných ekonomických základech, než tomu bylo a je v případě Číny. V tomto ohledu bude zajímavé sledovat, jakým způsobem budou obě ekonomiky dále formovány probíhajícími reformami a změnami hospodářských procesů – iniciativou indického

premiéra Narendry Modiho a současným pětiletým plánem čínské vlády pod vedením prezidenta Xi Jinpinga. Na základě budoucího vývoje budou moci být závěry stati v nadcházejících letech zpětně zhodnoceny, příp. přehodnoceny.

LITERATURA A PRAMENY

- [1] BALABÁN, M. et al.: *Nezápadní aktéři světové bezpečnosti*. Praha: Karolinum, 2010.
- [2] BIS: *Foreign Exchange*. Basel: Bank for International Settlements, 2018. [on-line]. [cit. 2018-05-13]. Available from: <<https://www.bis.org/statistics/eer.htm?m=6%7C381%7C676>>.
- [3] BREMMER, I.: *Konec volného trhu*. Praha: Vyšehrad, 2014.
- [4] COATES, B. et al. (2012): China: Prospects for export-driven growth. *Economic Roundup*, 2012, 4, pp. 79–102.
- [5] DURČÁKOVÁ, J., ŠÍMA, O.: BRICS: Vzájemné souvislosti měnového kurzu, platební bilance a devizových rezerv – příklad Indie. *Český finanční a účetní časopis*, 2015, 10(1), s. 6–35.
- [6] ECONOMIST (2016): India online. *The Economist*, 2016. [on-line]. [cit. 2018-05-13]. Available from: <<http://www.economist.com/news/leaders/21693925-battle-indias-e-commerce-market-about-much-more-retailing-india-online?fsrc=scn/fb/te/pe/ed/indiaonline>>.
- [7] HORÁLEK, A., PTÁČEK, P.: *Vybraná témata z geografie současné Číny*. Brno: MUNI Press, 2013.
- [8] HUBBARD, P. et al.: The familiar pattern of Chinese consumption growth. *Economic Roundup*, 2012, 4, pp. 63–78.
- [9] IMF: *India, 2016. Article IV Consultation. IMF Country Report No. 16/75*. Washington: International Monetary Fund, 2016. [on-line]. [cit. 2018-05-18]. Available from: <<https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2016/cr1675.pdf>>.
- [10] IMF: *Selected Issues 17/248. PRC*. Washington: International Monetary Fund, 2017. [on-line]. [cit. 2018-05-18]. Available from: <<https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2017/08/15/People-s-Republic-of-China-Selected-Issues-45171>>.
- [11] IMF (2018a): *World Economic Outlook Database, October 2017*. Washington: International Monetary Fund, 2018. [on-line]. [cit. 2018-05-18]. Available from: <<https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/02/weodata/index.aspx>>.
- [12] IMF (2018b): *International Financial Statistics*. Washington: International Monetary Fund, 2018. [on-line]. [cit. 2018-12-18]. Available from: <<http://data.imf.org/?sk=4C514D48-B6BA-49ED-8AB9-52B0C1A0179B>>.
- [13] JIRÁNKOVÁ, M.: Země BRIC – země státního kapitalismu. *Scientia et Societas*, 2016, 12(4), s. 65–78.
- [14] JOSHI, V., LITTLE, I. M. D.: *India's Economic Reforms, 1991–2001*. New York: Oxford University Press, 1996.
- [15] MINISTRY OF FINANCE: *Report on the Execution of the Central and Local Budgets for 2017 and on the Draft Central and Local Budgets for 2018*. Beijing: Ministry of Finance, 2018. [online]. [cit. 2018-08-12]. Available from: <http://online.wsj.com/public/resources/documents/NPC2018_Financial_English.pdf>.
- [16] MINISTRY OF POWER: *Saubhagya*. New Delhi: Ministry of Power, 2018. [on-line]. [cit. 2018-08-14]. Available from: <<http://saubhagya.gov.in/dashboard>>.
- [17] MSPI: *Key Indicators of Household Consumer Expenditure in India*. New Delhi: Ministry of Statistics and Programme Implementation, 2013. [on-line]. [cit. 2018-06-10]. Available from: <

- diaenvironmentportal.org.in/files/file/key%20indicators%20of%20household%20consumer%20expenditure%202011-12.pdf.
- [18] MSPI: *National Accounts Statistics 2017 – Expenditure of General Government Classified by Function, COFOG*. New Delhi: Ministry of Statistics and Programme Implementation, 2018. [on-line]. [cit. 2018-08-14]. Available from: <<http://www.mospi.gov.in/publication/national-accounts-statistics-2017-1#>>.
- [19] NBSC (2018a): *Private Investment in Fixed Assets for 2017*. Beijing: National Bureau of Statistics of China, 2018. [on-line]. [cit. 2018-07-09]. Available from: <http://www.stats.gov.cn/english/pressrelease/201801/t20180125_1577203.html>.
- [20] NBSC (2018b): *Statistical Communiqué of the People's Republic of China on the 2017 National Economic and Social Development*. Beijing: National Bureau of Statistics of China, 2018. [on-line]. [cit. 2018-07-09]. Available from: <http://www.stats.gov.cn/english/pressrelease/201802/t20180228_1585666.html>.
- [21] OECD: *OECD Economic Surveys: India*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development, 2017. [on-line]. [cit. 2018-05-18]. Available from: <<http://www.oecd.org/eco/surveys/INDIA-2017-OECD-economic-survey-overview>>.
- [22] OECD: *GDP Long-Term Forecast*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development, 2018. [on-line]. [cit. 2018-05-18]. Available from: <<https://data.oecd.org/gdp/gdp-long-term-forecast.htm#indicator-chart>>.
- [23] PRAHALAD, C. K.: *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2006.
- [24] PROCH, D.: Expanse zemí jižní a jihovýchodní Asie na světových trzích: příklad Indie. *Scientia et Societas*, 2018, 14(4), s. 3–20.
- [25] RBI: *Handbook of Statistics on Indian Economy 2017*. Mumbai: Reserve Bank of India, 2018. [on-line]. [cit. 2018-06-10]. Available from: <<https://rbi.org.in/Scripts/AnnualPublications.aspx?head=Handbook%20of%20Statistics%20on%20Indian%20Economy>>.
- [26] SMITH, D.: *The Dragon and the Elephant: China, India and the New World Order*. London: Profile Books, 2007.
- [27] SOUKUP, J.: *Makroekonomie*. Praha: Management Press, 2011.
- [28] TRADING ECONOMICS (2018a): China Government Budget. *Trading Economics*, 2018. [on-line]. [cit. 2018-05-13]. Available from: <<https://tradingeconomics.com/china/government-budget>>.
- [29] TRADING ECONOMICS (2018b): India Government Budget. *Trading Economics*, 2018. [on-line]. [cit. 2018-05-13]. Available from: <<https://tradingeconomics.com/india/government-budget>>.
- [30] UN: *UNSD Statistical Database*. New York: United Nations, 2017. [on-line]. [cit. 2018-05-07]. Available from: <<https://unstats.un.org/unsd/databases.htm>>.
- [31] UNCTAD: *UNCTADstat database*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 2018. [on-line]. [cit. 2018-05-07]. Available from: <<http://unctadstat.unctad.org/EN/>>.
- [32] WB: *China Quarterly Update, November 2006*. Washington: World Bank, 2006. [on-line]. [cit. 2018-07-09]. Available from: <<http://documents.worldbank.org/curated/en/844441468216589633/China-quarterly-update-November-2006>>.
- [33] WB: *World Development Indicators*. Washington: World Bank, 2018. [on-line]. [cit. 2018-05-07]. Available from: <<http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators>>.
- [34] WTO: *Trade Profiles*. Geneva: World Trade Organization, 2018. [on-line]. [cit. 2018-08-14]. Available from: <<http://stat.wto.org/CountryProfile>>.

ABSTRAKT

Autor se ve stati zabývá strukturou indické agregátní poptávky a vývojem jednotlivých agregátů. Na základě empirického pozorování byly při komparaci s příkladem čínské agregátní poptávky zjištěny strukturální odlišnosti. Zatímco dominantním komponentem indické agregátní poptávky jsou spotřební výdaje domácností, v Číně jsou jím soukromé investice. Příznivé investiční prostředí bylo tamní vládou cíleně podporováno od konce 70. let, kdežto Indie zavedla řadu liberalizačních opatření až na počátku 90. let, řada z nich navíc nedosáhla proklamovaných změn. Co se týče sektorové struktury, pro Indii jsou určující služby, čínský růst byl však určován zejména průmyslovou produkcí. Nejvýznamnější odlišností je podoba čistého exportu. Zatímco Indie je importně-orientovanou ekonomikou, která dosahuje (ač snižujícího se) schodku výkonové bilance, Čína exportním výkonem generovala v průběhu sledovaného období významné přebytky. Z nabídnutých zjištění a stupně rozvoje obou ekonomik vyplývá, že indický růst, který je zemi i vzhledem k jejímu potenciálu predikován, bude založen na jiných ekonomických základech, než byly ty, které určovaly směr vývoje čínské ekonomiky od počátku 80. let. 20. století.

KLÍČOVÁ SLOVA

Indická ekonomika; čínská ekonomika; ekonomické reformy; liberalizace

Structure of India's Aggregate Demand – Comparison with the Case of China**ABSTRACT**

The paper is focused on structure of India's aggregate demand and development of its individual aggregates. Based on empirical observation and comparison of India's and China's aggregate demands, structural differences were found out. Household consumption is the dominant component in India; however, private investment takes the lead role in China. A favorable investment environment has been supported by the government already since the end of 70s, India implemented an array of liberalizing measures later at the beginning of 90s. Nevertheless, many of them have not been successful in terms of their proclamations. As regards sectoral structure, the sector of services evinces the largest share in the India's GDP; on the other side, the Chinese growth has been mainly determined by industrial production. The most significant difference consists in the aggregate of net export. India is an import-oriented economy with a (although declining) negative balance of trade in goods and services; whereas, China has generated significant surpluses during the observed period. Considering the mentioned findings and level of development of both economies, it is obvious that the Indian growth (predicted in respect to the country's potential) will be based on different economic fundamentals compared to those which have shaped the development of Chinese economy since the beginning of 80s.

KEYWORDS

Aggregate demand; Indian economy; Chinese economy; economic reforms; liberalization

JEL CLASSIFICATION

E20; F10



Komparace diskurzu Agendy 2030 udržitelného rozvoje a Miléniové deklarace se zvláštním zřetelem na vymýcení chudoby

► Ing. Barbora Růžičková¹ » Vysoká škola ekonomická, Fakulta mezinárodních vztahů, Středisko mezinárodních studií Jana Masaryka, náměstí W. Churchilla 1938/4, 130 67 Praha, Česká republika; email: b-ruz@email.cz

* 1. Úvod

V současnosti se mluví o udržitelném rozvoji, jehož cílem je propojení ekonomické, environmentální a sociální dimenze rozvoje, což je dosažitelné jen začleněním podstaty cíle do rozhodovacích procesů (Stoddart, 2011). Po Miléniové deklaraci a rozvojových cílech tisíciletí (MDGs², viz tabulka č. 1) s platností mezi lety 2000–2015 přijalo Valné shromáždění OSN v září 2012 rezoluci 66/288 s názvem *Budoucnost, kterou chceme*, která navrhla první program rozvoje OSN po roce 2015 s platností do roku 2030 s cílem navázat na předchozí deklaraci a zahrnout současné rozvojové výzvy lidstva. Cílem tohoto dokumentu schváleného na konferenci OSN v Rio de Janeiru (Rio+20) bylo stanovit nejvyšší možný stupeň udržitelného rozvoje (UN, 2012, s. 1). Po třiletém vyjednávání vznikla Agenda 2030 udržitelného rozvoje s cíli udržitelného rozvoje (SDGs³, viz tabulka č. 2).

Miléniová deklarace byla zaměřena na podporu rozvojových zemí a zdůrazňovala odpovědnost

rozvinutých států⁴ (UN, 2000). Vymýcení chudoby bylo prioritním cílem Miléniové deklarace (viz cíl MDG 1), což potvrdila také Agenda 2030 udržitelného rozvoje svým cílem SDG 1. V současné době se však nehovoří pouze o příjmové chudobě, ale o chudobě multidimenzionální (UNDP, 2018; Cohen, 2010). Významnost této problematiky je velmi vysoká s ohledem na objemy alokovaných finančních prostředků, které každý rok ze strany OSN i dalších mezinárodních organizací plynou. Miléniová deklarace však čelila v tomto směru velké kritice ze strany ekonomů (například W. Easterly, T. Pogge), kteří prosazovali jiná opatření než rozvojovou pomoc a naplňování cílů MDGs nehodnotili jako efektivní. Nabízí se tedy otázka, zda se agenda rozvoje na dalších 15 let s cíli SDGs liší a může být úspěšnější než její předchůdce. Cílem této diskurzivní analýzy je proto komparovat diskurz konceptu rozvoje ve dvou rozvojových deklaracích OSN – Miléniové deklarace s cíli MDGs a Agendy 2030 udržitelného rozvoje s cíli SDGs.

¹ Tento příspěvek vznikl v rámci řešení projektu IGA FMV VŠE Nation Branding a péče o dobré jméno státu prostřednictvím nových forem diplomacie, č. F2/77/2017.

² Millennium Development Goals

³ Sustainable Development Goals

⁴ Zejména na základě Sachsova přístupu pomocí oficiální rozvojové pomoci

Tabulka č. 1 » Miléniové cíle tisíciletí (MDGs)

Cíl	Znění cíle
1	Vymýtit extrémní chudobu a hlad
2	Zpřístupnit základní vzdělání všem
3	Prosazovat rovnost pohlaví a posílit postavení žen
4	Snížit dětskou úmrtnost
5	Zlepšit zdraví matek
6	Bojovat proti HIV/AIDS, malárii a dalším nemocem
7	Životní prostředí
8	Globální partnerství pro rozvoj

Pramen: IC OSN (2018a)

Tabulka č. 2 » Cíle udržitelného rozvoje (SDGs)

Cíl	Znění cíle	Cíl	Znění cíle
1	Konec chudoby	10	Méně nerovnosti
2	Konec hladu	11	Udržitelná města a obce
3	Zdraví a kvalitní život	12	Odpovědná výroba a spotřeba
4	Kvalitní vzdělání	13	Klimatická opatření
5	Rovnost mužů a žen	14	Život ve vodě
6	Pitná voda, kanalizace	15	Život na souši
7	Dostupné a čisté energie	16	Mír, spravedlnost a silné instituce
8	Důstojná práce a ekonomický růst	17	Partnerství ke splnění cílů
9	Průmysl, inovace a infrastruktura		

Pramen: IC OSN (2018a)

2. Koncepce teoreticko-metodologického přístupu

Rozvojové teorie prošly velkým pokrokem, nicméně v realitě jsou hodnoty, jako jsou rozvoj a udržitelnost, v mnoha zemích stále slabé a nejisté (Rapley, 2007, s. 185). Ekonomické periferie mezinárodních vztahů, jako je chudoba nebo životní prostředí, byly po dlouhá období disciplínou mezinárodních vztahů jen slabě dotčeny a rozvoj byl tudíž vnímán jako součást nízké politiky, nepodstatné pro přežití státu (Neuman, 1998; Jones, 2005, s.

993; Smith, 2007, s. 6). Po druhé světové válce aplikovaly světové instituce jako je OSN rozvoj do své praxe a tento přístup trvá dodnes. Rozvoj zejména v novém tisíciletí zůstává stěžejním tématem mezinárodních vztahů. Důvodem této změny je nebývalý růst rozvíjejících se ekonomik, které mění geopolitickou realitu a praxi rozvoje. Zejména po finanční krizi z roku 2008 jsou přední země Západu vnímány jako ustupující země. Důkazem vzestupu těchto ekonomik je zánik uskupení G8 a založení hlavního ekonomicko-geopolitického diskuzního fóra G20.



→ Teorie udržitelného rozvoje odráží ekonomickou koncepci, že lidský a sociální kapitál přispívá k růstu a stabilitě, což ovlivňuje úroveň ekonomického rozvoje státu. Lidský kapitál představuje ekonomickou hodnotu aplikace lidských znalostí a dovedností, které lze zlepšit investicemi do vzdělání. Sociální kapitál popisuje ekonomickou hodnotu nehmotných aspektů lidských vztahů a sociálních institucí, včetně norem a sítí, které podmiňují schopnost spolupracovat při plnění kolektivních potřeb a dosahování společných cílů. Faktory, jako jsou politické prostředí, kultura, sociální soudržnost a solidarita či přístup k informacím, však také přispívají k sociálnímu kapitálu zemí. Tyto dvě formy kapitálu jsou navzájem propojeny, neboť kvalita jednoho může podnítit nebo podlomit kvalitu druhého (Nagan, Hammer a Akhmetkaliyeva, 2017).

Praktiky rozvoje se v posledních desetiletích silně zaměřují na lidstvo a postavily tak člověka do centra zájmů, nejedná se tedy pouze o přístup ke státům. Zastánce tohoto přístupu A. Sen tvrdí, že rozvoj je založen na schopnostech jednotlivce dosáhnout lidské svobody bez hladu, předčasného úmrtí, s přístupem ke vzdělání a užívání politických činů směřujících k rozvoji (Sen, 1999). Současnému myšlení o rozvoji však dominuje zaměření na instituce (WB, 2002), i když nejsou žádné optimální osvědčené praktiky těchto institucí (Rodrik, 2007).

Na půdě OSN lze za stěžejní rok rozvoje považovat rok 1987, kdy zpráva Brundtlandové komise poprvé definovala udržitelný rozvoj jako naplnění potřeby současné generace bez ohrožení naplnění potřeb generace budoucí a koncept udržitelného rozvoje se od té doby stále rozvíjel. OSN po roce 2000 změnila ekonomické myšlení na rámec ekonomické, environmentální a sociální propojenosti. První deklarací přihlížející k tomuto přístupu v rozvojových cílech je Miléniová deklarace OSN z roku 2000, komplexněji pak Agenda 2030 udržitelného rozvoje. Dlouhodobé cíle hrají v udržitelném rozvoji stěžejní roli, protože nabízejí pohled na vývoj budoucnosti skrze dynamický proces. Pu-

blikace OSN a dalších mezinárodních organizací odkazují na skutečnost, že množina univerzálních cílů s indikátory umožňují porovnávat země v široké škále oblastí (Zoeteman, 2012, s. 83).

Empirické důkazy však vzbuzují pochyby o efektivnosti cílů MDGs (následně SDGs) a zpochybňují tak teorii i praxi rozvoje. Otázkou zejména je, zda je snížení chudoby v určitých oblastech skutečně dílem těchto cílů nebo jiných politik v daných zemích, jako je snížení populačního růstu a zavedení reform. Kritika také tvrdí, že jediným přínosem těchto cílů je to, že je úsilí prezentováno v jednom společném rámci. Nejistota konceptů rozvoje se přelévá v nejistotu vnějších institucí, jejichž cílem je poskytovat vodítko k rozvoji a rozvojová opatření.

Miléniové cíle byly výsledkem požadavků a diskuzí z předchozích konferencí OSN od 90. let 20. století. Miléniová deklarace dala těmto názorům autoritu a rámec (Stokke, 2009, s. 443). Součástí přístupu k rozvoji byla oficiální rozvojová pomoc (ODA), která se od té doby v absolutních číslech zvyšovala. Základním cílem OSN bylo snížení extrémní chudoby a hladu o polovinu (Stokke, 2009, s. 445–463). Miléniová deklarace byla kritizována pro příliš malý ohled na multidimenzionální (sociální, kulturní a politické) potřeby na národní i mezinárodní úrovni (Stokke, 2009, s. 478). Pro nové cíle SDGs OSN upřednostnila přístup k rozvoji založeném na propojení dimenzí rozvoje a odklonila svou hlavní pozornost od principu dárce-příjemce (Stokke, 2009, s. 484). Ačkoli hlavní cíl se opět týká chudoby, směřují tyto cíle ke všem zemím světa.

Vybízí se tak výzkumná otázka: „Jakou paradigmatickou a konceptuální změnu rozvoje představuje Agenda 2030 v komparaci s Miléniovou deklarací?“ V rámci zkoumání autorka sleduje mezitextové a mezidiskurzivní vztahy (cílů SDGs) a vazby na širší sociopolitický kontext, ve kterém zkoumá situaci a způsob, jakým je diskurz ukotven. Kritická diskurzivní analýza ve své snaze zachytit významotvorný potenciál textů věnuje velkou pozornost právě vnitřním vztahům mezi

segmenty jednoho textu, vnějším vazbám na jiné texty (související rezoluce a dokumenty) a na širší sociální kontext. Práce se snaží identifikovat mezitextové vztahy v podobě odkazů na teoretické uchopení a mezidiskurzivní vztahy v podobě využívání konceptů, pojmů a významů z jiné oblasti, než je rozvoj⁵. Snahou je zjistit a interpretovat informace o tom, jakým způsobem subjekty pomocí jazyka utvářejí smysl a význam rozvoje. Autorka analyzuje veřejnou rovinu diskurzu Miléniové deklarace a Agendy 2030. Veřejný diskurz tvoří základní dokumenty, rezoluce a studie. Cíl je vnitřní, tedy zachytit mnohotvárnost faktorů a jevů pomocí analýzy definovaného fenoménu udržitelného rozvoje a zjištění, jak se liší rozvojové deklarace OSN, zda mezi nimi existuje propojenost a jak změnila Agenda 2030 paradigma rozvoje.

3. Současný stav poznání

Mezinárodní organizace (např. OSN) jsou zodpovědné za snížení globální chudoby a ony by měly nalézt řešení globálních problémů (Fukuda-Parr a McNeill, 2015, s. 7). Rozvojové cíle tisíciletí (MDGs) byly založeny na chápání rozvoje a chudoby podle názorů J. Sachse, podle něhož je chudoba funkcí předešlé chudoby a nepříznivé geografie (exogenních faktorů), nikoliv primárně špatného řízení (Sachs, 2005; Sachs et al., 2004; UNDP, 2006). Globální vládnutí a partnerství byly součástí cíle MDG 8 – vyvinout globální partnerství pro rozvoj, ale chyběl cíl o národním vládnutí, institucích, odpovědnosti a jiných endogenních faktorech (UNDP, 2003; Greig, Hulme a Turner, 2007). Rámec miléniových cílů pak byl založen na předpokladu, že rozvojové země potřebovaly velké množství mezinárodní pomoci, aby unikly pasti chudoby (Clarke, 2004; Hudson, 2015; Rich, 2014). ODA se tak mezi lety 2000 a 2015 stala hlavní doménou přístupu OSN k vymýcení chudoby a k rozvoji (Rich, 2014). Mezinárodní komunita přestala zdůrazňovat domácí příčiny chudoby a ne-

rozvinutosti zemí a místo toho se zaměřila na globální partnerství založené zejména na vztahu podpory od zemí rozvinutých (Paulo, 2014).

Rozvojová spolupráce se po implementaci Agendy 2030 zaměřila na podporu domácích politik v rozvojových zemích s hlavním cílem snížit či vymýtit chudobu. Země se však také zapojují do mezinárodní spolupráce za účelem zajištění a zachování globálních veřejných statků (Kaul, 2013). V tomto kontextu Briant Carant (2017) tvrdí, že formulace chudoby a její řešení v cílech MDGs nebyla dostatečná. V cílech MDGs převládal neoliberalistický přístup volného trhu bez zásahu států (otevřený obchod, zajištění potravinové bezpečnosti a technologií po vzoru rozvinutých států bez ohledu na environmentální a sociální náklady), což však po finanční krizi v roce 2008 vedlo ke změně ekonomického paradigmatu ve formulaci cílů SDGs. Cíle MDGs postrádaly propojenost a zaměření na činy proti lidskosti. Kritici dále tvrdí, že MDGs definují rozvoj jako růst HDP země přehlížející přímé rozvojové otázky zaměřené na člověka (Briant Carant, 2017).

Podle J. Sachse nyní nastoupilo nové období udržitelného rozvoje, kdy rozvoj již netvoří paradigma dárce a příjemce (Sachs, 2015). Agenda 2030 je první globální komplexní dohodou 21. století zahrnující výzvy lidstva a planety – vymýcení chudoby, ochrana životního prostředí a tvorba podmínek pro udržitelný ekonomický růst (Dodds, Donoghue a Roesch, 2017). Le Blanc (2014) uvádí, že ze 107 opatření jich 60 výslovně odkazuje na alespoň jeden jiný cíl, než ten, ke kterému patří. Celkem 19 opatření spojuje tři nebo více cílů. Nejvíce propojené jsou cíle 4 a 5 – genderová rovnost a vzdělání a cíle 1 a 10 – chudoba a nerovnost (Le Blanc, 2014, s. 4–5). Pogge a Sengupta (2015, s. 57) tvrdí, že u určitých cílů by měla být větší zodpovědnost rozvinutých zemí a mezinárodních organizací. V oblasti spolupráce systému OSN autoři ve své analýze došli k závěru, že při implementaci cílů MDGs nepanovala shoda na postu-

⁵ *Pojmy z ekonomie jako sociální a lidský kapitál, životního prostředí, genderových studií a další*

Konceptuální změny rozvoje OSN mohou být přínosné, avšak pro ambiciózní cíle — zejména vymýtit chudobu — nemusí být postačující. Náročnost plnění naznačují i jejich předchůdci MDGs, které se prohlašovaly za úspěšné cíle například snížením podílu lidí žijících v extrémní chudobě o polovinu, avšak k poklesu došlo ve všech regionech kromě Subsaharské Afriky.

pech (Mingst a Karns, 2012). Nedostatečné sjednocení napříč sektory v oblasti strategií, politik a implementace je již dlouho vnímáno jako jeden z hlavních problémů předchozích přístupů k udržitelnému rozvoji (UN, 2014a).

Dosavadní autoři nekomparovali deklarace s cíli MDGs a SDGs diskurzivní analýzou k nalezení konceptuálních změn v přístupu k rozvoji. Rozdíl mezi MDGs a SDGs byl zatím ve vědě spatřen ve směřování cílů, vstupech zainteresovaných osob (důraz kolektivní akce spolupráce při vyjednávání) a v ambicióznosti (Le Blanc, 2012). Někteří autoři navíc prováděli tento výzkum již před schválením cílů SDGs.

4. Komparace diskurzu Agendy 2030 a Miléniové deklarace

Autorka komparuje kontext rozvoje Agendy 2030 a Miléniové deklarace pomocí analýzy R programování „R6“ pro identifikaci častých slov. Analýza identifikuje nejvíce používaná slova v dokumentech, což ukazuje širší sociální kontext, o čem text nejvíce pojednává.

Vazby na jednotlivé segmenty a vnější vazby lze upozorovat u Charty OSN. Ve svých začátcích byla činnost OSN zaměřena převážně na mír a bezpečnost. Slova „mír“ a „bezpečnost“ se v zakládající Chartě OSN zobrazila 148 krát, zatímco slovo „rozvoj“ pouze jednou. Slovo „životní prostředí“ se v zakládající Chartě nevyskytlo vůbec (UN, 2015a).

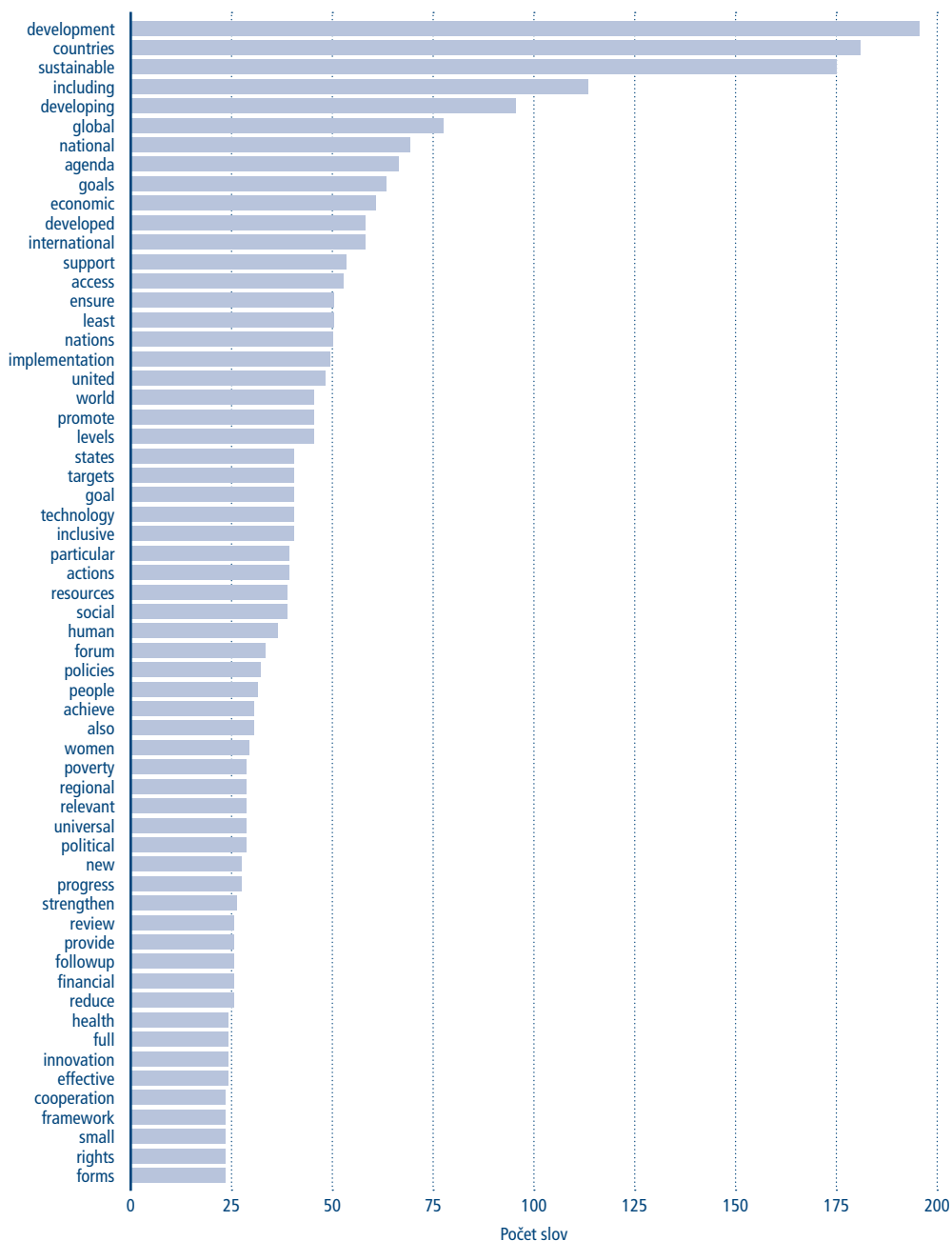
Výsledky textové analýzy Miléniové deklarace (viz obrázek č. 1) ukazují, že nejčastěji vyskytujícími slovy jsou: (a) rozvoj (25 krát); (b) národy; (c) mezinárodní; (d) jednotný; (e) země; (f) zajistit;

(g) člověk; a (h) práva. Jedenácté nejčastěji použité slovo je „mír“ (zmíněno jedenáctkrát) a slovo „chudoba“ třinácté (zmíněna devětkrát). Slovo „spolupráce“ je zmíněno sedmkrát, tedy 29. místo, po kterém následuje „Afrika“ a „lidé“. Častými slovy jsou také respekt, zdroje a ženy. Miléniová deklarace byla zaměřena na rozvojové státy, tudíž slovo „rozvojový“ bylo v textu zastoupeno také mnohokrát (22. nejčastěji použité slovo, devětkrát). Dá se tedy hovořit o důrazu na sociální kapitál, zatímco lidský kapitál a multidimenzionální přístup k rozvoji zůstává v ústraní, na což poukázal i Stokke (2009). Důraz je kladen na země a chybí přímé zaměření na člověka, což se shoduje s názorem v Briant Carant (2017).

Výsledky textové analýzy Agendy 2030 (viz obrázek č. 2) odkryly tato nejčastěji používaná slova: (a) rozvoj (téměř 200 krát); (b) země; (c) udržitelný (175 krát); (d) rozvojový (téměř 100 krát); (e) globální (75 krát); (f) národní; (g) agenda; (h) cíle; (i) ekonomický; (j) rozvinutý; (k) mezinárodní (více než 50 krát). Slovo „člověk“ je použito téměř 50 krát a je 32. nejčastěji použité slovo. Slovo „práva“ je v textu zhruba 25 krát a jedná se až o 59. nejčastěji zmíněno slovo. Slovo „mír“ není mezi šedesáti nejčastěji zmíněnými slovy vůbec a slovo „chudoba“ je 39. nejčastější slovo s cca 30 odkazy v textu. Agenda 2030 opět přikládá více váhu sociálnímu kapitálu, nicméně klade důraz na další dimenze rozvoje (ekonomická, environmentální). Ačkoli text zahrnuje více důraz na země, člověk je zde také středem zájmu.

Miléniová deklarace i Agenda 2030 nejčastěji použily slovo „rozvoj“ a dá se tedy tvrdit, že hlavním cílem je i podle R6 programování pro obě do-

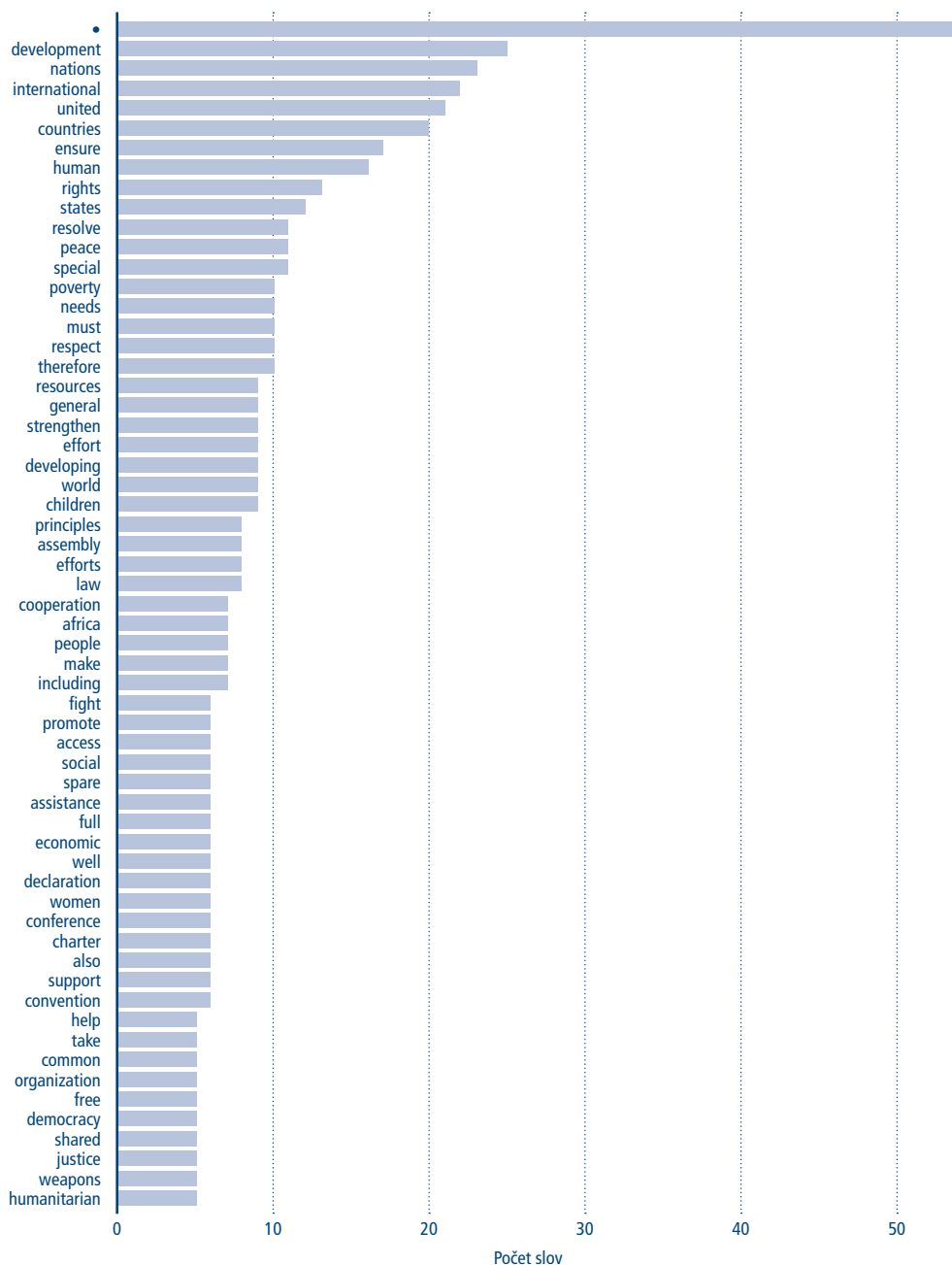
Obrázek č. 1 » Četnost slov v Miléniové deklaraci



Pramen: vlastní zpracování na základě dokumentu Miléniová deklarace OSN



→ **Obrázek č. 2 » Četnost slov v Agendě 2030 udržitelného rozvoje**



Pramen: vlastní zpracování na základě dokumentu Agendy 2030 udržitelného rozvoje

hody rozvoj zemí a lidstva. Miléniová deklarace cílí i vlivem slov „Afrika“ a „chudoba“ k důrazu na problémy rozvojového světa a na sociální kapitál, zatímco Agenda 2030 propojuje více dimenzí a staví člověka do středu zájmu. Zodpovědnost je zde oproti původnímu přístupu vzoru rozvinutých zemí globální, čímž autorka mírně vyvrací názor v Pogge a Sengupta (2015), kteří v Agendě 2030 nespátřují dostatečnou globální zodpovědnost mezinárodních organizací. Oproti Miléniové deklaraci je v Agendě 2030 mezi nejčastějšími slovy uvedeno slovo „udržitelný“, což potvrzuje její záměr a název. Mír je často zdůrazněn v Miléniové deklaraci, v Agendě 2030 jsou však upřednostněna jiná témata, například zdraví a podpora žen.

5. Mezitextová a mezidiskurzivní analýza cílů MDGs a SDGs s důrazem na vymýcení chudoby

Přijetí MDGs představovalo významný posun globální politické vůle za účelem vymýcení chudoby, jakožto hlavního předpokladu k rozvoji rozvíjejících se zemí (UN, 2013a, s. 11). Na rozdíl od Miléniové deklarace OSN jednání o vymýcení chudoby a potravinové nejistoty probíhala pro Agendu 2030 odděleně, aby se zdůraznila naléhavost obou problémů. Vymýcení chudoby s hranicí 1,25 dolarů na den je u MDGs i SDGs cílem 1 (konec hladu u SDGs cíl 2) a u SDGs slouží jako základní směr i u ostatních cílů (UN, 2014b, s. 11; UN 2013b, s. 7; UN, 2013a, s. 17). Agenda 2030 představuje nový multidimenzionální přístup ke konceptu udržitelného rozvoje (UN, 2014c, s. 14). Koncept udržitelného rozvoje se s cíli SDGs téměř vždy vyobrazuje v kontextu životního prostředí a vymýcení chudoby (UN, 2015b, s. 1–3). Otevřená pracovní skupina (OWG⁶) po 13 zasedáních od roku 2013 (UN, 2013c) do roku 2014 (UN, 2014d, s. 5) sumarizovala pro podporu a navržení cílů udržitelného rozvoje další aspekty chudoby (relativní chudoby) opro-

ti cíli MDG 1, která brala v potaz pouze absolutní chudobu (UNDESA, 2014a, s. 1). Chudoba tak v SDG 1 zahrnuje také respektování genderových specifik (UN, 2012, s. 8; UN, 2015b, s. 3, 15) a sociální ochrany pro zranitelné skupiny obyvatelstva v oblasti ekonomických příležitostí díky požadavkům epistemické skupiny *Women Major Group* (UNDESA, 2013, s. 1–2), ale i v oblasti vlastnických práv, čímž zdůrazňuje sociální kapitál. Opatření k zajištění rovných práv k vlastnictví a ke kontrole půdy (UN, 2015b, s. 15) má od roku 2017 jeden indikátor v SDG 1 (UN, 2017, s. 4) a jeden indikátor v SDG 5 v genderové rovnosti (UN, 2015b, s. 18). Lze tedy hovořit o odklonu od přístupu založeného pouze na rozvojové pomoci – přístup J. Sachse – k dalším endogenním faktorům – přístup například W. Easterlyho).

Statistická komise OSN uvedla, že výše příjmu i nadále zůstávala spolehlivou veličinou pro uchopení chudoby. Přiklonila se však k prezentování vícerozměrné chudoby zahrnující aspekt zdraví, vzdělání, potravinovou a výživovou bezpečnost, zaměstnanost a osobní bezpečnost (UNDESA, 2014b, s. 11–12). Valné shromáždění tak extrémní chudobu vymezilo jako vícerozměrný problém (UN, 2013b, s. 6; UN, 2013d, s. 3; UN, 2014e, s. 28) a dále ji definovala konkrétním číselným ukazatelem v podobě denního příjmu nižšího než 1,25 dolarů na den⁷ (UN, 2015b, s. 15). Růst HDP na obyvatele zahrnula Statistická komise do indikátorů k SDG 8 výsledné Agendy 2030, čímž se odlišuje od Miléniové deklarace, jejíž indikátory cíle 8 nebyly dostatečně časově ohraničené a měřitelné (UN, 2017, s. 11). Miléniová deklarace OSN snížila podíl populace žijící pod 1,25 USD za den, podíl populace s příjmem od 1,25 USD do 2 USD na den od roku 2005 však vzrostl. Tato příjmová skupina by tudíž měla být při vymýcení chudoby po roce 2015 zdůrazněná, prioritou však v Agendě 2030 zůstává stále extrémní chudoba (UN, 2015b, s. 15).

⁶ Open Working Group

⁷ Světová banka v roce 2015 změnila hranici chudoby na 1,90 dolarů na den (WB, 2015).

Indikátory pro vymýcení chudoby zohledňují šest aspektů udržitelného rozvoje (UN, 2014e, s. 17–19). Po schválení Agendy 2030 a pro měření chudoby aktualizoval UNDP v roce 2018 také multidimenzionální index chudoby, který zahrnuje všechny dimenze chudoby (zdraví, vzdělání, úroveň života a přístup ke službám) v podobě deseti indikátorů a zahrnuje data 105 zemí, tedy 77 % globální populace (Alkire a Jahan, 2018; UNDP, 2018). Dosavadní debatu o vymýcení chudoby syntetizoval Generální tajemník OSN ve zprávě Cesta k důstojnosti v roce 2030: Vymýcení chudoby, transformace všech životů a ochrana planety (UN, 2014e, s. 3–8). Zpráva rozšířila princip lidské důstojnosti obsažený v Chartě OSN konceptem udržitelného rozvoje. Vymýcení chudoby ve všech jejích formách je v SDG 1 formováno jako největší globální výzva a zároveň nutnost pro celkový udržitelný rozvoj (UN, 2015b, s. 1–3).

SDGs reflektují také podporu globálního vládnutí OSN se začleněním všech zemí (UN, 2015b, s. 11) a zdůraznily důležitost genderové rovnosti a posílení postavení žen. MDGs zahrnovaly práva žen a genderovou rovnost jen velmi slabě v cíli 3, zatímco SDGs v cíli 5 zahrnují komplexních 9 opatření. Hlavní pilíře Agendy 2030 jsou oproti Miléniové deklaraci v dokumentu jasně specifikovány – ekonomický, sociální a environmentální (UN, 2015b, s. 1). Agenda 2030 zdůrazňuje nejdůležitější aspekty rozvoje (UN, 2014e, s. 17): (a) lidstvo; (b) planetu; (c) prosperitu; (d) mír; a (e) partnerství (UN, 2015b, s. 2) a šest důležitých elementů k naplnění SDGs: (a) důstojnost (vymýcení chudoby a boj proti nerovnostem); (b) prosperitu (inkluzivní a transformativní ekonomiky); (c) právo a spravedlnost (mírové společnosti a silní instituce); (d) partnerství; (e) planetu (ochrana ekosystémů); a (d) lidstvo (zdraví, vzdělání a začlenění žen a dětí). Koncept udržitelného rozvoje s Agendou 2030 zahrnuje dle Valného shromáždění OSN od

roku 2015 „*univerzalitu, rovnost, lidská práva, propojenost a data*“ (UN, 2015c, s. 15). Oproti cílům MDGs, dokument *Budoucnost, kterou chceme* z roku 2012 i výsledný cíl SDG 16 Agendy 2030⁸ navržený v roce 2014 otevřenou pracovní skupinou pro cíle udržitelného rozvoje podporují inkluzivní instituce na všech úrovních (včetně národních), a jde proto o nový a důležitý aspekt sociálního kapitálu (UN, 2012, s. 2; UN, 2014b).

SDGs představují pět transformativních změn v paradigmatu konceptu rozvoje. První je termín „*nenechat nikoho pozadu*“⁹, což je přístup zaměřený přímo na lidi: (a) zajištění ekonomických příležitostí a práv všem osobám bez ohledu na etnickou příslušnost, pohlaví, geografickou příslušnost, postižení, rasu; a (b) nezvratné vymýcení chudoby (UN, 2015c, s. 4). Toto paradigma se zobrazuje také v přístupu k jednotlivým státům se zvláštním přístupem k africkým zemím, zemím uzavřených pevninou, malým ostrovním rozvíjejícím se státům a zemím, v nichž probíhá konflikt. Zvláštní pozornost je ve Valném shromáždění OSN věnována již řadu let nejméně rozvinutým zemím, zejména pak v přístupu k ODA (UN, 2015b, s. 5–35; UN, 2015d; UN, 2015e, s. 6). Druhou změnou je přiřazení udržitelného rozvoje do centra zájmů OSN (UN, 2015c, s. 12) i zemí a jejich propojenost, kdy se nejméně polovina opatření OWG vztahuje kromě svého k dalším až třem cílům (UN, 2015b, s. 34; UN, 2015c, s. 5–6). Posun k udržitelnosti se týká zejména vzorců spotřeby a produkce v rozvinutých zemích a celkového vlivu na životní prostředí (UN, 2015f, s. 5–6; UN, 2015c, s. 8–9). Třetí transformativní změnou je důraz na ekonomickou proměnu, která může vést k vymýcení extrémní chudoby, k podpoře udržitelného růstu, ke zlepšení životní úrovně lidí za pomoci inovací a technologií a s důrazem na kvalitnější data než u MDGs, kterým chybělo důkladné a pravidelné hodnocení a korekce (UN, 2015c, s. 16–17; UN, 2015g, s. 35–36). Strategie ná-

⁸ Podporovat mírovou a inkluzivní společnost pro udržitelný rozvoj, zajistit přístup ke spravedlnosti pro všechny a vybudovat efektivní, odpovědné a inkluzivní instituce na všech úrovních

⁹ No One Left Behind

sledování a plnění SDGs je tvořena na národní, regionální a globální úrovni (UN, 2015b, s. 32–35). Čtvrtým transformativním aspektem v Agendě 2030 je budování efektivních, otevřených a zodpovědných institucí na globální, ale i národní úrovni (UN, 2015c, s. 4). Důraz klade Agenda 2030 na posílení systému OSN, zejména v podobě reformy a posílení orgánů OSN, založením Politického fóra na vysoké úrovni, Mechanismu pro budování kapacit a technickou pomoc a koordinací agentur (UN, 2015c, s. 4–7; UN, 2015b, s. 29, 34). Pátou konceptuální změnou rozvoje je hlubší globální partnerství mezi různými zainteresovanými skupinami soukromého i veřejného sektoru (UN, 2015c, s. 17–18, UN, 2015g, s. 11, 15; UN, 2015b, s. 11), spolupráce a vzájemná zodpovědnost rozvinutých a rozvojových zemí, ale i spolupráce mezi členskými státy OSN, občanskou společností, soukromým sektorem, subjekty OSN a vědeckou komunitou (UN, 2015b, s. 30).

Zatímco v Miléniové deklaraci byl přístup k rozvoji a potažmo chudobě brán z pohledu příkladu rozvinutých zemí pro rozvojové země, SDGs (pro vymýcení chudoby a rozvoj) vyžadují zpřístupnění finančních služeb v rozvojových zemích a odpovídající právní rámec pro rovné ekonomické příležitosti a maximální možnou mobilizaci národních a mezinárodních finančních zdrojů ve spolupráci všech zemí.

6. Závěr

Na základě výše uvedeného lze formulovat následující závěry. Podle analýzy „R6“ programování a diskurzivní analýzy lze tvrdit, že Agenda 2030 k rozvoji nově zahrnuje pojem „udržitelný“ a udržitelný rozvoj se dostal do centra zájmů OSN. Zatímco lidský kapitál, multidimenzionální přístup k rozvoji a přímé zaměření na člověka byl u Miléniové deklarace v ústraní, Agenda 2030 klade důraz na další dimenze rozvoje (ekonomická, environmentální) a cílí na „nenechání nikoho pozadu“. Genderovou rovnost, životní prostředí a vymýcení chudoby prosazuje více komplexně napříč různý-

mi cíli. Propojenost a komplexnost lze spatřit i v dimenzích chudoby a napříč dalšími obory a potvrzuje tak naplnění původních snah konference Rio+20 v počátcích stanovení agendy rozvoje po roce 2015. Na základě diskurzivní analýzy lze potvrdit výzkum Le Blanca, že SDGs podporují soudržnost a propojení, čímž se liší od Miléniové deklarace s cíli MDGs.

Koncept rozvoje od roku 2000 stále zdůrazňuje vymýcení chudoby jako hlavní cíl pro rozvoj zemí. OSN ji u obou deklarací definuje konkrétním číselným ukazatelem v podobě denního příjmu nižšího než 1,25 dolarů na den. Analýza však následně potvrdila, že chudoba je již od roku 2012 do roku 2015 (schválení Agendy 2030) brána jako multidimenzionální problém, což potvrzuje Cohenův výrok, že po novém tisíciletí již nelze měřit stupeň rozvoje pouze z jednoho hlediska. Tento směr podpořil zejména průlomový SDG 16 s inkluzivními institucemi na národní i mezinárodní úrovni a zajištění rovných práv k vlastnictví a kontrole půdy v SDG 1 a 5 jakožto důležité aspekty sociálního kapitálu.

Hlavní pilíře Agendy 2030 jsou oproti Miléniové deklaraci v dokumentu jasně specifikovány (ekonomický, sociální a environmentální) a paradigma rozvoje SDGs naplňují v podobě šesti elementů: (1) důstojnost; (2) prosperita; (3) právo a spravedlnost; (4) partnerství; (5) planeta; a (6) lidstvo. Koncept rozvoje změnil přístup od pomoci rozvojovým státům na holistický přístup ke komplexním problémům lidstva se zaměřením na lidi (nejen státy) a nenechání nikoho pozadu. Mezikurzivní analýza potvrdila také začlenění životního prostředí, genderové rovnosti, ekonomických příležitostí a jiných oblastí než rozvoj a chudoba do Agendy 2030, z čehož plynou i nově navázaná partnerství mezi soukromým a veřejným sektorem, ale i občanskou společností, subjekty OSN a vědeckou komunitou.

Konceptuální změny rozvoje OSN mohou být přínosné, avšak pro ambiciózní cíle – zejména vymýtit chudobu – nemusí být postačující. Náročnost plnění naznačují i jejich předchůdci MDGs,



→ které se prohlašovaly za úspěšné cíle například snížením podílu lidí žijících v extrémní chudobě o polovinu, avšak k poklesu došlo ve všech regionech kromě Subsaharské Afriky. Největší pokles podílu lidí žijících v extrémní chudobě zaznamenala Čína a Indie (s radikálním snížením populačního růstu a zavedením jiných praktik než MDGs), čímž zvedly globální úspěch snahy o vymýcení chudoby (MDG Monitor, 2018).

Vzhledem k omezenému rozsahu příspěvku autorka neanalyzuje konceptualizaci rozvoje po roce 2015 a případné naplňování cílů zemí i v sys-

tému OSN, stejně tak se nemohla podrobněji věnovat stanoviskům k rozvoji jednotlivých vládních delegací zastoupených ve Valném shromáždění OSN. Co se týče doporučení pro budoucí výzkum v oblasti rozvojových studií, do jehož oblasti text zasahoval, měl by se věnovat větší prostor typologii orgánů založených k SDGs v systému OSN, analýze reformy ECOSOCu s cíli SDGs, vlivu nově založených mechanismů a fór na jednotlivá SDGs a jejich rovnoměrnému rozložení, iniciativám¹⁰ vytvořeným k SDGs a jejich skutečnému dopadu.

LITERATURA A PRAMENY

- [1] ALKIRE, S., JAHAN, S.: *The New Global MPI 2018: Aligning with the Sustainable Development Goals*. New York: United Nations Development Programme, 2018.
- [2] BRIANT CARANT, J.: Unheard voices: a critical discourse analysis of the Millennium Development Goals' evolution into the Sustainable Development Goals. *Third World Quarterly*, 2017, 38(1), pp. 16–41.
- [3] CLARKE, P.: Building a global partnership for development? In *Targeting Development: Critical Perspectives on the Millennium Development Goals*. London: Routledge, 2004, pp. 307–322.
- [4] COHEN, A.: The multidimensional poverty assessment tool: a new framework for measuring rural poverty. *Development in Practice*, 2010, 20(7), pp. 887–897.
- [5] DODDS, F., DONOGHUE, D. ROESCH, J. V.: *Negotiating the Sustainable Development Goals: a Transformational Agenda for an Insecure World*. New York: Routledge, 2017.
- [6] FUKUDA-PARR, S., MCNEILL, D.: Post 2015: a new era of accountability? *Journal of Global Ethics*, 2015, 11(1), pp. 10–17.
- [7] GREIG, A., HULME, D., TURNER, M.: *Challenging Global Inequality: Development Theory and Practice in the 21st Century*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007.
- [8] HUDSON, D.: *Global Finance and Development*. Abingdon: Routledge, 2015.
- [9] IC OSN (2018a): *Rozvojové cíle tisíciletí MDGs*. Praha: Informační centrum OSN v Praze, 2018. [online]. [cit. 2018-12-26]. Dostupné z: <<http://www.osn.cz/osn/hlavni-temata/rozvojove-cile-tisicileti-mdgs/>>.
- [10] IC OSN (2018b): *SDGs*. Praha: Informační centrum OSN v Praze, 2018. [online]. [cit. 2018-12-26]. Dostupné z: <<http://www.osn.cz/osn/hlavni-temata/sdgs/>>.
- [11] JONES, B. G.: Africa and the poverty of international relations. *Third World Quarterly*, 2005, 26(6), pp. 987–1003.
- [12] KAUL, I.: *Global Public Goods: a Concept for Framing the Post-2015 Agenda?* Bonn: German Development Institute, 2013.
- [13] LE BLANC, D.: *Towards Integration at Last? The Sustainable Development Goals as a Network of Targets*. New York: United Nations, 2014.
- [14] LE BLANC, D. et al.: *Development Cooperation in the Light of Sustainable Development and the SDGs: Preliminary Exploration of the Issues*. New York: United Nations, 2012.

¹⁰ Sustainable Energy for All; Zero Hunger Challenge; Every Woman, Every Child

- [15] MDG MONITOR: MDG 1: Eradicate extreme poverty and hunger. *MDG Monitor*, 2018. [online]. [cit. 2018-11-07]. Available from: <<http://www.mdgmonitor.org/mdg-1-eradicate-poverty-hunger/>>.
- [16] MINGST, K. A., KARNS, M. P.: *The United Nations in the 21st Century*. Boulder: Westview Press, 2012.
- [17] NAGAN, W., HAMMER, C., AKHMETKALIYEVA, M.: Toward a new theory of sustainable development: drawing on insights from developments in modern legal theory. *Cadmus*, 2017, 3(2), pp. 45–57.
- [18] NEUMAN, S.: *International Relations Theory and the Third World*. New York: St. Martin's Press, 1998.
- [19] PAULO, S.: *International Cooperation and Development: A Conceptual Overview*. Bonn: German Development Institute, 2014.
- [20] POGGE, T., SENGUPTA, M.: The Sustainable Development Goals: a plan for building a better world? *Journal of Global Ethics*, 2015, 11(1), pp. 56–64.
- [21] RAPLEY, J.: *Understanding Development. Theory and Practice in the Third World*. Boulder: Lynne Rienner, 2007.
- [22] RICH, R.: William Easterly, the tyranny of experts: economists, dictators, and the forgotten rights of the poor. *Population and Development Review*, 2014, 40(3), pp. 559–562.
- [23] RODRIK, D.: *One Economics – Many Recipes. Globalization, Institutions, and Economic Growth*. Princeton: Princeton University Press, 2007.
- [24] SACHS, J. et al.: Ending Africa's poverty trap. *Brookings Paper on Economic Activity*, 2004, 35(1), pp. 117–240.
- [25] SACHS, J.: *The End of Poverty*. London: Penguin, 2005.
- [26] SACHS, J.: *The Age of Sustainable Development*. New York: Columbia University Press, 2015.
- [27] SEN, A.: *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press, 1999.
- [28] SMITH, S.: Introduction: diversity and disciplinarity in international relations theory. In *International Relations Theories: Discipline and Diversity*. Oxford: Oxford University Press, 2007, pp. 1–13.
- [29] STODDART, H.: *A Pocket Guide to Sustainable Development Governance*. London: Commonwealth Secretariat, 2011.
- [30] STOKKE, O.: *The UN and Development: from Aid to Cooperation*. Bloomington: Indiana University Press, 2009.
- [31] UN: *United Nations Millennium Declaration*. A/RES/55/2. New York: United Nations, General Assembly, 2000.
- [32] UN: *The Future We Want*. A/RES/66/288. New York: United Nations, General Assembly, 2012.
- [33] UN (2013a): *A Life of Dignity for All: Accelerating Progress Towards the Millennium Development Goals and Advancing the United Nations Development Agenda Beyond 2015*. A/68/202. New York: United Nations, General Assembly, 2013.
- [34] UN (2013b): *Letter dated 19 July 2013 from the Co-Chairs of the Open Working Group of the General Assembly on Sustainable Development Goals addressed to the President of the General Assembly*. A/67/941. New York: United Nations, General Assembly, 2013.
- [35] UN (2013c): *Open Working Group of the General Assembly on Sustainable Development Goals*. A/67/L.48/Rev.1. New York: United Nations, General Assembly, 2013. [online]. [cit. 2018-09-08]. Available from: <http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/67/L.48/Rev.1&Lang=E>.
- [36] UN (2013d): *Implementation of Agenda 21, the Programme for the Further Implementation of Agenda 21 and the Outcomes of the World Summit on Sustainable Development and of the United Nations Conference on Sustainable Development*. A/68/321. New York: United Nations, General Assembly, 2013.
- [37] UN (2014a): *Prototype Global Sustainable Development Report*. New York: United Nations, 2014.



- [38] UN (2014b): *Report of the Open Working Group of the General Assembly on Sustainable Development Goals. A/68/970*. New York: United Nations, General Assembly, 2014.
- [39] UN (2014c): *Mainstreaming of the Three Dimensions of Sustainable Development throughout the United Nations System. A/69/79-E/2014/66*. New York: United Nations, General Assembly, 2014.
- [40] UN (2014d): *Implementation of Agenda 21, the Programme for the Further Implementation of Agenda 21 and the outcomes of the World Summit on Sustainable Development and of the United Nations Conference on Sustainable Development. A/69/312*. New York: United Nations, General Assembly, 2014.
- [41] UN (2014e): *The Road to Dignity by 2030: Ending Poverty, Transforming All Lives and Protecting the Planet. A/69/700*. New York: United Nations, General Assembly, 2014.
- [42] UN (2015a): *Charter of the United Nations and Statute of the International Court of Justice*. New York: United Nations, 2015.
- [43] UN (2015b): *Transforming Our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development. A/RES/70/1*. New York: United Nations, General Assembly, 2015.
- [44] UN (2015c): *Mainstreaming of the Three Dimensions of Sustainable Development throughout the United Nations. A/70/75-E/2015/55*. New York: United Nations, General Assembly Economic and Social Council, 2015.
- [45] UN (2015d): *Groups of Countries in Special Situations: Follow-up to the Fourth United Nations Conference on the Least Developed Countries. A/70/475/Add.1*. New York: United Nations, General Assembly, 2015.
- [46] UN (2015e): *Macroeconomic Policy Questions: International Financial System and Development. A/70/470/Add.2*. New York: United Nations, General Assembly, 2015.
- [47] UN (2015f): *Sustainable Development: Implementation of Agenda 21, the Programme for the Further Implementation of Agenda 21 and the Outcomes of the World Summit on Sustainable Development and of the United Nations Conference on Sustainable Development. A/70/472/Add.1*. New York: United Nations, General Assembly, 2015.
- [48] UN (2015g): *Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development (Addis Ababa Action Agenda). A/RES/69/313*. New York: United Nations, General Assembly, 2015.
- [49] UN: *Work of the Statistical Commission pertaining to the 2030 Agenda for Sustainable Development. A/RES/71/313*. New York: United Nations, General Assembly, 2017.
- [50] UNDESA: *Compilation Major Groups Statements and Focus Areas Responses: Major Groups Statements*. New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2013. [online]. [cit. 2018-09-08]. Available from: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/3362Compilation%20Major%20Groups%20Statements%20and%20Focus%20Areas%20Responses_March%2025_final.pdf>.
- [51] UNDESA (2014a): *OWG of the General Assembly on Sustainable Development Goals*. New York: United Nations, 2014. [online]. [cit. 2018-09-08]. Available from: <<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/3402Focus%20areas.pdf>>.
- [52] UNDESA (2014b): *Compendium of Statistical Notes for the Open Working Group on Sustainable Development Goals (OWG)*. New York: United Nations, 2014. [online]. [cit. 2018-09-08]. Available from: <<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/3647Compendium%20of%20statistical%20notes.pdf>>.
- [53] UNDP: *Human Development Report 2003. Millennium Development Goals: A Compact among Nations to End Poverty*. Oxford: Oxford University Press, 2003.

- [54] UNDP: *Human Development Report 2006: Beyond Scarcity: Power, Poverty and the Global Water Crisis*. Basingstoke: Palgrave, 2006.
- [55] UNDP: *The 2018 Global Multidimensional Poverty Index (MPI)*. *Human Development Reports*. New York: United Nations Development Programme, 2018. [online]. [cit. 2018-11-27]. Available from: <<http://hdr.undp.org/en/2018-MPI>>.
- [56] WB: *Institutions for Markets: World Development Report 2001/2002*. Washington: The World Bank, 2002.
- [57] WB: *World Bank Forecasts Global Poverty to Fall Below 10% for First Time. Major Hurdles Remain in Goal to End Poverty by 2030*. Washington: World Bank, 2015. [online]. [cit. 2018-12-01]. Available from: <<http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2015/10/04/world-bank-forecasts-global-poverty-to-fall-below-10-for-first-time-major-hurdles-remain-in-goal-to-end-poverty-by-2030>>.
- [58] ZOETEMAN, B. C. J.: *Sustainable Development Drivers: The Role of Leadership in Government, Business and NGO Performance*. Cheltenham: Edward Elgar, 2012.

ABSTRAKT

Článek komparuje Miléniovou deklaraci a Agendu 2030 udržitelného rozvoje diskurzivní analýzou na základě teorie udržitelného rozvoje odrážející ekonomickou koncepci, že lidský a sociální kapitál přispívá k růstu a stabilitě. Zaměření na instituce (zejména OSN) dominuje současnému myšlení o rozvoji, avšak nejsou žádné optimální osvědčené praktiky těchto institucí. Zatímco Miléniová deklarace nepoužila multidimenzionální přístup k rozvoji a chybí přímé zaměření na člověka, Agenda 2030 propojuje ekonomickou, sociální a environmentální dimenzi rozvoje a klade člověka do středu zájmu. Deklarace podporují zejména sociální kapitál, avšak v Agendě 2030 se důraz klade na globální zodpovědnost (ne pouze zodpovědnost rozvinutých zemí s rozvojovou pomocí). Mír je často zdůrazněn v Miléniové deklaraci, v Agendě 2030 jsou však upřednostněna jiná témata (podpora žen a zdraví). Prioritou deklarací je snížení extrémní chudoby, avšak u Agendy 2030 chudoba zahrnuje také respektování genderových specifik, sociální ochrany pro zranitelné skupiny obyvatelstva, zejména pak podporu vlastnických práv.

KLÍČOVÁ SLOVA

OSN; udržitelný rozvoj; Agenda 2030; Miléniová deklarace; vymýcení chudoby.

Comparison of the Discourse of the Agenda 2030 for Sustainable Development and the Millennium Declaration with a Special Focus on Eradication of Poverty

ABSTRACT

The article compares the Millennium Declaration and the Agenda 2030 for Sustainable Development with a methodology of discursive analysis based on the theory of sustainable development reflecting the economic concept that human and social capital contributes to growth and stability. Focusing on institutions (especially the UN) dominates to the current thinking about development, but there is no optimal practice of these institutions. While the Millennium Declaration has not used a multidimensional approach to development and lacks a direct focus on a human, Agenda 2030 interlinks economic, social and environmental dimensions of development and puts people at the center of interest. Declarations support social capital, but the Agenda 2030 puts emphasis on global responsibility (not just the responsibility of developed countries through development aid). Peace is often highlighted in the Millennium Declaration, but other themes (gender equality and health) are preferred in the Agenda 2030. The priority of the declarations is to reduce ex-



- *treme poverty, but poverty in the Agenda 2030 also includes respect for gender specificities, social protection for vulnerable populations, in particular the promotion of property rights.*

KEYWORDS

United Nations; sustainable development; Agenda 2030; Millennium Declaration; poverty eradication

JEL CLASSIFICATION

O19; F53; Q01; I32



Aplikace modelu tří úrovní nervového systému na leadership

► **Mgr. Pavel Martof** » Univerzita obrany, Fakulta vojenského leadershipu, Kounicova 65, 662 10 Brno, Česká republika; email: pavel.martof@unob.cz

* 1. Úvod

Model tří úrovní nervového systému se vyvinul v oblasti neurověd a postupně byl zapojován do psychologické praxe. Nejdříve v kontextu práce s traumatem, později se stal důležitým prvkem dalších terapeutických a seberozvojových programů. V posledních několika letech si našel důležité místo i v oblasti fitness. To, jak funguje náš nervový systém, je důležitým východiskem při stavbě jídelníčku nebo cvičebního programu (Gedgaudas, 2017). Jeho výhodou je, že: (a) dokáže popsat specifika fungování jednotlivých částí nervového systému; a (b) nabízí nástroje, postupy a techniky, které umožňují funkčně se vypořádat s konkrétními tématy a problémy, které se v daném kontextu mohou vyskytnout.

V kontextu leadershipu je tento model v dostatečné hloubce aplikován pouze zřídka (Strozzi-Heckler, 2014). V převládajícím přístupu k rozvoji leadershipu se klade velký důraz především na kultivaci mentálních schopností, které mají leaderovi pomoci se správně orientovat v různých situacích a prostředích a nalézt vhodné řešení (Hamill, 2013). Pro roli leadershipu je typické to, že se musí vyrovnávat s vysoce komplexním prostředím a výzvami. Správný leader by měl být schopný úspěšně řešit problémy nejen na úrovni mentální,

ale také emocionální, sociální a v neposlední řadě fyzické (Strozzi-Heckler, 2011). Každá z těchto úrovní je však velice specifická — jejich fungování je zakotveno v různých částech našeho nervového systému a tudíž má různá pravidla a svůj vlastní jazyk (Levine, 2011).

Kognitivní a mentální schopnosti jsou důležitým základem, které leaderovi umožní se orientovat ve složité situaci. Nicméně při řešení situací, ve kterých hrají roli emoce, sociální vazby a fyzické faktory, je potřeba mít k dispozici jak adekvátní popisy (mapy, teorii), tak i nástroje, techniky a postupy, které pracují přímo s danými úrovněmi. Orientace zaměřené pouze na mentální úroveň problému nejsou schopny postihnout, pochopit a vyřešit situace, které je přesahují (Levine, 2010).

Nejen na poli leadershipu platí, že stres je zásadní faktor, který ovlivňuje naši funkčnost a výkonnost. Často bývá přehlížena skutečnost, že stres je záležitost primárně fyziologická (Levine, 2015). To znamená, že jakmile se dostaneme do zátěžové situace, náš nervový systém začíná pracovat z větší části automaticky, autonomně a instinktivně a je téměř nemožné změnit jeho fungování pouze z racionálně-analytické roviny. Abychom se se stresem dokázali konstruktivně vypořádat, potřebujeme jednak funkční popis jeho působení a jednak techniky, které nám umožní s ním pracovat přímo na



- úrovni nervové soustavy (Rothschild, 2011). Obojí je detailně rozpracováno v přístupech, které pracují s modelem tří úrovní nervového systému. Výše uvedené rozdělení na úrovně mentální, emocionální a fyzické odráží stavbu našeho nervového systému.

Tento článek je koncipován jako přehledová studie, která shrnuje moderní přístupy v rámci psychologie, psychoterapie, filozofie. Cílem je ukázat možnosti aplikace neurobiologického modelu pro rozvoj a trénink schopností leadershipu. Ve druhé části článku je uveden stručný historický vývoj a přehled hlavních směrů, které se touto problematikou zabývají především v rámci psychologie, psychoterapie, fenomenologické filozofie a praktické fyziologie. Třetí část článku seznamuje s konceptem tří úrovní nervového systému a jeho rolí v našem životě. Ve čtvrté části článku jsou popsány výzvy, které se pojí s pozicí leadershipu v kontextu tří úrovní nervového systému. Dále jsou zde nastíněny opatření a postupy, které je možno použít pro zlepšení fungování a výkonnosti leadera.

2. Přehled významných směrů, které pracují s modelem nervového systému

V této části je uveden stručný přehled směrů a vlivů v oblasti psychologie, psychoterapie, filozofie, neurověd a praktické fyziologie, které se zabývaly a zabývají prací s nervovým systémem, mapováním jeho fungování a praktickou aplikací v kontextu terapie a osobnostního růstu.

2.1 Psychoterapie, coaching a fenomenologická filozofie

Sigmund Freud, který je známý spíše díky své práci s podvědomím, se při terapii také zabýval tělem – např. ego je podle něj odvozeno z tělesných vjemů (Smith, 2007). Celkově se však zaměřoval spíše na jeho instinktivní, primitivní podstatu a jeho roli v sexualitě.

Mnohem podrobněji se tělem zabývali jeho žáci a následovníci jako Sándor Ferenczi, Wilhelm Re-

ich, Fritz Pearls a Alexander Lowen (Smith, 2007). Tito průkopníci vytvořili mnoho rozličných teorií a praktických přístupů, které umožnily jejich klientům vyřešit dlouhodobé problémy. Stále více byla zdůrazňována „přirozená inteligence“ těla a úkolem terapie bylo především odstranit bloky, které zabraňovaly jeho přirozenému fungování (Lowen, 2003). Terapie byla často orientována na přímý prožitek. S tím, jak se paralelně rozvíjely poznatky v jiných vědeckých odvětvích (např. neurologie, neuropsychologie), byly teorie postupně zakotvovány v jejich terminologii (Janov, 2013). Například Arthur Janov, tvůrce Primární terapie, poměrně podrobně zmapoval spojení mezi různými emocemi a částmi nervového systému (Janov, 2013).

Práce s traumatem

Významný vliv na rozvoj schopností vnímat a pracovat s tělesným uvědomováním a zároveň tyto procesy dát do kontextu neurobiologie měly také terapie, které se zabývají prací s traumatem. Trauma se jako samostatná kategorie vynořilo koncem 19. století (Levine, 2015). V podstatě již od počátku bylo považováno za poruchu, která se vyskytuje na pomezí psychického a fyziologického fungování. V kontextu této práce je zajímavé zmínit, že velký vliv na rozvoj teorie a metodiky měla práce s traumatizovanými veterány válečných konfliktů – od první světové války až do současnosti (Ringel a Brandell, 2011). První systematictější studie a výzkumy byly prováděny na traumatizovaných vojácích z Vietnamské války. Koncem 70. a začátkem 80. let 20. století se vynořuje poměrně ucelený rámec, který je schopný detailně popsat mechanismus vzniku traumatu v kontextu fungování nervové soustavy. Zároveň je spojený s praktickými postupy a intervencemi, které umožňují traumatizované klienty efektivně léčit (Heller a Lapierre, 2012).

Somatický coaching a leadership

Velký vliv na pohled, který je prezentovaný v tomto článku měl přístup amerického psychologa Ri-

charda Strozzi-Hecklera. Ve svém přístupu klade důraz na integraci různých metod (psychoterapie, práce s tělem, východní přístupy, neurobiologie) a jejich použití při terapii, coachingu a praktickém rozvoji schopností leadera (Strozzi-Heckler, 2011).

Fenomenologická filozofie

Zajímavý pohled na roli těla v terapii přinesl Eugene Gendlin, který se snažil zjistit klíčové faktory při pozitivní změně v terapeutickém procesu. Podle něj byla klíčová schopnost být v kontaktu s tzv. „pociťovaným smyslem“, což je způsob, kterým daný problém nebo situaci vnímá naše tělo. Odklání se od analyticko-rozumového přístupu a zdůrazňuje (zjednodušeně řečeno) spíše intuitivní nebo instinktivní pochopení situace. Gendlin vytvořil propracovanou metodologii, která umožňuje překládat jazyk tělesných vjemů do vhladů, které jsou srozumitelné a aplikovatelné v běžném životě (Cornell, 2015).

I když se Gendlin soustředil spíše na filozofický aspekt práce s tělem a jeho praktickou aplikaci v terapeutickém procesu, důraz na schopnost „naslouchat“ našemu tělu se stala důležitou dovedností, která se později stala klíčovým prvkem v rozvoji dalších terapeutických přístupů (Gendlin, 2003). Také další fenomenologičtí filozofové jako například Edmund Husserl nebo Maurice Merleau-Ponty se zabývali tělem a podrobně mapovali schopnost uvědomovat si tělesné procesy. V tomto kontextu bylo také často používáno slovo somatika, které zdůrazňuje vnitřní prožitkový aspekt tělesnosti (Smith, 2007).

2.2 Fyziologie cvičení, behaviorismus, východní nauky

Důležitý vliv na pohled uvedený v tomto textu mají směry, které jsou zaměřeny čistě prakticky v názo-rech trenérů a fyziologů, kteří zkoumali fungování nervového systému u vrcholových sportovců a v podmínkách extrémní zátěže. Hlavní otázka byla (Sisson, 2018): „Jak dosáhnout maximální výkonnosti a zabránit vyhoření a zraněním?“ Výsled-

kem jsou přístupy, tréninkové metody a protokoly, které vycházejí ze zákonitostí fungování nervového systému a jsou maximálně zaměřeny na trvale udržitelné zvyšování výkonu a podporu přirozených regeneračních procesů. Takto navržené tréninkové programy rozvíjejí nejen klasické tělesné atributy – síla, vytrvalost, ohebnost – ale zároveň trénují náš nervový systém k větší pružnosti, výkonnosti a odolnosti vůči stresu (Tsatsouline, 2003).

Hlavní myšlenkou je, že cvičení je stresor. Stejně jako jiné formy stresu – mentální, sociální, emocionální – může vést buď k narušení naší integrity, nebo posílit naši odolnost a zdravotní stav, pokud je správně dávkováno (Tsatsouline, 2015). Podobně je tomu i s jídlem. Nevhodný stravovací režim může zhoršit fungování našeho nervového systému a následně imunity a zdraví. Správně navržený jídelníček může přispět ke zlepšení funkčnosti, výkonnosti a schopnosti zvládat stres (Gedgudas, 2017). Společným východiskem je pochopit, jak daná aktivita nebo potravinová ovlivňuje funkci našeho mozku a nervového systému. Potom při přihlédnutí k dalším faktorům – mentální, emocionální, sociální – je možné najít vhodný režim, který podpoří zdravé fungování a trvale udržitelný životní styl (Ciampa, 2018).

Behaviorismus a východní nauky

Pro úplnost je v tomto kontextu důležité zmínit vliv behaviorismu, který se od 30. let 20. století snažil podrobně mapovat lidské chování v souvislosti s fungováním nervového systému. Zaměřoval se však především na studium reflexních reakcí a pozorovatelných projevů chování. Studium vnitřních duševních prožitků nebylo považováno za důležité (Plháková, 2006). Velký vliv na rozvoj tělesného vnímání měly také techniky vycházející z nejrůznějších duchovních praktik – meditace, jóga, relaxace, bodywork, které se od 70. let 20. století začaly rapidně šířit a pronikat do mnoha terapeutických modalit (Strozzi-Heckler, 2014).



→ 3. Koncept tří úrovní nervového systému

Tato část článku je věnována popisu modelu tří úrovní nervového systému. Nejdříve je zde shrnuto, proč je tento model relevantní z hlediska leadershipu a následně je zde uveden popis jednotlivých úrovní nervového systému.

Jedním z klíčových požadavků v jakékoliv vůči pozici je schopnost efektivně se vyrovnávat se stresem. V případě leadera se často jedná o vysoce komplexní výzvy. Zjednodušeně řečeno, proto, aby leader mohl efektivně vykonávat svoji roli, potřebuje se se stresem vyrovnávat primárně na třech úrovních – mentální, emocionální (sociální) a fyzické (Hamill, 2013). Leader potřebuje být schopný orientovat se v komplexních strukturách, a to jak organizačních (hierarchie), tak i myšlenkových (plán a jeho improvizace). Měl by být schopný se účinně a vědomě vyrovnávat s emocemi – svými i ostatních – a být schopný vytvářet a podporovat efektivní fungování týmu. V neposlední řadě by měl také umět efektivně fungovat ve fyzicky náročných podmínkách, jako jsou nedostatek spánku a jídla, únava, přepracovanost.

Koncept tří úrovní nervového systému se jeví jako efektivní model (mapa) který umožní nejen popsat jednotlivé roviny – mentální, sociální a fyzickou – ale zároveň nabízí i společnou platformu, která umožňuje zabývat se výše uvedenými tématy v jednom sjednocujícím rámci (Holden, 1979). Navíc umožňuje navrhnout postupy a praktická zlepšení nejen v jednotlivých oblastech, ale také pro celkové zvýšení efektivity a odolnosti vůči stresovým situacím.

Objev modelu tří úrovní nervového systému bývá připisován americkému neurovědci Paulu D. McLeanovi. I když některými autory bývá model zpochybňován, zůstává poměrně dobrým explanačním nástrojem, který umožňuje zjednodušeně popisovat komplexní fungování lidského nervového systému. Jeho praktická užitečnost se ukazuje nejen v neurovědách, ale také v terapiích pracujících s traumatem. Na základě Mcleanova modelu byly vyvinuty léčebné modalita a přístupy, které

umožňují úspěšně léčit klienty, se kterými si ostatní terapeutické modalita často nedokáží poradit (Holden, 1979). Je důležité zdůraznit, že popis tří úrovní nervového systému je zjednodušující především ze dvou důvodů:

- mozek a nervový systém vždy fungují celistvě, nikdy pouze nemyslíme a nepoužíváme pouze neokortex nebo limbický systém;
- každá funkce je vysoce komplexní a podílí se na ní vždy více částí, což je důležité především u stresových situací, kde je vždy silně zastoupeno působení limbického systému i mozkového kmene.

V kontextu tohoto článku je model tří úrovní nervového systému prezentován jako užitečná mapa, která nám umožní najít sjednocující platformu pro celistvý rozvoj schopností a odolnosti leadera v komplexním prostředí, ve kterém se musí dokázat pohybovat.

3.1. Stručný popis jednotlivých úrovní nervového systému

Obecně se náš mozek dělí na neokortex, limbický systém a mozkový kmen. Toto rozdělení je důsledkem vývoje naší nervové soustavy během evoluce. Nižší části (limbický systém a mozkový kmen) máme společné s některými jinými živočišnými druhy. Neokortex je však plně rozvinutý pouze u Homo sapiens (Klemm, 2019).

Je důležité si uvědomit, že každá z těchto částí plní poměrně specializované funkce zabezpečující naše každodenní přežití a fungování. Zároveň každá z těchto částí se projevuje, tj. komunikuje s námi specifickým způsobem. Zatímco např. neokortex vnímáme primárně na úrovni myšlení, limbický systém ovlivňuje především naše pocity, některé tělesné projevy a zabarvuje naše vnímání. Mozkový kmen ovlivňuje především naši fyziologii – např. zpracování potravy, míru bdělosti, tolerance vůči únavě (Levine, 2015). Tento fakt je důležitý, protože často v přístupech k leadershipu bývá kladen velký důraz na naši rozumovou, racionální složku, která by měla být schopná vyřešit všechny

problémy. Abychom mohli efektivně ovlivnit náš limbický systém a mozkový kmen, je nutné mít nejen porozumění, jak tyto oblasti fungují, ale také schopnost tyto projevy vnímat a adekvátní techniky a postupy, jak s nimi pracovat (Hamill, 2013).

Za významnou skutečnost lze považovat, že čím je patro nervového systému vývojově starší, tím rapidně klesá schopnost vědomé kontroly a uvědomování si. Jinými slovy – čím hlouběji jdeme do našeho mozku, tím primitivnější, instinktivnější a automatickejší je fungování této části nervového systému (Levine, 2010). S tím je spojena i další implikace - čím náročnější je situace, ve které se leader nachází, tím je větší pravděpodobnost, že dojde k oslabení schopnosti rozumově vyhodnocovat a uvažovat. Obecná tendence při zátěži je přepnout na automatický režim, který jedná rutině a není schopný vnímat situaci reálně a adekvátně a následně v ní vhodně reagovat.

V následující části je uveden stručný popis jednotlivých částí nervového systému.

První úroveň – Neokortex

Neokortex je vývojově nejmladší část mozku, která je plně rozvinutá pouze u Homo sapiens. S lehkou nadsázkou by se dalo říci, že díky fungování neokortexu žijeme v době počítačů, kvantové fyziky, abstraktního umění a letů do vesmíru. Hlavní činností neokortexu jsou komplexní myšlenkové operace – vyšší úrovně myšlenkových procesů, práce se symboly, složitější formy učení, schopnost používat různé formy paměti, zároveň také představivost, tvořivost a schopnost improvizovat. Díky neokortexu dokážeme přemýšlet sami o sobě, jakožto o nezávislém subjektu, a také přemýšlet o myšlení.

Druhá úroveň – Limbický systém

Limbický systém bývá také někdy nazýván opičí nebo emoční mozek. Jeho primární funkce je regulace našeho psychofyzického stavu pomocí emocí. Emoce nám mimo jiné pomáhají orientovat se v každodenních situacích, nacházet „správná“ rozhodnutí a korigovat naše rozhodnutí. Důležitou

roli hraje také při vytváření a udržování vztahů. Limbický mozek je zároveň důležitým centrem, prostředníkem mezi naším vědomým centrem (neokortexem) a instinktivním mozkovým kmenem. Při stresových a nebezpečných situacích spouští instinktivní reakce mozkového kmene, které zabezpečují přežití. Zároveň může výrazně oslabit roli kognitivních a rozumových procesů.

Třetí úroveň – Mozkový kmen

Mozkový kmen je vývojově nejstarší část našeho nervového systému. Zabezpečuje fungování základních fyziologických funkcí zabezpečujících přežití (osobní a druhové) – tep, dech, příjem potravy, regulace tělesné teploty, rozmnožování. Jeho fungování je automatické, instinktivní, podvědomé. V případě vysokého stresu nebo v život ohrožující situacích se stává základním řídícím centrem.

3.2 Trauma a nervový systém

V této části je krátce srovnáno fungování nervového systému, který pracuje optimálním způsobem oproti narušenému. Jsou zde stručně shrnuty negativní vlivy narušeného nervového systému a krátce je zde pojednáno o traumatu, jakožto hlavním jmenovateli disfunkce nervového systému.

U zdravě fungujícího jedince všechny tři úrovně nervového systému hladce spolupracují a zapínají se podle potřeby. V této ideální situaci neokortex přebírá roli hlavního řídícího centra a dokáže adekvátně vyhodnocovat informace a vstupy ze svého vnitřního prostředí (tělo) a vnějšího prostředí (fyzické a sociální okolí). Dokáže také přiměřeně potlačovat a regulovat působení stresových situací (Kolk, 2015). Se zvyšující se úrovní stresu (a také vlivem traumatických situací) a jeho dlouhodobějším trváním dochází k desynchronizaci nervového systému a k tendenci být „veden“ svými primitivními okruhy. Jedním z hlavních negativních důsledků je oslabení fungování neokortexu a kognitivních schopností – snížení schopnosti se racionálně rozhodovat, komunikovat a vést ostatní (Walker, 2013).



Důležitý vliv na zhoršení fungování nervového systému mají také traumata. Jedna z definic říká, že trauma je život ohrožující událost, která nebyla uspokojivě vyřešena na úrovni nervového systému (Levine, 2013). Důsledkem je, že taková událost následně působí podobně jako počítačový virus – zatěžuje nervový systém a neúměrně zvyšuje množství stresu, které jednotlivec subjektivně vnímá. O traumatech se hovoří často v souvislosti s válečnými veterány, kde se jedná často o závažnou disfunkci nervového systému. Traumata menšího rozsahu, jejichž důsledkem je narušení činnosti nervového systému v menší míře, jsou rozšířená i u normálních jedinců. Důsledky takových událostí se většinou projeví až pod tlakem (Hamill, 2013).

4. Koncept tří úrovní nervového systému v kontextu leadershipu

Poslední část článku představuje možnosti aplikace modelu tří úrovní nervového systému v kontextu leadershipu. Popisuje, jak fungují jednotlivé části nervového systému v obecné rovině a současně představuje možnosti rozvoje jednotlivých oblastí a schopností v aplikaci na leadership.

Neokortex

Zdravě fungující neokortex je hlavním východiskem pro provedení jakéhokoli plánu. Neokortex hraje roli při všech mentálních úkonech (Levine, 2015): (a) paměť – schopnost správně si zapamatovat a vybavit si informace; (b) schopnost prakticky realizovat kroky k provedení úkolu; (c) schopnost pracovat se symboly a orientovat se v různých úrovních dané situace – hierarchie vedení, vztahy v kolektivu, konkrétní fyzické podmínky prostředí. V neposlední řadě je neokortex spojený také se schopností představivosti, abstraktního myšlení a schopností improvizovat a kreativně reagovat na nečekané situace. Zásadní je také schopnost nadhledu a odstupu, introspekce a více či méně objektivní uvědomování si vlastních mentálních, sociálních a fyziologických procesů (Dahlitz, 2017).

Limbický systém

Limbický systém má hlavní vliv na naše emoční a sociální chování. Zdravě fungující emoční systém nám spolu s neokortexem pomáhá správně vyhodnocovat situace a nacházet správná rozhodnutí. Dodává tzv. zabarvení (neboli hloubku) našemu racionálnímu, rozumovému myšlení. Jedna z funkcí emocí je rychlé a komplexní zhodnocení dané situace na základě předchozích zkušeností. V případech, kdy je důležité se rychle rozhodovat v proměnlivých podmínkách, je činnost limbického systému klíčová (Dahlitz, 2017). Emoce také silně ovlivňují mezilidské vztahy. Pro zdravě fungování jednotlivce (u leadera je požadavek ještě silnější) je důležité, aby si uvědomoval jak svoje vlastní emoce, tak i emoce ostatních. Tato schopnost uvědomění se následně přenáší do úspěšné komunikace a schopnosti udržovat, motivovat a vést tým.

Mozkový kmen

Mozkový kmen je zodpovědný za udržování funkčnosti primárně na fyziologické úrovni. Následně však ovlivňuje celkové nastavení a funkčnost našeho nervového systému a celého organismu, má důležitý vliv na úroveň bdělosti, kvality spánku, schopnosti regenerace, vstřebání živin (Ciampa, 2018). Jak bylo opakovaně zmíněno, mozkový kmen hraje ústřední roli v tom, jak reagujeme ve stresových situacích, jestli dokážeme adekvátně vyhodnocovat různé úrovně informací nebo budeme reagovat instinktivně, omezeně a na základě biologických reakcí přežití.

4.1 Možnosti rozvoje jednotlivých oblastí pro kultivaci potenciálů pro leadership

Neokortex

Pro zlepšení fungování neokortexu jsou vhodné techniky, technologie a postupy, které rozvíjejí schopnost vyhodnocovat situace, rozhodovat se, pracovat se symboly a informacemi a kognitivními strategiemi (Nekvapilová, Fedorková a Mikulka, 2018). Stále rostoucí je důraz na schopnost rozho-

dovat se v komplexním prostředí a v situacích, kdy je nedostatek informací (improvizace, kreativita). Důležitý je také trénink sebereflexe, nadhledu a schopnosti vnímat situaci a sebe sama objektivně (Hamill, 2013). K rozvoji těchto dovedností lze použít široké spektrum nástrojů a výukových programů, především elektronických (např. CognitFit, BrainHQ, Brain Jogging), které umožňují nácvik jak dílčích, tak i komplexních dovedností.

Limbecký systém

Zatímco u tréninku neokortexu si lze poměrně dobře vystačit s nástroji počítačovými, v případě limbeckého systému je důležitá role lidského faktoru. Na osobní úrovni je důležité rozvíjet schopnost uvědomovat si emoce (své i ostatních), a také tyto emoce vhodně zpracovávat. Zde může hrát důležitou roli například terapie nebo coaching, které mohou pomoci leaderovi porozumět a zpracovat některé obtížně uchopitelné emoce. Na osobní úrovni mohou být nápomocné také techniky, které rozvíjejí všímavost, sebeuvědomování a sebereflexi. Do této kategorie spadá široké spektrum přístupů na poli meditace, relaxace a mindfulness. Na sociální úrovni je důležité pracovat především na schopnosti komunikovat, naslouchat, vést, motivovat a rozvíjet tým a týmového ducha.

Mozkový kmen

V tomto kontextu bývá často přehlížen přístup k výživě a tvorbě tréninkových programů. Také je zde důležité si uvědomit, že způsob, jakým strukturuje svou fyzickou aktivitu, výrazně ovlivňuje funkčnost našeho nervového systému (Tsatsouline, 2015). Jedním z hlavních nebezpečí z dlouhodobého hlediska je snižování odolnosti vůči stresu a vyhoření. Právě nevhodně nastavený stravovací režim z hlediska makro a mikronutrientů může mít zásadní dopad na zvýšení odolnosti vůči environmentálním stresorům, jako jsou vyčerpání a extrémní podmínky. Důležitou roli hraje také pro regeneraci, zlepšování kvality spánku a odpočinku (Sisson, 2016).

Při tvorbě diet a stravovacích režimů je, stejně

jako v jiných oblastech, důležité brát v potaz, jak potraviny a doplňky stravy ovlivňují náš nervový systém. Jedním z vlivných směrů v této oblasti je tzv. *Ancestral Health* mezi něž patří modalita jako je paleo dieta, keto dieta nebo low-carb. Tyto směry mají podrobně zmapovány, jakým způsobem ovlivňují různé potraviny náš hormonální a nervový systém a jakým způsobem lze jejich fungování optimalizovat z hlediska správné skladby jídelníčku (Gedgaudas, 2017). Je důležité zmínit, že neexistuje žádný univerzální stravovací režim, který je vhodný pro všechny. Nicméně pro zlepšení zdraví a výkonnosti je klíčové brát v potaz vliv potravin, které konzumujeme.

Fyzické aktivity, ať již se jedná o posilování, běh nebo ostatní sporty, jsou jednou z hlavních proměnných, které ovlivňují nejen úroveň našeho zdravotního stavu, ale i celkovou funkčnost a pocit spokojenosti v životě. Stále větší důraz je v moderním fitness světě kladen na skladbu tréninku, která vhodně kombinuje zátěž a zároveň podporuje regeneraci a dlouhodobou schopnost efektivně fungovat pod zátěží – psychickou, emoční a fyzickou. Špatně nastavený tréninkový režim může vést k vyčerpání, zhoršenému fungování imunitního systému, vyhoření a snížení odolnosti vůči stresu (Ciampa, 2018). Proto je důležité vycházet z toho, jak funguje náš nervový systém a podpořit jeho přirozené mechanismy adaptace na zátěž (stres). Rozvíjejícím se trendem jsou tréninkové metody, které podporují zdravé fungování nervového systému tím, že dávají dostatečný impuls pro rozvoj síly, kondice, vytrvalosti a zároveň trénují naše tělo ve schopnosti regenerovat a zpracovávat stress (Sisson, 2018).

Celostní přístup

Kromě cíleného rozvoje jednotlivých oblastí a dovedností je klíčové pracovat s nástroji a technikami, které podporují spolupráci a synchronizaci jednotlivých částí nervového systému. Zde se nabízí široké spektrum technologií – *Hearth Wave*, rozbor srdečního tepu, EEG biofeedback a další. Důležitou roli zde mohou sehrát přístupy na po-



- mezi terapie a edukace, jako například *Somatic Experiencing*, *Somatic Coaching*, *Neurobiotics*. Právě integrované fungování našeho nervového systému by mělo být hlavním cílem programů zaměřených na rozvoj schopností leadera, protože adresuje přímo příčinu disfunkce a rozvíjí výchozí dovednosti, které mohou být následně aplikovány na všech úrovních – mentální, emocionální a fyzické.

5. Závěr

Záměrem tohoto článku bylo nabídnout pohled, který umožňuje celistvější přístup k problematice leadershipu. Je to pojetí, které vychází z fungování našeho nervového systému a které se s úspěchem používá v oblastech jako je psychoterapie nebo aplikovaná fyziologie. Jak bylo již zmíněno v úvodu, oba směry mají velice solidní teoretický a praktický aparát, ale výrazně nepřesahují z oblastí, ve kterých se pohybují.

Záměrem článku nebyla detailní analýza a srovnání jednotlivých přístupů. Důraz byl kladen na nalezení toho, co funguje a na nalezení společné linky, která by dokázala pracovat se širším spektrem problémů. Zatím se jedná o teoretický koncept, který je potřeba testovat v „polních podmínkách“, aby bylo možno nalézt adekvátní a konkrétní postupy, které bude možné implementovat v praxi. Zároveň je dobrou mapou, orientačním bodem, který umožní: (a) se v tomto vysoce komplexním prostředí zorientovat; (b) konkrétněji diagnostikovat problémové oblasti; a (c) navrhnout intervence, jak je možné dané situace řešit. Jinými

slovy – pokud máme k dispozici vhodnou mapu nebo popis, můžeme se efektivněji a rychle zorientovat téměř v jakékoliv situaci a najít vhodné postupy, které nám pomohou vhodně adresovat konkrétní problémové oblasti. Fungování našeho nervového systému se řídí určitými zákonitostmi. I když, stejně jako v ostatních oblastech, je stále co objevovat, vyvstává z výzkumu jednotná platforma, která umožňuje adresovat široké spektrum oblastí (např. řešení kognitivních problémů, emoční nestabilita, problémy v mezilidských vztazích, zdravotní problémy, cvičení nebo stravovací režim).

Každý člověk je jedinečný a neexistují řešení aplikovatelná na všechny. Pro někoho může být zásadní změna nastoupení do psychoterapie, pro někoho absolvování programu na rozvoj kognitivních schopností. Někomu jinému může změnit život, že začne běhat nebo posilovat a změni výživový režim. Navíc tyto proměnné se mohou měnit během různých životních období. Ale všichni máme nervový systém, který je na jedné straně unikátní a na druhé straně podléhá společným pravidlům – článek byl snahou o jejich nastínění. Jedna z hlavních myšlenek tohoto textu je, že stres je jednou z hlavních proměnných, která ovlivňuje naši výkonnost a funkčnost v každodenních situacích. Jak bylo několikrát zmíněno, stres je záležitost primárně fyziologická, a proto, abychom se s ním dokázali efektivně vypořádat, potřebujeme porozumět jeho dynamice na úrovni nervového systému.

Pro leadera na téměř jakékoliv pozici je důležité orientovat se v komplexnosti úkolů. Aplikování

Každý člověk je jedinečný a neexistují řešení aplikovatelná na všechny. Pro někoho může být zásadní změna nastoupení do psychoterapie, pro někoho absolvování programu na rozvoj kognitivních schopností. Někomu jinému může změnit život, že začne běhat nebo posilovat a změni výživový režim. Navíc tyto proměnné se mohou měnit během různých životních období. Ale všichni máme nervový systém, který je na jedné straně unikátní a na druhé straně podléhá společným pravidlům.

teoretického rámce a praktických postupů uvedených v tomto článku umožňuje pochopení souvis-

lostí, rychlou diagnostiku situace a nalezení vhodných nástrojů pro jejich efektivní a celistvé řešení.

LITERATURA A PRAMENY

- [1] CIAMPA, A.: Stress and the stress response. *BeWellandStrong*, 2018. [online]. [cit. 2019-03-28]. Available from: <<https://bewellandstrong.com/blog/stress-and-the-stress-response>>.
- [2] CORNELL, A. W.: *Síla focusingu: průvodce k emočnímu sebeuzdravení*. Praha: Portál, 2015.
- [3] DAHLITZ, M.: *The Psychotherapist's Essential Guide to the Brain*. Park Ridge: Dahlitz Media, 2017.
- [4] GEDGAUDAS, T.: *Primal Fat Burner: Live Longer, Slow Aging, Super-Power Your Brain, and Save Your Life with a High-Fat, Low-Carb Paleo Diet*. New York: Atria Books, 2017.
- [5] GENDLIN, E.: *Focusing*. Praha: Portál, 2003.
- [6] HAMILL, P.: *Embodied Leadership: The Somatic Approach to Developing Your Leadership*. London: Kogan Page, 2013.
- [7] HELLER, P., LAPIERRE, A.: *Healing Developmental Trauma: How Early Trauma Affects Self-Regulation, Self-Image, and the Capacity for Relationship*. Berkley: North Atlantic Books, 2012.
- [8] HOLDEN, C.: *Paul MacLean and the Triune Brain*. Washington: Sciencemag, 1979.
- [9] JANOV, A.: *Biologie lásky*. Praha: Maitreia, 2013.
- [10] KLEMM, W.: *Triune Brain, Triune Mind, Triune Worldview*. Mesa: Brighton Publishing, 2019.
- [11] KOLK, B.: *The Body Keeps the Score: Mind, Brain and Body in the Transformation of Trauma*. London: Penguin Books, 2015.
- [12] LEVINE, P.: *In an Unspoken Voice: How the Body Releases Trauma and Restores Goodness*. Berkley: North Atlantic Books, 2010.
- [13] LEVINE P.: *Probouzení tygra*. Praha: Maitreia, 2011.
- [14] LEVINE, P.: *Trauma and Memory: Brain and Body in a Search for the Living Past. A Practical Guide for Understanding and Working with Traumatic Memory*. Berkley: North Atlantic Books, 2015.
- [15] LOWEN, A.: *Bioenergetika. Terapie duše pomocí práce s tělem*. Praha: Portál, 2003.
- [16] NEKVAPILOVÁ I., FEDORKOVÁ J., MIKULKA, Z.: Working memory of future military leaders in the process of adaptation to their professional role and its impact on communication competence improvement. *Scientia et Societas*, 2018, 14(3), pp. 102–112.
- [17] PLHÁKOVÁ, A.: *Dějiny psychologie*. Praha: Grada, 2006.
- [18] RINGEL, S., BRANDELL, J.: *Trauma: Contemporary Directions in Theory, Practice, and Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.
- [19] ROTHCHILD, B.: *Paměť tela*. Bratislava: Pro Familia, 2011.
- [20] SISSON, M.: *The Primal Blueprint: the Definitive Guide to Living an Awesome Modern Life*. Oxnard: Primal Blueprint, 2016.
- [21] SISSON, M.: Rest and recovery: a whole new perspective. *Marks Daily Apple*, 2018. [online]. [cit. 2019-03-28]. Available from: <<https://www.marksdailyapple.com/rest-and-recovery-a-pivotal-new-perspective>>.
- [22] SMITH, E.: *Tělo v psychoterapii*. Praha: Portál, 2007.
- [23] STROZZI-HECKLER, R.: *The Leadership Dojo: Build Your Foundation as an Exemplary Leader*. Madison: Frog Books, 2011.
- [24] STROZZI-HECKLER, R.: *The Art of Somatic Coaching: Embodying Skilful Action, Wisdom, and Compassion*. Berkley: North Atlantic Books, 2014.



- [25] TSATSOUNLINE, P.: *The Naked Warrior: Master the Secrets of the Super-Strong Using Bodyweight Exercises Only*. Minnesota: Dragon Door Publications, 2003.
- [26] TSATSOUNLINE, P.: *Kettlebell Simple & Sinister*. Praha: Blue Vision, 2015.
- [27] WALKER, P.: *Complex PTSD: From Surviving to Thriving. A Guide and Map for Recovering from Childhood Trauma*. Lafayette: Azure Coyote Publishing, 2013.

ABSTRAKT

Pro leadera na téměř jakékoliv pozici je důležité, aby se dokázal vyrovnat se širokým spektrem výzev a překážek. Správný leader by měl být schopný úspěšně řešit problémy nejen na úrovni mentální, ale také na emocionální a fyziologické. V současné době je na poli leadershipu kladen velký důraz na rozvoj kognitivních schopností, přičemž bývá často opomíjeno, že tyto techniky a přístupy mají pouze omezenou funkčnost. Článek je pokusem o nastínění komplexnějšího rámce, který vychází z teorie tří úrovní nervového systému, a který umožňuje celistvější a integrovanější pohled na leadership. V tomto komplexnějším rámci lze smysluplně pracovat s informacemi z různých odvětví, jako je terapie, neurovědy nebo praktická fyziologie. Tato širší platforma nabízí sjednocující pojmový aparát, který umožňuje nejen lépe pochopit různé úrovně výzev (mentální, emocionální, fyzické), ale také nacházet efektivní způsoby jejich řešení na daných úrovních.

KLÍČOVÁ SLOVA

Leader; leadership; stress; teorie tří úrovní nervového systému

Application of the Triune Brain Model to Leadership

ABSTRACT

For a leader, regardless of his/her position, it is paramount to be able to cope with a wide range of challenges and obstacles. A good leader has to be able to successfully solve problems at the mental as well as the emotional and physiological levels. At present, there is a strong emphasis in the study of leadership on the development of cognitive abilities, even though it is commonly accepted that the efficacy of these techniques is limited. This article outlines a more comprehensive framework based on the three-level theory of the nervous system and aims to provide a more complete and integrated view of the leader. From this vantage point, it becomes possible to integrate the advances from therapy, neuroscience and the medical sciences. This broader platform offers a unifying conceptual apparatus that both allows for a better understanding of the different levels of challenges in leadership (mental, emotional, physical) and to find effective ways to address these challenges at the appropriate levels.

KEYWORDS

Leader; Leadership; stress; triune brain model

JEL CLASSIFICATION

J24



Školení etiky a compliance v životě obchodních korporací

- Ing. Lucie Andreisová¹, Ph.D. » Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodní vztahů, Katedra podnikového a evropského práva, náměstí W. Churchilla 1938/4, 130 67 Praha, Česká republika; email: lucie.andreisova@gmail.com

* 1. Úvod

Každý podnikatel (obchodní korporace), který v rámci své činnosti zavedl vnitřní řídicí a kontrolní program, tj. program takzvaně souladný (*program compliance*), musí nejen jednotlivá pravidla, postupy a procesy řádně nastavit, ale následně je svým zaměstnancům odpovídajícím způsobem představit a pravidelně připomínat. Jedním z nástrojů, jak tento nezbytný předpoklad pro funkčnost celkového systému *compliance* naplnit, mohou být systematické školící a komunikační programy a plány a další související aktivity té které obchodní korporace, tj. korporátní školení v oblasti etiky a *compliance*. Taková školení by měla být dostatečně efektivní, tj. měla by disponovat odpovídající formou, rozsahem, obsahem, stylem, vyhodnocením i délkou, a měla by cílit pouze na ty zaměstnance, jichž se dotčená oblast skutečně prakticky týká. Komunikace a školení některých oblastí zájmu konkrétního programu *compliance* tak zasáhne všechny zaměstnance dotčeného podniku; jiné, zpravidla mnohem specifičtější oblasti zájmu pouze užší (vybrané) publikum, napří-

klad toliko zaměstnance vedoucí či různé úzce zaměřené odborníky a specialisty. Pravidelná interní školení a komunikace by se pak samozřejmě neměly vyhýbat ani nejvyššímu (statutárnímu) managementu. Mají-li tito jít svým zaměstnancům příkladem, není žádných pochyb o tom, že jsou to především oni, kdo musí aplikovatelná vnitřní i jiná pravidla a jednotlivé postupy a procesy detailně znát a důsledně dbát na jejich dodržování. Některé školící či komunikační aktivity by pak měly rovněž cílit na — třeba i jen vybrané — dodavatele a obchodní partnery, anebo zástupce daného podnikatele (obchodní korporace) — například, v souladu s dílčími požadavky amerického² nebo britského³ protikorupčního zákona, na oblast korupce, úplatkářství a nevhodných plateb (Schenkova et al., 2017).

Vedle výše uvedeného je ovšem důležité představit čtenáři také aktuální vývoj a globální trendy v oblasti vnitřních programů *compliance*. Agentura Thomson Reuters zpracovala v roce 2017 rozsáhlou *compliance* zprávu (English a Hammond, 2017), prostřednictvím které popisuje a hodnotí vývoj a soudobý stav v globálním *compliance* prostředí →

¹ Tento příspěvek vznikl za finanční podpory Interní grantové agentury VŠE v rámci projektu č. IG207019.

² Foreign Corrupt Practices Act 1977

³ UK Bribery Act 2010

→ a upozorňuje na hlavní problémy, se kterými se mohou obchodní korporace v budoucnu potýkat. Daný průzkum detailně rozpracovává Andreisová (2017a). Ve zkratce lze uvést alespoň tyto dílčí závěry, tj. stručné představení nejvýznamnějších soudobých trendů v globálním regulovaném prostředí (Andreisová, 2017a):

- rostoucí náklady obchodních korporací na zavedení či vyšší specializaci a odbornost (resp. obecně podporu) oddělení *compliance* v protikladu k obecnému tlaku na snižování lidských zdrojů a ke stále ještě výrazným „škrtům“ ve vnitropodnikových (korporačních) rozpočtech;
- významná nejistota v oblasti aktuálního i očekávaného vývoje globálního regulatorního prostředí a s tím související praktické i finanční dopady na strukturu a fungování interních oddělení *compliance*;
- sílící globální diskuze a legislativní počiny kolem osobní odpovědnosti tzv. *compliance officerů* (pracovníků oddělení *compliance*);
- koordinace a spolupráce mezi vnitřními kontrolními i jinými funkcemi (interní audit, právní oddělení, oddělení *compliance* apod.);
- outsourcing v oblasti interních programů *compliance*; a
- modernizace a digitalizace globálního podnikatelského prostředí a jejich významné dopady na činnost oddělení *compliance*.

Korporátní školení v oblasti etiky a *compliance* tedy na jedné straně skutečně hrají v programech *compliance* klíčovou roli, kdy vedle samotného vzdělávání a komunikace jednotlivých vnitřních i jiných pravidel směrem k odpovídajícím adresátům významně přispívají k vytvoření vnitropodnikové kultury *compliance* (souladu) a důvěry, snižují riziko interních, ale i externích podvodů, pomáhají obchodní korporaci snížit počet soudních sporů a souvisejících potenciálních finančních i nefinančních sankcí (a významně přispívají k vybudování silného důkazního břemene), a chrání také pověst a prestiž daného podnikatele (obchodní korporace); na druhé straně však může být v dnešním podnikatelském prostředí velmi kom-

plikované výše uvedené prokázat, resp. provést přesnou kalkulaci a ukázat tak nevyššímu (zpravidla statutárnímu) vedení, že související výdaj skutečně může být pro „jejich“ organizaci velmi výnosnou investicí – a to zejména v kontextu výše uvedených globálních trendů. Právě tento problém či jakési vnitřní dilema je autorčinou inspirací k sepsání předložené publikace – příspěvku, který si klade za cíl v teoretické i praktické rovině analyzovat oblast eticko-právních korporátních školení a komunikace, upozornit na význam, účel a smysl vybraných prvků, doporučit vhodné nástroje a řešení k jejich efektivní implementaci, a pokusit se tak motivovat české podnikatele (obchodní korporace) k tomu, aby této oblasti věnovali dostatečnou, avšak rozumnou pozornost.

2. Korporátní školení v oblasti etiky a *compliance*

Tato kapitola přináší čtenáři přehled třech základních fází a konkrétních kroků pro doručení úspěšného a efektivního školení a komunikace v oblasti korporátní etiky a *compliance*. Autorka při jejich základní definici a následném popisu vychází jak z dostupných (zejména zahraničních) teoretických materiálů, tak z vlastní profesní zkušenosti i praktických výkladů a případových studií prezentovaných *International Compliance Association* (Bowdler et al., 2017).

Cílech těchto fází (plánování, implementace a měření efektivity) je, jak je uvedeno výše, vytvoření a doručení takového korporátního školení v oblasti etiky a *compliance*, které (a) přispívá k vytvoření příznivé vnitropodnikové kultury, tj. kultury, která – mimo jiné – staví na etice, vzájemné důvěře a otevřenosti, a která současně pozitivně ovlivňuje pověst dotčené obchodní korporace; (b) je pro obchodní korporaci investicí, která má vysokou návratnost, tj. investicí, která prošla testem nákladové analýzy; (c) ochrání obchodní korporaci v rámci souvisejících soudních sporů (zejména, nikoli výlučně, trestněprávní spory a možnost exkulpce v souladu s podmínkami

a zásadami českého zákona o trestní odpovědnosti právnických osob⁴); (d) přispívá ke zvýšení motivace a zájmu zaměstnanců v oblasti práva, etiky a *compliance*, a výrazně tak mitiguje riziko vnitřní *non-compliance* (tj. nesouladu s aplikovatelnými právními i jinými předpisy).

2.1 Plánování

Aby byla korporátní školení v oblasti etiky a *compliance* úspěšná, je nezbytné věnovat dostatečnou pozornost efektivnímu plánování a vytvoření dobré školící strategie. Školící a komunikační plán každé obchodní korporace by měl přehledně popisovat aktuální (výchozí) stav a jasně určit, jakým směrem se chce dotčená korporace ubírat, tj. jaké jsou její jednotlivé cíle, za jakých finančních podmínek je tato schopna a ochotna se o jejich naplnění pokusit a s jakými konkrétními výzvami a riziky se musí na této cestě vypořádat.

2.1.1 Definice a určení vyspělosti vnitřního tréninkového programu

Nežli se obchodní korporace rozhodne, jak chce oblast svých korporátních školení v oblasti etiky a *compliance* v budoucnu upravit, měla by pečlivě identifikovat a vyhodnotit, kde se tato školení nacházejí dnes, tj. jak lze hodnotit vyspělost jejich aktuálního nastavení a jaké konkrétní aspekty vyžadují bližší pozornost a zdokonalení. Artikulace výše uvedeného je prvním krokem k určení odpovídajících cílů, identifikaci slabých míst a také stanovení požadovaného rozpočtu.

K určení vyspělosti vnitřního tréninkového programu dotčené obchodní korporace lze doporučit následující hodnotící škálu (NAVEX Global, 2017):

- Reaktivní tréninkový program je program, který řeší jednotlivé potíže či nesnáze tak, jak přicházejí, tj. bez bližšího formálního (strategického) plánu.
- Základní tréninkový program je program, který

pokrývá pouze základní rizika a oblasti, bez důrazu na další nezbytné školící prvky a mechanismy.

- Vyspělý tréninkový program je program se základním ročním (strategickým) plánem, který pokrývá většinu klíčových rizik dotčené obchodní korporace a zčásti umožňuje také proškolení jednotlivých adresátů přímo na základě jejich rizikového profilu. Měření efektivity probíhá „pouze“ skrze monitoring procentuálních splnění daných školení a kvalitativní zpětné vazby.
- Pokročilý tréninkový program je program krytý sofistikovaným víceletým (strategickým) plánem, který plně pokrývá klíčová rizika dotčené obchodní korporace a umožňuje doručovat školení jednotlivým adresátům dle jejich aktuálních potřeb a rizikového profilu, tj. zabraňuje zbytečnému zatěžování těch skupin zaměstnanců dotčené obchodní korporace, kterých se dané – povětšinou velmi specifické – školení či komunikace přímo netýkají. Takový program zpravidla zahrnuje jak „zábavná“ prezenční školení, tak interaktivní e-learning, a umožňuje navíc efektivní monitoring a reporting napříč všemi úrovněmi daného podnikatele. Také měření efektivity je u tohoto stupně mnohem propracovanější – především poskytuje přehled nad reálnými dopady daných školících či komunikačních aktivit (např. změna chování jednotlivých zaměstnanců, zlepšení v oblasti klíčových kulturních/*compliance* indikátorů apod.).

Je logické, že právě v oblasti posledních dvou stupňů, tj. tréninkových programů vyspělých a pokročilých, je možné sledovat reálné zlepšení v klíčových indikátorech *compliance* – např. zlepšení vnitropodnikové kultury, nárůst důvěry v management obchodní korporace, pokles v oblasti interních podvodů a porušování pravidel chování, celkové zlepšení morálky a produktivity zaměstnanců →

⁴ Zákon č. 418/2011 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim (zákon o trestní odpovědnosti právnických osob), ve znění pozdějších předpisů.

→ předmětné obchodní korporace, nárůst oznámení na linku důvěry či celkové zlepšení v oblasti jiných *whistleblowing* mechanismů apod. V obecné rovině lze uvést, že obchodní korporace s pokročilými tréninkovými programy (NAVEX Global, 2015a):

- nabízí svým zaměstnancům interaktivní a právně vyvážená školení a související komunikaci v oblasti etiky a *compliance*;
- berou při implementaci svých korporátních školení a související komunikace v potaz vlastní rizikový profil a dlouhodobé (strategické) korporační cíle;
- doručují více školení napříč různými rizikovými skupinami svých zaměstnanců, tj. taková školení, kdy obsah plně odpovídá všeobecným i dílčím potřebám jednotlivých adresátů — obsah je tedy smysluplný, plně relevantní a navíc doprovázen odpovídající interní komunikací;
- zlepšují zkušenost svých zaměstnanců s vnitropodnikovým školením a naslouchají jejich zpětné vazbě, kterou rovněž plně reflektují, tj. školení a komunikace procházejí neustálou kontrolou a souvisejícím zlepšováním;
- optimalizují časovou investici svých zaměstnanců do oblasti vnitropodnikových korporátních školení a komunikace, tj. dbají především na to, aby školení byla doručována v odpovídající frekvenci i délce;
- vyhledávají a implementují takové školící a komunikační nástroje a řešení, které podtrhují význam, smysl i účel klíčových zpráv a dílčích pravidel;
- provádějí vyspělý monitoring nad efektivností svých vnitřních školících a komunikačních programů — tj. zaměřují se nejen na kontinuální kontrolu procentuálního splnění jednotlivých školících modulů, ale proaktivně také sledují a vyhodnocují např. klíčové kulturní ukazatele;
- otevřeně komunikují svoji vizi, strategii i jednotlivé cíle a plány, a tyto podporují odpovídajícími (dedikovanými) rozpočty.

Při identifikaci a vyhodnocení vyspělosti vnitřních tréninkových programů obchodních korporací je tedy v první řadě potřeba vzít v potaz všechny

výše uvedené prvky a zamyslet se nejen nad jejich aktuálním stavem, ale také stavem žádoucím — takový postup pak vede k dobrému plánování, stanovení odpovídajících cílů a v konečném důsledku především k celkovému zlepšení či posunu daného tréninkového programu na vyšší stupeň.

2.1.2 Stanovení konkrétních cílů k celkovému zlepšení tréninkového programu

Jasně a konkrétní cíle jsou přímo kritickou součástí úspěšné vnitropodnikové tréninkové a komunikační kultury a strategie. A přesto se jedná o oblast, které valná většina dnešních obchodních korporací nevěnuje dostatečnou pozornost (Schenkova, 2017). Jednotliví podnikatelé by se měli již na počátku hodnocení či revize svých vnitřních tréninkových programů zamyslet, co od budoucího nastavení a plánovaných změn čekají, tj. co jim, resp. „jejich společností“, mají tyto přinést. Cíle by samozřejmě měly být co možná nejdetailnější a rovněž měřitelné. Jejich nastavení by nemělo vzejít pouze z rukou odpovídajících specialistů — mělo by být konzultováno napříč více obchodními jednotkami, jednotlivými vlastníky školících obsahů a také managementem předmětné obchodní korporace — tak, aby šly ruku v ruce s obecnými strategickými plány a dílčími obchodními cíli dotčeného podnikatele. Klíčovou otázkou, která by měla být výše uvedenými zodpovězena hned v počáteční fázi plánování, je tedy: „Čeho chceme v našich vnitropodnikových tréninkových a komunikačních programech v oblasti etiky a *compliance* dosáhnout? Co konkrétního pro to můžeme udělat?“ Z průzkumu organizace NAVEX Global z roku 2018 vyplynulo, že 70 % dotázaných obchodních korporací v odpovědi na výše uvedené uvedlo vytvoření odpovídající vnitropodnikové kultury souladu, etiky, respektu a důvěry; 60 % obchodních korporací pak přirozeně uvedlo také dosažení souladu se zákonem a aplikovatelnými regulačními pravidly (NAVEX Global, 2018).

Ačkoli by se mohlo zdát, že stanovení cílů k celkovému zlepšení vnitropodnikových tréninkových a komunikačních programů v oblasti etiky a *com-*

pliance je poměrně snadnou záležitostí, opak může být pravdou. Řada dnešních obchodních korporací totiž selhává např. v následujících oblastech (NAVEX Global, 2017):

- neinformování klíčových stakeholderů (spřízněných osob) obchodní korporace o strategii, plánu a jednotlivých cílech předmětného tréninkového a komunikačního programu;
- nedostupnost odpovídajícího rozpočtu pro doručení stanovených (žádoucích) školicích a komunikačních aktivit;
- neinformování nejvyššího (statutárního) managementu předmětné obchodní korporace o přínosech a hodnotě daného školicího a komunikačního programu či konkrétního plánu;
- upřednostnění levných a rychlých řešení před efektivními prvky a nástroji (a to nejen při implementaci, ale již při samotném plánování);
- nedostatečné nebo žádné vyhodnocení v oblasti výsledků či výstupů daného tréninkového a komunikačního programu a prvotních plánů a cílů; a
- chybějící aktualizace obsahu jednotlivých školicích a komunikačních modulů (tj. jednorázové či opětovné užití neaktualizovaného obsahu).

Je rovněž přirozené, že veškeré předem stanovené cíle se mohou v průběhu času a v kontextu dalších aktivit a korporačního rozvoje měnit – tj. i výše uvedené by mělo být pravidelně přezkoumáváno. Lze tvrdit, že vnitropodnikové tréninkové a komunikační programy jsou velmi „živou“ oblastí, která vyžaduje neustálou a kontinuální – byť třeba nepřilíši náročnou – pozornost.

2.1.3 Vybudování unikátního školicího a komunikačního přístupu

Po zhodnocení aktuálního stavu vnitropodnikového tréninkového a komunikačního programu v oblasti etiky a *compliance* je třeba zamyslet se také nad tím, jak tento odráží jednotlivá očekávání a požadavky samotného podnikatele (obchodní korpo-

race) i jeho spřízněných osob. Autorka k tomuto doporučuje příkladnou sadu níže uvedených otázek⁵:

- Jaké školicí a komunikační metody obchodní korporace aktuálně využívá a jak úspěšné tyto v praxi jsou?
- Které z výše uvedených metod, popř. jiné, tj. ty, kterou jsou odvětvovým standardem, ale které předmětná obchodní korporace ještě nevyužívá, jsou pro doručení klíčových zpráv cílovému publiku neefektivnější?
- Jsou školení v oblasti etiky a *compliance* povinná či dobrovolná? Vyžaduje tato otázka bližší úvahu a následnou změnu?
- Je současný školicí a komunikační obsah aktuální? Jak často dochází k nezbytné aktualizaci tohoto obsahu a kdo je za ni odpovědný? Jak je zajištěno, že daný obsah odpovídá právním a jiným požadavkům? Je tento v souladu se strategií, hodnotami a principy předmětné obchodní korporace?
- Je možné využít určité technologie, které oblast vnitropodnikových tréninkových programů a doručení dílčích cílů zjednoduší či vylepší (např. nová tréninková a vzdělávací platforma, kontrolní a reportingový software apod.), anebo jsou ty stávající dostatečné (tj. nabízejí předmětnému podnikateli vše, co tento od svých eticko-právních školení a komunikace očekává)?
- Je možné využít v oblasti vnitropodnikových tréninkových a komunikačních programů služeb outsourcingu? Pokud ano, u jakých dodavatelů by měla předmětná obchodní korporace školicí a komunikační služby poptat? Je-li outsourcing aktuálně využíván, odrážejí vztahy s dodavateli aktuální potřeby daného podnikatele? Je tato služba nákladově i jinak efektivní?
- Má předmětný podnikatel dostatečných přehled o soudobých školicích a komunikačních trendech a standardech? Pokud ano, byly tyto dostatečně zváženy a v případě potřeby imple-

⁵ Vlastní a toliko příkladný výčet

→ mentovány (např. korporátní vzdělávání s využitím mobilních zařízení, gamifikace apod.)?

Nezbytnou součástí fáze plánování je také, nejen s ohledem na výsledky výše navržené analýzy, zamyšlení se nad a vypořádání se se souvisejícími školícími a komunikačními problémy a výzvami. Kromě oblastí, které mohou být identifikovány prostřednictvím výše navržené sady otázek, se může jednat o (NAVEX Global, 2015b): (a) všeobecný nedostatek pracovního času pro školení a komunikaci; (b) nové rizikové oblasti a např. i právní předpisy a regulace – tj. rostoucí objem oblastí, se kterými by měli být zaměstnanci daného podnikatele seznámeni; (c) poptávka a vnější či vnitřní tlak na zavedení moderních, interaktivních školících platforem či software; (d) nestabilní právní či regulatorní prostředí, které díky častým změnám vyžaduje neustálou revizi a úpravu školících a komunikačních obsahů; (e) nedostatečný rozpočet pro zajištění efektivního vnitropodnikového tréninkového a komunikačního programu apod. Je zřejmé, že každá obchodní korporace může čelit jiným výzvám či problémům, nicméně jejich včasná identifikace a vyhodnocení jsou skutečně nezbytným předpokladem pro úspěšnou implementaci daných programů.

2.1.4 Identifikace rizik a související prioritizace

Při určování rozsahu revidovaných či zvažovaných školících a komunikačních plánů je nesmírně důležité zamyslet se nad aktuálními eticko-právními riziky, kterým dotčený podnikatel (obchodní korporace) čelí, a tyto v maximálně možné míře pokrýt – mitigovat či zcela eliminovat. Taková rizika budou identifikována skrze standardní *risk assessment*/management nástroje (identifikace, analýza, vyhodnocení, implementace, zpětná vazba apod., blíže viz Andreisová, 2017b). Zpravidla se jedná o rizika vyplývající ze soudobé legislativy (regulatorního prostředí), rizika související s vnitropodnikovou kulturou, reálným chováním zaměstnanců předmětné obchodní korporace, nedostatky v systému vnitřních předpisů či procesů apod. Není vhodné předpokládat, že tato rizika jsou dobře

známá a že tedy není třeba provést výše zmíněnou analýzu rizik a související vyhodnocení – po jejich dokončení se totiž v praxi téměř vždy objeví oblasti, které v původních odhadech nefigurovaly a které jsou přitom pro celkovou úspěšnost vnitropodnikového tréninkového a komunikačního plánu klíčové. Lze proto doporučit, aby odpovídající osoby důsledně zmapovaly požadavky aplikovatelných právních a jiných předpisů; přezkoumaly, jakým trendům a výzvám čelí konkurenční podnikatelé; potkaly se s experty na jednotlivé oblasti, jako např. vedoucí právního oddělení, vedoucí týmu *compliance* apod.; promluvíly také s vedoucími zaměstnanci jednotlivých obchodních jednotek – a to především o aktuálních právních a *compliance* výzvách, které tito ze svých pozic vnímají; a v neposlední řadě samozřejmě porozuměly tomu, jak může efektivní tréninkový a komunikační program jednotlivé právní či jiné požadavky naplnit. Výše zmíněná analýza rizik by přitom měla brát v potaz také průmysl či konkrétní odvětví, ve kterém dotčená obchodní korporace působí; její geografické umístění; charakter zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, vlastníků a jiných spřízněných osob; konkrétní právní a regulatorní prostředí; soudobé trendy v odpovídající legislativě a jurisdikci; nadcházející změny ve vnitropodnikové obchodní strategii; reputační a jiné externí aspekty; a další interní (klíčové) ukazatele (NAVEX Global, 2015b).

Jakmile jsou rizika řádně identifikována a popsána, je nezbytné provést určitou prioritizaci, tj. blíže vyhodnotit, jaká je pravděpodobnost jejich materializace, potenciální finanční i nefinanční dopad, rizikový apetit dané obchodní korporace a také to, jakou roli v jejich mitigaci vnitropodnikový tréninkový a komunikační program reálně hraje.

2.1.5 Vytvoření vnitropodnikového školícího a komunikačního plánu

Jakmile obchodní korporace projde všemi výše uvedenými kroky, nic jí nebrání ve vytvoření sofistického víceletého (strategického) školícího

a komunikačního plánu, který je srdcem efektivního vnitropodnikového tréninkového programu a také úspěšným zakončením fáze plánování. Takový plán přitom sestává z řady klíčových prvků, jejichž cílem je, zjednodušeně řečeno, zajistit, aby dotčená obchodní korporace doručovala řádně definované klíčové zprávy – ke správným adresátům, ve správném formátu, délce a přirozeně i ve správný čas (NAVEX Global, 2017):

- témata, tj. konkrétní zaměření a obsah daného školicího a komunikačního plánu, neboli identifikace konkrétních vzdělávacích oblastí (zpravidla na základě specifického rizikového profilu předmětné obchodní korporace);
- publikum (cílové skupiny), tj. identifikace konkrétních skupin zaměstnanců či jiných osob a jejich tréninkových potřeb (opět zpravidla na základě specifického rizikového profilu předmětné obchodní korporace a výsledky výše uvedené analýzy rizik) – tak, aby bylo zajištěno, že dané osoby obdrží pouze takové školení či komunikaci, které je pro jejich roli relevantní (včetně např. odpovídajícího stylu a jazykové mutace), či které zohledňuje jejich případná zdravotní, technická či jiná omezení;
- časové hledisko, tj. správné načasování jednotlivých školicích a komunikačních aktivit – a to jak s ohledem na další probíhající či plánované aktivity dotčené obchodní korporace či celkový kontext (např. protikorupční školení v čase předvánočním), tak na zpravidla omezenou kapacitu školitele či školitelů dané obchodní korporace, což by bezesporu měli být odpovídající odborníci, tj. osoby zajišťující dostatečnou kredibilitu všech školicích a komunikačních aktivit;
- frekvence, tj. bližší určení periodicity konkrétního školení dle tématu i formátu, tedy stanovení, zda je školení pouze jednorázovou online aktivitou či naopak každoročním prezenčním cvičením apod.; obecně lze v této otázce doporučit (minimálně pro oblast vysoce rizikových témat) pravidelné přeškolení v době mezi 12 až 24 měsíci;
- hloubka a délka školení, tj. bližší vyhodnocení tréninkových a vzdělávacích potřeb odvozené od příslušné identifikace a analýzy rizik na straně jedné, a omezení, kterým dotčená obchodní korporace čelí, na straně druhé – např. omezené zdroje, rozpočet apod. – tak, aby došlo k maximalizaci požadovaných výsledků a celkového dopadu;
- centralizovaná správa a řízení daného plánu, tj. určení odpovídajícího pověřence a implementace interního procesu pro přístup a práci s dílčími i souhrnnými školicími a komunikačními daty.

Organizace NAVEX Global nabízí velmi praktický vzorový tréninkový (školicí) plán, který plně vyhoví potřebám lokálních či nadnárodních středně velkých či přirozeně i větších obchodních korporací (viz obrázek č. 1, uveden v originálním provedení i jazyce). Tento plán zahrnuje všechny výše definované klíčové prvky – spolu s určením „vlastníka“, resp. odpovědné osoby, důkazního prostředku, způsobu měření efektivity dané školicí aktivity a prostoru pro případné poznámky. Takový plán by měl být v praxi doprovázen odpovídající komunikací, při jejímž sestavování se vychází z nutnosti připomínat zaměstnancům dané obchodní korporace či jiným osobám určitá témata (vysoce rizikové oblasti) častěji a jiným způsobem, než doručení samotného školení (NAVEX Global, 2015a).

2.2 Implementace

Pro fázi plánování nabídla autorka konkrétní podněty pro identifikaci rizikového profilu dotčených obchodních korporací, prioritizaci jejich rizik a určení cílového publika. Fáze implementace pak představuje zavedení takto stanoveného školicího a komunikačního plánu do podnikatelské (korporační) praxe. Zahrnuje tedy doporučení pro správné určení tréninkových metod i školicího a komunikačního formátu (tedy volbu odpovídajícího vzdělávacího řešení). Pro tuto fázi je přitom klíčové soustředit pozornost na kritické cíle a vnitřní předpisy či jednotlivá pravidla předmětné obchod-



→ ní korporace, správně určit vzdělávací potřeby jejích zaměstnanců či osob jinak spřízněných a těmto přiřadit odpovídající školící a komunikační metodu (např. prezenční školení, e-learning, pročítání souvisejících dokumentů, multimediální trénink apod.), a také zanalyzovat, zda je či není pro předmětného podnikatele výhodné investovat do externích vzdělávacích řešení či software.

Konkrétně lze pro fázi implementace doporučit bližší zvážení následujících postupů (NAVEX Global, 2017):

- Revize a aktualizace etického kodexu předmětné obchodní korporace spolu s dalšími klíčovými vnitřními (eticko-právními) předpisy. Školení a komunikace v oblasti etických kodexů jsou základní a přesto často velmi podceňovanou aktivitou, která ovšem dotčené zaměstnance seznamuje se základními „pravidly hry“, tedy jednotlivými požadavky, očekáváními, hodnotami, strategií apod. Tyto dokumenty a související tréninky jsou základním stavebním kamenem vnitropodnikové kultury a i proto by měly být běžnou součástí všech tréninkových programů.
- Jednotlivé školící a komunikační metody by měly být „ušity na míru“ svým adresátům. Vedle toho však platí, že musí mitigovat největší identifikovaná rizika a odpovídat charakteru i časovým a finančním možnostem dotčeného podnikatele. Je tak na zvážení každé obchodní korporace, zda jít cestou formálních či méně formálních komunikací a školení – tj. od standardních prezenčních školení, přes e-learning, skupinové diskuze, multimediální tréninky, gamifikaci, plně mobilní školení, tréninkové události (akce) a soutěže, případové studie, pravidelnou komunikaci v kategorii „Věděli jste, že ...?“, newslettery, plakáty, letáky, interní brožury, kvízy a interní hlasování, školení ve vnitropodnikových odpočinkových zónách, kavárnách apod., tematické články, vnitropodnikový zaměstnanecký blog či intranet atd. Jednotlivé metody lze samozřejmě všelijak doplňovat a vzájemně kombinovat. Vždy je však třeba měřit jejich účinnost a podle toho školící a komuni-

kační plán dané obchodní korporace neustále aktualizovat a upravovat.

- Všechny školící a komunikační plány – bez ohledu na volbu formátu či konkrétní metody – by měly být implementovány za plné podpory statutárního i vyššího managementu předmětné obchodní korporace, měly by obsahovat kontakty na klíčové osoby a také odpovídající interní označení – např. logo či uvedení obchodní firmy. Jakýkoli obsah vždy musí být plně aktuální a pokud možno také jednoduše upravitelný. Pustí-li se dotčený podnikatel do školení či komunikace využívající prvky nejnovějších technologií (viz výše), je zřejmé, že podstatnou část fáze implementace bude muset věnovat také jejich internímu testování.
- V neposlední řadě lze dále doporučit – v závislosti na konkrétních výsledcích provedené identifikace a analýzy rizik a řadě dalších interních faktorů – zvážení možnosti koupě komplexního vzdělávacího řešení, či jeho jednotlivých prvků jako je software apod. V dnešní době se na českém trhu objevuje řada externích poskytovatelů, kteří pro oblast korporátních eticko-právních školení nabízejí širokou škálu zajímavých produktů. Ačkoli i takový postup může být ze strany předmětné obchodní korporace vyhodnocen jako nejlepší možné a dostupné řešení, autorka předložené publikace se domnívá, že účast interních zaměstnanců či celých týmů je pro řádnou implementaci tréninkového a komunikačního plánu klíčová, tj. outsourcována by měla být skutečně pouze ta část, pro kterou dotčený podnikatel nemá dostatek interní know-how či zdrojů.

2.3 Měření efektivity

Monitoring a měření efektivity daného tréninkového programu za účelem jeho neustálého zlepšování a zdokonalování je klíčovou a, dle názoru autorky předložené publikace, v praxi také nejproblematictější fází celého vnitropodnikového vzdělávacího systému.

Základním pravidlem zůstává, že jakmile jsou dotčené školící a komunikační aktivity spuštěny, je nezbytné průběžně sledovat a vyhodnocovat jejich jednotlivé dopady a účinky. Naplňují dané aktivity zamýšlené cíle? Mitigují dostatečně identifikovaná rizika? Disponují odpovídajícím hodnocením a zpětnou vazbou? Rozumí cílové publikum jednotlivým pravidlům a povinnostem i jejich významu, smyslu a účelu? Vnímají zaměstnanci daného podnikatele či jiné spřízněné osoby čas věnovaný školením a komunikaci jako čas správně a efektivně vynaložený? Považují tato školení za dostatečně „zábavná“ a motivující? Jak školení hodnotí nejvyšší (statutární) management dotčené obchodní korporace? Je školení v souladu s příslušnými právními či regulatorními požadavky, tj. chrání dotčenou obchodní korporaci před odpovídající právní odpovědností? Tyto a mnohé další otázky jsou příkladem základního – kvalitativního – vyhodnocení úspěšnosti daného tréninkového programu.

Problém však v praxi mnohdy nastává u vyhodnocení kvantitativního. Skrze jaké měřitelné ukazatele lze úspěšnost či efektivitu předemtného školícího a komunikačního plánu měřit? Zcela přirozeně se nabízí např. procentuální splnění daných školení (tj. „docházka“ či počty proškolených osob), počet úspěšně složených testů apod. To jsou jednotky, které v rámci svého kvantitativního monitoringu většina dnešních obchodních korporací sleduje. Do jaké míry však tyto vypovídají o celkové úspěšnosti či kvalitě daného programu? Má-li být vnitropodnikový tréninkový program skutečně efektivní, měl by v konečném důsledku vést například k pozitivnímu posunu v oblasti vnitropodnikové kultury, resp. jejích dílčích prvků (tzv. kulturních indikátorů). Které to však jsou? A jsou tyto „kulturní ukazatele“ pro každého podnikatele shodné?

Andreisová (2018) poskytuje bližší pojednání

týkající se poslední otázky, přičemž dále upozorňuje na řadu pozoruhodných studií a publikací z oblasti měření vnitropodnikové kultury. V zásadě lze shrnout, že má-li každá obchodní korporace od svých vnitřních tréninkových a komunikačních programů různá očekávání, lze tato vyhodnocovat prostřednictvím různých ukazatelů. Procenta proškolených osob, úroveň povědomí zaměstnanců o daných rizicích a školených tématech, jejich aktivní znalost klíčových oblastí, zpětná vazba a zájem o oblast vnitropodnikového vzdělávání a třeba i pokles celkového počtu interních podvodů či porušení pravidel etického kodexu předemtné obchodní korporace jsou zcela jistě ukazateli vhodnými. Vedle těch je pak dnes velmi populární také stanovení míry ROI⁶, neboli návratnost dané interní či externí investice (bližze např. NAVEX Global, 2015b). Dalšími příklady, jak měřit efektivitu vnitropodnikových tréninkových a komunikačních programů v oblasti etiky a *compliance*, pak mohou být (NAVEX Global, 2017):

- Procento proškolených zaměstnanců (tj. splnění povinných kurzů);
- Výsledky *ex post* tréninkových kvízů;
- Zpětná vazba od proškolených zaměstnanců, manažerů a jiných skupin zaměstnanců;
- Výsledky průzkumů spokojenosti;
- Reálné změny v chování zaměstnanců, manažerů a jiných skupin zaměstnanců; a například také
- Průzkum a měření vnitropodnikové kultury souladu před a po realizaci školení.

3. Praktický příklad – společnost Vodafone Group Plc⁷

První kapitola předložené publikace se věnuje ve směr teoretickému konceptu vnitropodnikových školení v oblasti etiky a *compliance*, a to především skrze představení obecných postupů i konkrétně-

⁶ Return of Investment

⁷ Další praktické příklady a inspirace pro oblast implementace vnitropodnikových eticko-právních školení jsou k dispozici v NAVEX Global (2015a), popř. NAVEX Global (2018).

→ ších prvků napříč třemi základními tréninkovými fázemi, tj. fázemi plánování, implementace a měření efektivity. Ačkoli již výše uvedené může samo o sobě poskytnout čtenáři relativně detailní vhled do problematiky efektivních korporátních eticko-právních školení a komunikace, autorka by své snažení ráda podtrhla uvedením konkrétního, ryze praktického příkladu z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti Vodafone Group Plc (dále jen Vodafone Group nebo také Vodafone), britské telekomunikační společnosti se sídlem v Londýně. Tato společnost v minulém kalendářní roce vytvořila a globálně implementovala ucelené eticko-právní školení s názvem „*Hrajeme podle pravidel*“⁸, které bylo natolik úspěšné, že společnost Vodafone Group, spolu s externím dodavatelem společností Lumesse Ltd, získala hodnotnou nominaci v soutěži *2018 Learning Technologies Awards*, a to v kategorii o nejlepší využití moderních tréninkových technologií k zajištění *compliance*/souladu (pro bližší informace viz CloserStill, 2018). Ačkoli citovaná nominace představuje pouze základní (dílčí) shrnutí či popis celé interní vzdělávací aktivity, je výtečným a velmi praktickým potvrzením výše uvedených principů.

Zajištění požadované úrovně *compliance*, tedy souladu s aplikovatelnými právními i jinými předpisy, je pro společnost Vodafone Group, která zaměstnává více než 100 000 osob ve více než 25 zemích světa a pyšní se více než půl miliardou zákazníků, v dnešním komplikovaném právně-regulatorním prostředí skutečnou výzvou. Společnost Vodafone na ni – mimo jiné – zareagovala spuštěním specifického vzdělávacího a komunikačního plánu „*Hrajeme podle pravidel 2.0*“, tj. inovativního interního programu, který z každodenního pohledu napomáhá zaměstnancům společnosti chovat se eticky a odpovědně. Daný program byl spuštěn globálně a sestává např. z automatizovaného reportingu a systémových notifikací, interaktivních vzdělávacích prvků a gamifikace, moderního komunikačního plánu apod. Výsledkem je 95 %

proškolených zaměstnanců. Tehdejší generální ředitel skupiny Vodafone, pan Vittorio Colao, spuštění této tréninkové a komunikační aktivity podpořil výrokem: „*Být skutečně obdivovanou společností není jen o našich obchodních výsledcích; je to také o provozování legální, etické a společensky odpovědné podnikatelské činnosti*“ (CloserStill, 2018).

Společnost Vodafone se na počátku své cesty snažila vybudovat takový vzdělávací a komunikační program, který: (a) bude vyhovovat potřebám silně globalizovaného publika, a to jak z pohledu kulturního, tak např. i jazykového; (b) bude konzistentní a relevantní pro všechny zaměstnance – program „*Hrajeme podle pravidel 2.0*“ je základním školením/komunikací v oblasti etického kodexu společnosti Vodafone, tj. je povinný pro všechny její zaměstnance; (c) bude natolik „zábavný“, aby měli zaměstnanci z předmětného školení a komunikace radost, avšak současně natolik „vážný“, aby naplnil všechna související právně-regulační kritéria a mitigoval tak odpovídající rizika. Cílem přitom bylo proškolit minimálně 90 % zaměstnanců, a to ve lhůtě 42 dnů od spuštění daného školení, včetně těch zaměstnanců, kteří do společnosti nastoupí až v době po spuštění předmětného školení, tj. nemělo se jednat jen o jednorázovou aktivitu. V reakci na stanovení těchto cílů a po důsledném vyhodnocení předchozího tréninkového a komunikačního programu, spustila společnost Vodafone v září a říjnu roku 2017 (po cca ročním vývoji a testování) velmi moderní a interaktivní e-learning, který zahrnuje prvky nejnovějších technologií a je dostupný každému zaměstnanci napříč globální strukturou, a to nejen na služebním počítači (notebooku), ale třeba i na mobilním telefonu či jiném mobilním zařízení (CloserStill, 2018).

Školení se skládá z pěti samostatných modulů – pravidla chování (etický kodex), ochrana osobních údajů, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, korporátní bezpečnost a oblast korupce a úplatkářství. Dané moduly mohou být splněny v jakémkoli pořadí, avšak k úspěšnému absolvování celé

⁸ Doing What's Right

Každý podnikatel, který v rámci své činnosti zavedl vnitřní řídicí a kontrolní program (...), musí nejen jednotlivá pravidla, postupy a procesy řádně nastavit, ale následně je svým zaměstnancům odpovídajícím způsobem představit a pravidelně připomínat. Jedním z nástrojů, jak tento nezbytný předpoklad pro funkčnost celkového systému naplnit, mohou být systematické školicí a komunikační programy a plány a další související aktivity té které obchodní korporace, tj. korporátní školení v oblasti etiky a compliance.

ho školení a získání odpovídající certifikace je vyžadováno absolvování všech pěti částí. Každá je přitom na maximálně 20 minut a obsahuje jak teorii, tak praktické (ověřovací) otázky. Domnívá-li se dotčený zaměstnanec, že danou oblast již velmi dobře zná, může přistoupit rovnou k těmto otázkám; v opačném případě si může nejprve projít související teoretické výklady. Jednotlivé oblasti a dílčí pravidla jsou přitom ve formě výše uvedené gamifikace, každá tak představuje určitou „deskovou hru“ či soutěž. Školení je tedy vysoce interaktivní a funguje i na mobilních zařízeních. Pro spuštění tohoto školení využila společnost Vodafone novou vzdělávací platformu, resp. moderní software, který obsahuje jak všeobecný tréninkový přehled, tak bližší informace o splnění jednotlivých modulů. Závěrem je pak možné školení ohodnotit či okomentovat. Z praktického hlediska zašle tento software každému zaměstnanci Vodafone, a to i nově nastupujícímu, neboť citovaná vzdělávací platforma je přímo napojena na průběžně aktualizovanou databázi všech zaměstnanců společnosti, personalizovanou notifikaci, která obsahuje nejen základní informace o daném školení, ale také přímý link na online školicí přehled. Uživatel tak jednoduše „klikne“ na tento odkaz, vybere si konkrétní modul a zahájí své eticko-právní vzdělávání. Jakmile je každý modul splněn, všeobecný přehled se automaticky aktualizuje. Některé moduly rovněž zahrnují specifické statistiky shrnující odpovědi ostatních kolegů, tj. sekce označené jako „Podívejte se, jak na tuto otázku odpověděli Vaši kolegové.“ Vyjma tohoto e-learningu

je program „Hrajeme podle pravidel 2.0“ podpořen také globálním komunikačním plánem. Ten zahrnuje dílčí interní komunikace, prezenční školení, specifické korporátní události pro vedoucí zaměstnance, brožury pro vysoce rizikové skupiny zaměstnanců apod. Obsah je předem stanoven v závislosti na rizikových oblastech společnosti a rozplánován do 12 měsíců. Školení i komunikace jsou lokalizované a dostupné nejen v angličtině, ale také v místních jazykových mutacích (CloserStill, 2018).

Souhrnné výsledky a dílčí výstupy výše uvedeného školicího a komunikačního programu jsou na měsíční bázi prezentovány nejvyššímu vedení společnosti – a to jak z pohledu globálního, tak i v rámci jednotlivých lokálních entit. Reporting je plně automatizovaný, a nevyžaduje tak časově náročné zásahy pracovníků oddělení *compliance*. Jak uvedeno výše, společnost Vodafone si kladla za cíl proškolit minimálně 90 % svých zaměstnanců, přičemž již krátce po spuštění tohoto programu svůj cíl předčila. Pro zbývajících 5 % zaměstnanců, tj. těch, kteří své školení ještě neabsolvovali, vytvořil Vodafone detailní eskalační proces. Kromě systémových notifikací jsou do tohoto procesu zahrnuti i přímí nadřízení dotčených zaměstnanců, personální oddělení a následně i samotní personální ředitelé. Globální i lokální výsledky a zpětná vazba jsou otevřeně komunikovány a diskutovány na interních sociálních sítích. Každý vedoucí zaměstnanec si navíc může v rámci nového školicího software zobrazit detailní přehled o splnění povinného školení napříč svým oddělením (CloserStill, 2018).



Kromě výtečných výsledků v oblasti celkového počtu proškolených zaměstnanců společnost Vodafone ve své nominaci uvádí, že 98 % jedinců po ukončení e-learningu uvedlo, že by jej bez výhrad doporučili svým kolegům (CloserStill, 2018). Bohatá je rovněž slovní zpětná vazba proškolených zaměstnanců – valná většina oceňuje snahu o nalezení snazší a mnohem zábavnější formy korporátního vzdělávání a výborné grafické i obsahové zpracování. Z dlouhodobého pohledu se společnost Vodafone zaměřila na sledování vytyčených kulturních indikátorů – tj. zamýšlí sledovat reálné dopady svých eticko-právních školení a komunikací. Již krátce po spuštění výše uvedeného e-learningu a souvisejících komunikací však Vodafone uvedl, že došlo k výraznému nárůstu v oblasti obecného povědomí o dotčených vnitřních předpisech, a rovněž ke zvýšenému počtu ohlášení na interní *whistleblowing linku*, stejně jako ke zvýšené interakci s globálním i lokálními odděleními *compliance* (CloserStill, 2018).

4. Závěr

Systematické vedení zaměstnanců toho kterého podnikatele (obchodní korporace) k odpovídajícímu právnímu povědomí a dodržování pravidel a dílčích požadavků platného a účinného práva a podnikatelské etiky je nezbytným předpokladem efektivního programu *compliance*. V teoretických i praktičtěších kapitolách této publikace však autorka čtenářům ukazuje, že se v žádném případě nejedná o aktivitu, která by byla snadná. Mají-li být jednotlivá korporátní školení a komunikace v oblasti etiky a *compliance* smysluplné a především účinné, je potřeba věnovat této problematice patřičnou pozornost a důsledně zmapovat související teoretické výklady – stejně jako běžně dostupné odvětvové přístupy a zkušenosti.

Na základě výše uvedeného výkladu lze shrnout, že každý podnikatel (obchodní korporace) by měl pravidelně – u rizikovějších témat a oblastí zpravidla alespoň jedenkrát za dva roky – provádět školení vybraných zaměstnanců, včetně dele-

govaného vedení dané obchodní korporace a členů jejích volených (statutárních) orgánů. Takové školení a interní komunikace by vždy měly mít odpovídající formu a uzpůsobený, v ideálním případě vlastními zaměstnanci zvolený či dokonce přímo vypracovaný obsah. Prezenční školení by se mělo týkat dodržování těch právních, vnitřních a jiných předpisů daného podnikatele (obchodní korporace), které jsou z pohledu výkonu jeho konkrétní činnosti považovány za klíčové. Prezenční školení by navíc mělo být prováděno kvalifikovanými lektory a účast na něm by měla být povinná. Navíc by takové školení mělo být prokazatelné, tj. podnikatel (obchodní korporace) musí mít dokonalý přehled o tom, který z jeho zaměstnanců daným tréninkem již prošel a který nikoli, a hlavně účinné, tj. nikdy ne pouze formální. Klíčové oblasti zájmu vnitřního programu *compliance* dané obchodní korporace by měly být pravidelnou součástí všech jejích školicích a komunikačních plánů, měly by být představeny všem jejím zaměstnancům (v ideálním případě bezprostředně po vzniku daného pracovněprávního vztahu) a následně pravidelně, minimálně jedenkrát za dva roky, připomínány, např. prostřednictvím moderních interaktivních e-learningů. Specifické oblasti zájmu vnitřního programu *compliance* (jako například oceňování aktiv dané obchodní korporace) by měly být adresovány pouze vybraným zaměstnancům, týmům či konkrétním skupinám, tj. daný podnikatel (obchodní korporace) by měl především pečlivě zvážit oblast vhodných adresátů. V opačném případě zbytečně zatěžuje ty zaměstnance, jichž se daná problematika ne zcela povinně týká, a ti jsou pak negativně naladěni a demotivováni k interním školením a komunikacím jako takovým (tj. v konečném důsledku takřka nevnímají jejich konkrétní obsah, což logicky není žádoucí stav). Účast na školeních by měla být odpovídajícím způsobem monitorována a jednotlivé případy nesplnění povinných školení také odpovídajícím způsobem postihovány (Andreisová, 2017d).

Nutno závěrem zdůraznit, že právě tento prvek vnitřních programů *compliance* sehrává v českém

podnikatelském (korporačním) prostředí klíčovou roli také z pohledu institutu trestní odpovědnosti právnických osob, jemuž se autorka věnuje i v jiných publikacích (blíže viz Andreisová, 2017c). I proto tedy věří, že jednotlivé teoretické rozbor

i praktické návody a doporučení budou pro českou podnikatelskou praxi užitečné a budou české podnikatele motivovat k detailní, byť třeba časově či finančně nenáročné revizi a úpravě vnitropodnikových vzdělávacích a komunikačních programů.

LITERATURA A PRAMENY

- [1] ANDREISOVÁ, L. (2017a): Aktuální trendy v globálním compliance prostředí. In *Právo v podnikání vybraných členských států Evropské Unie – sborník příspěvků k IX. ročníku mezinárodní vědecké konference*. Praha: TROAS, 2017, s. 10–18.
- [2] ANDREISOVÁ, L. (2017b): Business judgment rule from the compliance and risk management point of view. *Scientia et Societas*, 2017, 13(3), pp. 3–22.
- [3] ANDREISOVÁ, L. (2017c): Compliance program from the perspective of corporate criminal liability. *Scientia et Societas*, 2017, 13(2), pp. 147–168.
- [4] ANDREISOVÁ, L. (2017d): *Péče řádného hospodáře členů statutárních orgánů kapitálových obchodních společností a její vazba na interní compliance programy*. Disertační práce. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2017.
- [5] ANDREISOVÁ, L.: How can a corporate (compliance) culture be described and effectively measured? *Business and Management Studies*, 2018, 4(3), pp. 52–57.
- [6] BOWDLER, J. et al.: *Diploma in Governance, Risk and Compliance: Course Manual*. Birmingham: International Compliance Training, 2017.
- [7] CLOSERSTILL: *Learning Technologies Awards (LTA). Vodafone Group Plc and Lumesse Ltd: Best Use of Learning Technologies to Ensure Compliance*. Coventry: CloserStill – The TechnoCentre Coventry University Technology Park, 2018. [online]. Available from: <<https://www.learningtechnologies.co.uk/learning-tech-awards>>.
- [8] ENGLISH, S., HAMMOND, S.: *Cost of Compliance 2017 Report*. Toronto: Thomson Reuters, 2017.
- [9] NAVEX GLOBAL (2015a): *How to Create a Multiyear Compliance Training & Communications Plan: In 7 Easy Steps*. Lake Oswego: NAVEX Global, 2015. [online]. Available from: <<https://www.navex-global.com/en-us/resources/webinars/how-create-multiyear-compliance-training-communications-plan-seven-easy-steps?RCAssetNumber=124>>.
- [10] NAVEX GLOBAL (2015b): *Reference Guide: How to measure Compliance Training Effectiveness*. Lake Oswego: NAVEX Global, 2015. [online]. Available from: <<https://www.navexglobal.com/en-us/file-download-canonical?file=/navex-global-2016-compliance-training-benchmark-webinar-slides.pdf>>.
- [11] NAVEX GLOBAL: *Definitive Guide to Ethics & Compliance Training*. Lake Oswego: NAVEX Global, 2017. [online]. Available from: <<https://www.navexglobal.com/en-us/resources/definitive-guides/definitive-guide-ethics-compliance-training?RCAssetNumber=1887>>.
- [12] NAVEX GLOBAL: *Ethics & Compliance Training Benchmark Report*. Lake Oswego: NAVEX Global, 2018. [online]. Available from: <<https://www.navexglobal.com/en-us/resources/benchmarking-reports/2018-ethics-compliance-training-benchmark-report?RCAssetNumber=3668>>.
- [13] SCHENKOVÁ, K. et al.: *Compliance v podnikové praxi*. Praha: C. H. Beck, 2017.

ABSTRAKT

V dnešních odborných kruzích je všeobecně známé, že systematické vedení zaměstnanců každého podniku (obchodní korporace) k odpovídajícímu právnímu povědomí a dodržování obecných i dílčích pravidel



- a požadavků platného a účinného práva a podnikatelské etiky, je nezbytným předpokladem efektivního programu compliance. Autorka však v předkládané publikaci poukazuje na fakt, že organizace a správa vnitropodnikových školení v oblasti etiky a compliance rozhodně není snadnou aktivitou. Mají-li být eticko-právní korporátní školení a komunikace smysluplné a především účinné, je třeba důsledně zmapovat související teoretické výklady, stejně jako dostupné odvětvové přístupy, zkušenosti a standardy. Předložený příspěvek tak poskytuje základní teoretický přehled i praktickou inspiraci a doporučení pro naplánování, implementaci a měření efektivity vnitropodnikových tréninkových a komunikačních programů, a snaží se motivovat české podnikatele k zefektivnění jejich vzdělávacích aktivit v oblasti etiky a compliance, což je mimo jiné klíčový prvek pro trestněprávní exkulpaci právnických osob.

KLÍČOVÁ SLOVA

Obchodní korporace; compliance; program compliance; compliance officer; statutární orgán, školení etiky a compliance

Bringing Corporate Ethics and Compliance Trainings to Life

ABSTRACT

In today's professional world, it is well known that systematic encouragement of corporate employees to gaining appropriate level of legal awareness and fulfilment of general as well as detailed rules and requirements of valid and effective laws and business ethics is a significant prerequisite of an effective compliance program. However, the author points out in the presented publication that the organization and management of in-house (corporate) trainings and communications in ethics and compliance is certainly not an easy task. In order for ethical legal training and communication to be meaningful and above all effective, it is necessary to consistently map all related theoretical concepts and interpretations, as well as available industry approaches, practical experiences and standards. Therefore, this paper provides for a basic theoretical overview and practical inspiration and recommendations for planning, implementation and measurement of effectiveness of an in-house (corporate) training and communication program, and motivates Czech entrepreneurs to streamline their educational activities in the field of ethics and compliance, which is also a key element in criminal law exculpation of legal entities.

KEYWORDS

Business company (corporation); compliance; compliance program; compliance officer; statutory body; ethics and compliance trainings

JEL CLASSIFICATION

K42; L20; M14



Vývoj složení a počtu členů Evropského parlamentu od Římských smluv až po brexit

► Ing. Jan Hřích, CSc. » Metropolitní univerzita Praha, Dubečská 900/10, 100 31 Praha, Česká republika;
email: jan.hrich@mup.cz

* 1. Úvod

Parlamentní dimenze jako součást institucionálního rámce evropské integrace rozhodně není novým jevem. Je zde totiž přítomna hned od jejích samotných počátků, a to v souladu s představami a názory otců zakladatelů. První parlamentní Společné shromáždění (běžně nazývané pouze Shromáždění) tak vzniká již na základě *Smlouvy o založení Evropského společenství uhlí a oceli*, která byla podepsána v Paříži dne 18. dubna 1951 a v platnost vstoupila dne 23. července 1952 (tzv. Pařížská smlouva; viz PO EU, 2019a, článek 20–25, s. 30–32). Toto Shromáždění mělo pouze velmi omezené kompetence a nebylo konstituováno na základě přímé volby ze strany občanů členských zemí, ale byli sem svými kolegy delegováni poslanci jednotlivých národních parlamentů členských zemí. První přímé volby do Evropského parlamentu (EP) se ve všech (tehdy devíti) členských zemích konaly v červnu 1979. Přijetím *Jednotného evropského aktu* v roce 1987 potom začíná období postupného posilování kompetencí EP, které vyvrcholilo *Lisabonskou smlouvou*. Pravomocemi EP a jejich rozšiřováním během období posledních zhruba tří dekad se však tento článek nezabývá. Jeho hlavním tématem je vývoj struktury Shromáždění/EP z hlediska počtu poslaneckých mandátů přidělených

jednotlivým členským státům v závislosti na postupném rozšiřování ES/EU o další státy, případně v závislosti i na dalších faktorech.

Rozdělení mandátů mezi jednotlivé státy se vždy řídilo principem tzv. degresivní proporcionality (klesajícího poměrného zastoupení), který znamená, že počet přidělených mandátů je sice přímo úměrný počtu obyvatel dané země, avšak zároveň zde dochází k relativnímu zvýhodňování (co do počtu obyvatel) menších států na úkor států větších. Důsledkem tohoto přístupu je, že ve větších členských zemích připadá jeden mandát na více obyvatel než ve státech menších. Tato zásada bývá chápána a interpretována různě. Její podstatou, která má své politické konsekvence, však v každém případě je, že: „lidnatější státy souhlasí s tím, že jsou podreprezentovány, aby umožnily lepší reprezentaci méně lidnatých států“ (EP, 2017). Smyslem tohoto ústupku ze strany velkých zemí je vyjádřit ve vztahu k menším a malým zemím určitou vstřícnost mající za cíl alespoň tímto velmi dílčím způsobem zmírnit jejich celkově nevýhodné a překérné postavení ve vztahu k velkým zemím. Tento princip bývá vnímán jako jistý kompromis mezi rovným zastoupením všech členských zemí a čistě proporcionálním zastoupením na základě počtu obyvatel (EP, 2018). Zde je třeba říci, že rovné zastoupení všech členských zemí, →

→ které jsou dnes nesmírně různorodé, pokud jde o jejich počet obyvatel, by zase na druhé straně znamenalo úplné popření zásady občanské reprezentace, podle které má EP nějakým alespoň do určité míry srovnatelným způsobem reprezentovat jednotlivé občany EU žijící v různých členských státech.

Konkrétní aplikace principu klesajícího poměrného zastoupení v měnících se podmínkách neustále se až (prozatím) do roku 2013 rozšiřující ES/EU, byla vždy předmětem určité politické dohody mezi stávajícími členy a nově přistupujícími státy tvořící součást celkové přístupové smlouvy. Vycházelo se při tom z konkrétní situace a poměru sil v době příslušného rozšíření. Určitým pomocným kritériem a vodítkem zde bylo roztržidění všech členských zemí do velikostních kategorií charakterizovaných stejným počtem přidělených mandátů v EP. Tento text si klade mj. za cíl pokusit se na základě určité úvahy rekonstruovat postup, jak rozdělení mandátů v EP mezi členské státy při jednotlivých kolech rozšiřování probíhalo. V této souvislosti text též analyzuje vývoj tzv. míry reprezentace, tj. počtu obyvatel na jeden poslanecký mandát v jednotlivých státech a v EP jako celku. Menší počet obyvatel na jeden mandát znamená přitom relativně větší zastoupení obyvatel dané země, což mj. umožňuje, aby byla v EP reprezentována pestřejší škála různých zájmů, přístupů a hodnotových východisek.

Jak již bylo řečeno, rozdělení mandátů v EP vždy bylo předmětem určité politické dohody, která musela nějakým způsobem respektovat základní maximu plynoucí z primárního práva ES/EU v podobě tzv. regresivní proporcionality. Tato ob-

last se však zároveň stávala i předmětem určité teoretické reflexe ze strany odborníků na oblast evropské integrace a matematiků s cílem navrhnout obecnou metodu rozdělení mandátů v EP, která by co nejadekvátnějším a nejspravedlivějším způsobem naplňovala výše uvedené principy a byla použitelná bez ohledu na počet členských zemí.¹

2. Počátky parlamentní dimenze evropské integrace

Jak již bylo řečeno výše, první parlamentní Společné shromáždění vzniká již na základě *Smlouvy o založení Evropského společenství uhlí a oceli* (ESUO).² Toto Shromáždění se stává rovněž součástí institucionálního rámce konstituovaného *Smlouvou o založení EHS*, jež byla společně se *Smlouvou o založení Evropského společenství pro atomovou energii* podepsána v Římě dne 25. března 1957.³ Vyplyvá to z Úmluvy o některých společných orgánech Evropských společenství, která byla podepsána a vstoupila v platnost společně s výše uvedenými dvěma Římskými smlouvami.⁴ Uvedené Shromáždění mělo podle záměru otců zakladatelů evropské integrace (především Jeana Monneta) představovat určitou parlamentní dimenzi, či „parlamentní hlas“ při naplňování cílů evropské integrace. Tento orgán měl původně značně omezené kompetence; podle dikce Smlouvy měl vykonávat určité poradní a kontrolní funkce (viz PO EU, 2019c, článek 137, s. 70). V této době mezi jeho pravomoci tedy rozhodně nepatřilo podílet se na schvalování sekundární legislativy Společenství. V první fázi rozvíjení uvedených procesů se však ještě ani nejednalo o plnohodnot-

¹ Touto problematikou se zabývá např. celá řada studií vzniklých na půdě Univerzity Augsburg z podnětu Výboru EP pro ústavní záležitosti. Za všechny uvedme např. EP (2019a) nebo Pukelsheim (2014).

² Původní Společné shromáždění ESUO mělo celkem 78 poslanců. Tyto mandáty jsou mezi šest zakládajících zemí rozděleny takto: (a) Spolková republika Německo, Francie a Itálie po 18 mandátech; (b) Belgie a Nizozemsko po 10 mandátech a Lucembursko 4 mandáty. K volbě či jmenování členů Společného shromáždění ze strany národních parlamentů přitom mělo docházet jedenkrát ročně (viz PO EU, 2019a, článek 21, s. 30).

³ Oficiální název této instituce zůstává ve shodě se zakládajícími smlouvami Shromáždění až do přijetí Jednotného evropského aktu v roce 1987. Počínaje rokem 1962, tedy ještě dlouho před prvními přímými volbami, se však při méně formálních příležitostech stále více používá názvu Evropský parlament (viz EU, 2019a). V tomto článku budou tedy podle kontextu používány oba názvy i pro období před rokem 1987.

⁴ Kromě zmíněného Shromáždění se jednalo dále o Soudní dvůr a Hospodářský a sociální výbor (PO EU, 2019b).

Tabulka č. 1 » Rozdělení mandátů ve Shromáždění podle Římské smlouvy z roku 1957

Stát	Počet mandátů	Podíl v %	Počet obyv. (v tis.)	Podíl v %	Počet obyv. na 1 mandát (míra reprezentace; v tis.)
Belgie	14	9,9	8 989	5,4	642
Spol. rep. Německo	36	25,4	53 648	32,2	1 490
Francie	36	25,4	44 091	26,5	1 225
Itálie	36	25,4	48 481	29,1	1 347
Lucembursko	6	4,2	308	0,2	51
Nizozemsko	14	9,9	11 021	6,6	787
Celkem	142	100,0	166 538	100,0	1 173

Pramen: PO EU (2019c, článek 138, odstavec 2, s. 71), UN (1959–1988), Turner et al. (2003)

né supranacionální parlamentní těleso, které by se ustavovalo na základě přímé, všeobecné a rovné volby ze strany občanů členských zemí, nýbrž o orgán konstituovaný nepřímou, ve kterém zasedali poslanci jednotlivých národních parlamentů, kteří sem byli delegováni svými kolegy, a to způsobem, jenž si měly uvedené parlamenty samy určit (viz PO EU, 2019c, článek 138, odstavec 1, s. 70). Již zmíněná Římská smlouva však zároveň anticipuje možnost přímé volby členů Shromáždění občany členských států Společenství, k čemuž má samotné Shromáždění vypracovat příslušné návrhy (viz PO EU, 2019c, článek 138, odstavec 3, s. 71). Uvedené ustanovení je také později, v roce 1979, zhruba po dvaceti letech od vstupu *Smlouvy o založení EHS* v platnost skutečně naplněno. Počínaje prvními přímými volbami do Shromáždění začíná období postupného posilování role parlamentarismu na úrovni ES/EU, které nespočívá pouze v rozšiřování pravomocí Evropského parlamentu, nýbrž mj. též v prohlubování reprezentativnosti jeho složení ve vztahu k obyvatelstvu jednotlivých členských zemí.

3. Složení Shromáždění podle Římských smluv z roku 1957

Výše zmíněná *Smlouva o založení EHS* stanovuje přesné počty poslanců národních parlamentů šesti

zakládajících zemí, jež mají ve Shromáždění zasedat (viz tabulka č. 1), a to na základě poměrně jednoduché logiky. Podle počtu jejich obyvatel rozděluje uvedených šest států do tří skupin, a to na velké (Německo, Itálie a Francie), středně velké (Nizozemsko a Belgie) a jeden vyloženě malý stát (Lucembursko). Při rozdělení mandátů je už zde uplatněn princip tzv. regresivní proporcionality, neboli princip klesajícího poměrného zastoupení, který znamená, že počet přidělených mandátů je sice přímo úměrný počtu obyvatel dané země, avšak zároveň zde dochází k relativnímu zvýhodňování, co do počtu obyvatel, menších států na úkor států větších. Logickým důsledkem tohoto přístupu potom je, že ve větších členských zemích připadá jeden mandát na více obyvatel než ve státech menších. Tento princip bývá vnímán jako určitý kompromis mezi rovným zastoupením všech členských zemí a čistě proporcionalním zastoupením na základě počtu obyvatel (EP, 2018). U třech výše uvedených velkých států je však zároveň uplatněno absolutní znevýhodnění spočívající v tom, že jejich podíl na celkovém počtu rozdělovaných mandátů je menší než podíl na počtu obyvatel Společenství. Velké, až extrémní zvýhodnění je naproti tomu uplatněno v případě Lucemburska, jehož podíl na celkovém počtu rozdělených mandátů je jedenadvacetkrát větší než podíl této země na počtu obyvatel.



→ 4. Složení Shromáždění po prvním rozšíření v roce 1973

K první dílčí revizi složení Shromáždění, která se nijak nedotýká pravomocí a celkového postavení a charakteru uvedeného orgánu, dochází v souvislosti s prvním rozšířením ES, které je – po řadě odkladů – konečně realizováno k 1. lednu 1973. Přístupovou smlouvu mají v té době podepsanu celkem čtyři země (Velká Británie, Irsko, Dánsko a Norsko), avšak řady Společenství nakonec rozšiřují pouze státy tři, neboť v Norsku je její ratifikace v referendu konaném na podzim 1972 zamítnuta. Při tomto rozšíření je Velká Británie celkem logicky zařazena mezi tzv. velké členské státy, kterým je přiděleno 36 mandátů (viz tabulka č. 2). Mezi malé státy s deseti mandáty jsou potom zařazeny další dva nové členské státy, tedy Dánsko a Irsko, přičemž stejný počet mandátů mělo podle podepsané smlouvy získat rovněž Norsko. Do kategorie středně velkých členských států je naproti tomu možno i nadále řadit Nizozemsko a Belgie. V postavení velmi malého a ve své reprezentaci velmi zvýhodněného státu je i nadále Lucembur-

sko, jehož podíl na celkovém počtu mandátů je nyní dokonce třicetkrát větší než podíl na celkovém počtu obyvatel! Celkový počet členů Shromáždění se v důsledku prvního rozšíření ES zvyšuje ze 142 na 198, tedy o 39,4%.

5. Cesta k přímo volenému Shromáždění (Evropskému parlamentu)

Již v první polovině 70. let se začíná postupně prosazovat myšlenka, že by měl být naplněn článek o přímé volbě poslanců Shromáždění obsažený již v Římské smlouvě z roku 1957 (viz výše). Touto problematikou se zabývá již historický pařížský summit konaný ve dnech 9. až 10. prosince 1974, kde se šéfové států a vlád sami prohlašují za nový orgán Společenství, kterému dávají název *Evropská rada*. Zavedení přímé volby členů Shromáždění je v této souvislosti chápáno jednak jako určitá protiváha vzniku uvedeného orgánu, kterým se dosti výrazně posiloval mezivládní princip ve fungování institucionálního rámce ES, a jednak jako snaha prostřednictvím zavedení možnosti přímé volby svých zástupců na evropské úrovni posílit

Tabulka č. 2 » Rozdělení mandátů ve Shromáždění po vstupu Velké Británie, Irska a Dánska v roce 1973

Stát	Počet mandátů	Podíl v %	Počet obyv. (v tis.)	Podíl v %	Počet obyv. na 1 mandát (míra reprezentace; v tis.)
Belgie	14	7,1	9 740	3,8	696
Dánsko	10	5,1	5 020	2,0	502
Spol. rep. Německo	36	18,2	61 970	24,2	1 721
Francie	36	18,2	52 130	20,3	1 448
Irsko	10	5,1	3 030	1,2	303
Itálie	36	18,2	54 910	21,4	1 525
Lucembursko	6	3,0	350	0,1	58
Nizozemsko	14	7,1	13 440	5,2	960
Velká Británie	36	18,2	55 930	21,8	1 554
Celkem	198	100,0	256 520	100,0	1 296
Norsko	10	4,8	3 960	1,5	396

Pramen: PO EU (2019d, článek 8, s. 3), PO EU (2019e, článek 10, s. 15), WB (2018), UN (1959–1988), Turner et al. (2003)

vztah občanů k evropské integraci, a to v době, kdy celá západní Evropa prožívala z ekonomického, sociálního i politického hlediska nelehké období a kdy byly dosažené výsledky dosavadního integračního procesu stále více ohrožovány silnými národními egoismy (viz CVCE, 2019, s. 3).⁵

Myšlenka přímé volby členů Shromáždění je posléze akceptována všemi devíti tehdejšími členskými státy ES a praktická realizace tohoto ambiciózního cíle se poté na několik let stává náplní práce jak evropských institucí, tak národních vlád a parlamentů. Nad postupem prací a jejich pokrokem přitom dohlíží Evropská rada (ER). Velmi obecně se této otázky dotýká bruselské zasedání uvedeného orgánu konané ve dnech 16. až 17. července 1975, které pověřuje Radu ES, aby problematiku přímé volby komplexně prozkoumala, a to za použití návrhu předloženého Evropským parlamentem (EP). Zprávu o výsledcích své práce má předložit do konce roku 1975 (viz European Council, 2019a, s. 1).

Na poněkud konkrétnější úrovni se problematikou prvních přímých voleb do Evropského parlamentu zabývá ER konaná ve dnech 1. až 2. prosince 1975 v Římě. V jejích závěrech je mj. již obsažen návrh termínu konání prvních přímých voleb do EP, a to v květnu nebo v červnu 1978 (viz European Council, 2019b, s. 5). K dosti závažným a podstatným závěrům ohledně budoucích přímých voleb do EP potom – samozřejmě kromě celé řady dalších bodů své agendy – dospívá ER ve dnech 1. až 2. dubna 1976 v Lucemburku. Toto zasedání se v uvedené souvislosti zabývá mj. rozdělením poslaneckých mandátů mezi jednotlivé členské státy. I přes návrh francouzského prezidenta, že by pro potřeby prvních přímých voleb mělo být použito stávající rozložení křesel ve Shromáždění, je nakonec rozhodnuto, že bude vyzvána Rada ES, aby situaci prozkoumala a předložila odpovídající návrhy. ER dále souhlasila s časově rozloženým

termínem konání voleb do EP v jednotlivých členských státech na období od čtvrtka ráno až do nedělního večera.⁶ Dále se zabývala otázkou názvu budoucího evropského přímo voleného parlamentního tělesa. Dospěla v této věci k závěru, že pro účely přímé volby není bezprostředně nutno měnit současný stav, kdy běžně používaný název *Evropský parlament* nekoresponduje s oficiálním názvem (*Shromáždění*) stále ještě uvedeným v zakládajících smlouvách (viz European Council, 2019c, s. 1).

Za poměrně významný předěl v procesu příprav prvních přímých voleb do EP je možno považovat zasedání ER konané ve dnech 12. až 13. července 1976 v Bruselu. Na tomto zasedání je schváleno rozdělení mandátů mezi jednotlivé členské státy, které také nakonec bylo uplatněno. Celkový počet poslanců je oproti počtu členů nepřímého voleného Shromáždění více než zdvojnásoben na 410, což má mj. zajistit větší politickou reprezentativnost výsledků v jednotlivých zemích (viz tabulka č. 3). Stále se zde ovšem počítá s nakonec neuskutečněným termínem voleb v roce 1978. Rada EU je zde vyzvána, aby přijala celkové rozhodnutí o přímých a všeobecných volbách do EP. Dosti podivně je zde ovšem stanoven termín, dokdy by se tak mělo stát – konec července 1976 (viz European Council, 2019d, s. 1–2). Je třeba říci, že tento neuvěřitelně ambiciózně stanovený termín se nakonec dodržet nepodařilo.

Následující tři zasedání ER se problematikou přímé volby poslanců budoucího EP nezabývaly buď vůbec, nebo se jí pouze letmo dotkly. Významný posun, pokud jde o termín konání prvních přímých voleb do EP, přinesl až kodaňský summit konaný ve dnech 7. až 8. dubna 1978, který stanovil definitivní a nakonec také skutečně realizovaný termín konání prvních přímých voleb do EP, a to na 7. až 10. června 1979, tedy na již dohodnuté čtyři dny, tj. od čtvrtka do neděle (viz výše; →

⁵ Jistou pochybnost, zda se jim podaří včas vytvořit zákonný rámec pro konání přímých voleb do EP v jejich zemích, vyjadřují již v rámci tohoto zasedání vlády Velké Británie a Dánska (CVCE, 2019; EU, 2019b).

⁶ Toto časové rozložení konání voleb do EP je dodnes platné.

→ European Council, 2019e, s. 11). Tento posun o jeden rok oproti původním záměrům byl způsoben především určitými problémy britské vlády s včasným prosazením příslušného zákona v parlamentu, který by tyto volby na britském území umožňoval (viz např. European Council, 2019f). Součástí závěrečných dokumentů z uvedeného kodaňského zasedání ER je rovněž slavnostní *Deklarace o demokracii*, která vyhlazuje základní hodnoty, na nichž Společenství spočívá. Jedná se – v největší stručnosti – o zastupitelskou demokracii a lidská práva. V této souvislosti je přikládána velká váha mj. připravovaným přímým volbám členů EP (viz European Council, 2019f, s. 12–13).

Rozhodnutími přijatými kodaňským summitem pokládali nejvyšší představitelé států a vlád přípravu prvních přímých voleb do EP ze svého hlediska za vyřízenou. K této události se vrací až zasedání Evropské rady konané těsně po uvedených volbách, a to ve dnech 21. až 22. června 1979, které mj. oceňuje jejich úspěšný a hladký průběh. Byť se ani zdaleka nezabývá pouze tímto tématem, má do určité míry slavnostní charakter daný právě volbami do EP (viz European Council, 2019g, s. 1). K tomuto charakteru mělo přispět i zvolené místo setkání, kterým byl francouzský Štrasburk, kde se potom dne 18. července 1979 konalo také první slavnostní zasedání nově zvoleného EP. Za rozhodnutím ER sejít se právě zde stálo nepochybně přání Francie, které velmi záleželo a dodnes záleží na tom, aby alsaská metropole – z hlediska evropské myšlenky vysoce symbolické místo – hrála roli jednoho ze sídelních měst evropských institucí. V závěrečném dokumentu z tohoto zasedání je tak přímo uvedeno, že za rozhodnutím sejít se právě zde stála snaha „podtrhnout evropský status Štrasburku“ (viz European Council, 2019g). V této souvislosti snad za zmínku ještě stojí, že následující Evropská rada, která se konala ve dnech 29. až 30. listopadu 1979 v irském Dublinu, řadí první přímé

volby do EP mezi důležité kroky na cestě k dosažení Evropské unie (viz European Council, 2019h, s. 8).⁷

Jak již bylo řečeno výše, bruselské zasedání ER z července 1976 uložilo Radě EU, aby přijala obecné rozhodnutí o přímých volbách do EP. Toto zadání bylo nakonec naplněno dne 8. října 1976, kdy bylo jednomyslně přijato rozhodnutí Rady ES č. 76/787 (viz PO EU, 2019f). Klíčový význam má přitom především příloha tohoto rozhodnutí s názvem *Akt o přímých a všeobecných volbách do Shromáždění* (viz PO EU, 2019f, příloha). Tento dokument např. závazně stanovuje počty mandátů přidělených jednotlivým členským státům (viz článek 2), určuje rovněž, že funkční období nového přímo voleného Shromáždění bude pětileté (viz článek 3). Jako závaznou normu pro všechny státy určuje striktní nezávislost mandátu poslance Shromáždění (v běžné komunikaci již před uskutečněním přímé volby nazývaného Evropský parlament) a nepřipustnost jakéhokoli vázání tohoto mandátu (viz článek 4). Uvádí rovněž seznam osmi funkcí a pozic na evropské i národní úrovni, se kterými je mandát poslance neslučitelný (viz článek 6). Uvedený dokument se ovšem zabývá rovněž celou řadou dalších, relativně méně významných otázek a problémů. V uvedeném rozhodnutí Rady ES je všem členským státům dále doporučeno, aby výše uvedené všeobecné podmínky přímé volby a výkonu mandátů z této volby vzešlých implementovaly do svých národních legislativ.

6. Složení prvního přímo zvoleného Shromáždění (Evropského parlamentu)

Pokud jde o strukturu rozložení mandátů podle jednotlivých členských států, zůstávají v podstatě zachovány výše uvedené zásady platné pro nepřímo volené Shromáždění po prvním rozšíření ES v roce 1973 (srov. tabulky č. 2 a č. 3), avšak s tím,

⁷ Problematikou Evropské unie jakožto určitého perspektivního cíle vyjadřujícího především vysoký stupeň vzájemné solidarity mezi členskými státy se ER pravidelně zabývala již od listopadu 1976, kdy na svém haagském zasedání probírala mj. tzv. Tindemansovu zprávu (viz European Council, 2009, s. 5–7).

Tabulka č. 3 » Rozdělení mandátů pro první přímé volby do Evropského parlamentu v roce 1979

Stát	Počet mandátů	Podíl v %	Počet obyv. (v tis.)	Podíl v %	Počet obyv. na 1 mandát (míra reprezentace; v tis.)
Belgie	24	5,9	9 855	3,8	411
Dánsko	16	3,9	5 120	2,0	320
Spol. rep. Německo	81	19,8	61 439	23,6	759
Francie	81	19,8	53 731	20,6	663
Irsko	15	3,7	3 393	1,3	226
Itálie	81	19,8	56 388	21,6	696
Lucembursko	6	1,5	363	0,1	61
Nizozemsko	25	6,1	14 091	5,4	564
Velká Británie	81	19,8	56 285	21,6	695
Celkem	410	100,0	260 665	100,0	636

Pozn.: údaje o počtu obyvatel k 1. lednu 1980

Pramen: PO EU (2019f, příloha, článek 2, s. 5), INED (2019), DESTATIS (2019)

že rozdělován je oproti dosavadnímu stavu více než dvojnásobek celkového počtu křesel (410 vs. 198). Vidíme zde tedy zcela jednoznačně vymezenou skupinu čtyř velkých členských států, přičemž každému z nich je přiděleno po 81 mandátech (oproti dosavadním šestatřiceti). Do kategorie středně velkých členských států i nadále patří Nizozemsko a Belgie. Potom zde máme dva malé státy (Dánsko a Irsko). Jediným státem, kterému proti dosavadnímu stavu nebylo přiděleno více mandátů, je velmi malé Lucembursko. Logickým důsledkem toho je, že se dramaticky snižuje míra relativního zvýhodnění této země. Toto zvýhodnění však přesto i nadále zůstává zdaleka nejvýraznější mezi všemi členskými státy.

7. Složení Shromáždění (Evropského parlamentu) po přistoupení Řecka v roce 1981

Záhy po prvních všeobecných přímých volbách do EP dochází k druhému rozšíření ES. Desátou členskou zemí Společenství se dne 1. ledna 1981 stává Řecko. Z hlediska struktury rozložení mandátů

v EP mezi jednotlivé členské státy znamená toto rozšíření pouze nevýraznou změnu. Nové členské zemi, která má v době svého vstupu již takřka 10 mil obyvatel, je přiděleno – stejně jako Belgii – 24 mandátů (viz tabulka č. 4). Dostává se tak v tomto smyslu do skupiny středně velkých členských států. Počet mandátů přidělených ostatním členským státům zůstává přitom stejný. Vzhledem k – nevýraznému – zvýšení jak celkového počtu mandátů, tak obyvatelstva ES se podíly dosavadních členských zemí pochopitelně snižují, avšak dosavadní kvantitativní poměry zůstávají v podstatě beze změny.

8. Složení Evropského parlamentu po vstupu Španělska a Portugalska v roce 1986

Poněkud výraznější změnu ovšem již představuje další rozšíření ES, ke kterému dochází dne 1. ledna 1986. K tomuto datu se ES rozšiřují o dva státy Iberského poloostrova (Španělsko a Portugalsko) a počet jejich členských států tak dosahuje dvanácti. Počet obyvatel Společenství se pak tímto rozšířením zvyšuje o 48,6 mil. obyvatel. Tento počet je



→ **Tabulka č. 4 » Rozdělení přímo volených mandátů ve Shromáždění po vstupu Řecka v roce 1981**

Stát	Počet mandátů	Podíl v %	Počet obyv. (v tis.)	Podíl v %	Počet obyv. na 1 mandát (míra reprezentace; v tis.)
Belgie	24	5,5	9 859	3,6	411
Dánsko	16	3,7	5 122	1,9	320
Spol. rep. Německo	81	18,7	61 663	22,6	761
Řecko	24	5,5	9 729	3,6	405
Francie	81	18,7	55 586	20,4	686
Irsko	15	3,5	3 453	1,3	230
Itálie	81	18,7	56 502	20,7	698
Lucembursko	6	1,4	365	0,1	61
Nizozemsko	25	5,8	14 247	5,2	570
Velká Británie	81	18,7	56 334	20,6	695
Celkem	434	100,0	272 860	100,0	629

Pramen: PO EU (2019g), WB (2018), UN (1959–1988), Turner et al. (2003)

ovšem mezi oba nově přistoupivší státy rozdělen velmi nerovnoměrně. Zatímco na Španělsko připadá 38,5 mil. obyvatel, na Portugalsko jen něco málo přes 10 mil. obyvatel. Zatímco výrazně menší z obou zemí se s 24 přidělenými poslaneckými mandáty řadí mezi středně velké státy (v té době společně s Belgií, Řeckem a Nizozemskem), poněkud složitější je to v případě Španělska, které není dost dobře možno zařadit do žádné z existujících kategorií. Svým počtem obyvatel totiž rozhodně nepatřilo ani mezi státy střední velikosti, ovšem ani mezi velké členské státy, které všechny vykazují přes 50 mil. obyvatel (viz tabulka č. 5). Bylo tedy nutné pro něj de facto vytvořit kategorii zvláštní, což bylo vyjádřeno přidělením 60 mandátů v přímo voleném Evropském parlamentu. S tzv. velkými členskými státy ho ovšem v jistém smyslu spojovalo relativní znevýhodnění při porovnání jeho podílu na počtu obyvatel ES a celkovém počtu rozdělených mandátů v EP. Počet míst v EP přidělených dosavadním členským státům zůstal beze změny, čímž se celkový počet křesel zvýšil o 84 a dosáhl tak počtu 518.

9. Složení Evropského parlamentu po rozšíření o Rakousko, Švédsko a Finsko v roce 1995

K dalšímu rozšíření ES/EU dochází až za rovných devět let, tedy k 1. lednu 1995. Mezitím se ovšem celkový obraz Evropy změnil k nepoznání, neboť železná opona i Sovětský svaz se staly minulostí, Německo se znovusjednotilo, čímž se počet jeho obyvatel zvýšil cca o 20 mil., a v rámci ES/EU začala platit Maastrichtská smlouva, která mj. výrazně posílila pravomoci EP a vývoj Unie jednoznačně nasměrovala k dosažení hospodářské a měnové unie. Počínaje lednem 1995 se tedy novými členskými státy stávají Rakousko, Švédsko a Finsko, a počet členských států ES/EU tak dosahuje patnácti. Pokud jde o Norsko, do velké míry se opakuje historie z roku 1972, neboť tato severská země má sice již podepsanou přístupovou smlouvu, avšak zamítá ji v referendu (listopad 1994), takže se přistoupení k Unii opět nemůže realizovat, a Norsko tak zůstává mimo rámec ES/EU až do dnešních dnů.

Pokud jde o rozdělení mandátů mezi jednotlivé členské státy, výše uvedené rozšíření ES/EU neznamenalou pouhé mechanické navýšení celkové sumy o počet přidělený novým členským státům, jak tomu bylo při předcházejících vlnách rozšíření, nýbrž došlo k hlubší změně struktury jejich rozdělení, což bylo motivováno především snahou přesněji a jemněji odlišit různé kategorie členských zemí podle počtu jejich obyvatel. Zatímco celkový počet členů EP se zvýšil o 108 (na 626), na tři nové členské státy z toho připadlo pouze 59 mandátů. Zbývajících 49 bylo rozděleno mezi dosavadní členské státy. Největší počet z nich (18) připadl na Německo, které se v důsledku znovusjednocení stalo zdaleka největším členským státem. Až do znovusjednocení existovala mezi čtyřmi tzv. velkými členskými státy co do počtu obyvatel velmi příbližná řádová parita, což se ovšem nyní dosti podstatně změnilo. Po šesti mandátech dostaly ovšem přidáno rovněž další tři velké členské státy, což mělo poněkud zmírnit pokles jejich váhy v celkové

struktuře mandátů, a zabránit tak dalšímu prohloubení jejich relativního znevýhodnění ve srovnání s podílem na celkové populaci ES/EU. Ze stejného důvodu byly čtyři mandáty přidány Španělsku; dokonce šest mandátů bylo přidáno Nizozemsku, které tak zůstalo mezi relativně zvýhodněnými státy, byť v nepatrné míře. Po jednom mandátu navíc získaly tři desetimilionové členské země. U žádného členského státu nedošlo ke snížení dosavadního počtu křesel v EP.

Členské státy je podle logiky přidělených mandátů v EP po rozšíření z roku 1995 možno rozdělit zhruba do těchto šesti skupin (viz tabulka č. 6): (a) čtyři velké státy (Německo, Francie, Itálie a Velká Británie); (b) jeden o něco menší velký stát (Španělsko); (c) jeden poněkud větší stát střední velikosti (Nizozemsko); (d) tři středně velké státy s počtem obyvatel okolo 10 mil. (Belgie, Řecko a Portugalsko); (e) pět menších států poněkud rozdílné velikosti (Dánsko, Irsko, Rakousko, Finsko a Švédsko); a (f) jeden vyloženě malý stát s nejvyš-

Tabulka č. 5 » Rozdělení mandátů ve Shromáždění po vstupu Španělska a Portugalska v roce 1986

Stát	Počet mandátů	Podíl v %	Počet obyv. (v tis.)	Podíl v %	Počet obyv. na 1 mandát (míra reprezentace; v tis.)
Belgie	24	4,6	9 862	3,1	411
Dánsko	16	3,1	5 121	1,6	320
Spol. rep. Německo	81	15,6	61 010	19,1	753
Řecko	24	4,6	9 967	3,1	415
Španělsko	60	11,6	38 536	12,1	642
Francie	81	15,6	53 133	16,6	656
Irsko	15	2,9	3 540	1,1	236
Itálie	81	15,6	56 596	17,7	699
Lucembursko	6	1,2	368	0,1	61
Nizozemsko	25	4,8	14 572	4,6	583
Portugalsko	24	4,6	10 033	3,1	418
Velká Británie	81	15,6	56 681	17,7	700
Celkem	518	100,0	319 419	100,0	617

Pramen: PO EU (2019h, článek 10, s. 24), WB (2018), UN (1959–1988), Turner et al. (2003)



→ ší mírou zvýhodnění, který si již od Římských smluv udržuje svůj počet šesti mandátů (Lucembursko).

10. Složení Evropského parlamentu po rozšíření EU o deset zemí k 1. květnu 2004

Jak je ještě stále v živé paměti, dne 1. května 2004 konečně dochází k dlouho očekávané první vlně rozšíření EU o státy střední a východní Evropy. Nakonec, po určitém váhání ze strany dosavadních členských států a institucí EU, se jednalo o velmi ambiciózně pojatou a dosud největší jednorázovou vlnu rozšíření v dějinách ES/EU, která zahrnovala celkem deset států. V osmi případech šlo o státy střední a východní Evropy (Česká republika, Slo-

vensko, Polsko, Maďarsko, Slovinsko, Litva, Lotyšsko a Estonsko), zatímco ve dvou případech o malé středomořské ostrovy (Kypř a Malta), které se v jistém smyslu s první vlnou východního rozšíření „svezly“. V důsledku tohoto „velkého třesku“ se počet obyvatel Unie zvýšil zhruba o 74 milionů.

Uvedené rozšíření představovalo velkou výzvu pro prakticky všechny oblasti fungování EU, pochopitelně včetně oblasti institucionální. Vyžadovalo tedy důkladnou a dosti zdoluhavou přípravu nejen ze strany kandidátských zemí, nýbrž rovněž ze strany členů stávajících, jakož i institucí EU. V případě EP znamenaly přípravy na rozšíření mj. také potřebu zamyslet se nad problémem neustálého zvyšování celkového počtu jeho členů, neboť reálně hrozilo, že pokud se budou počty poslanců

Tabulka č. 6 » Rozdělení mandátů v Evropském parlamentu po vstupu Rakouska, Švédska a Finska v roce 1995

Stát	Počet mandátů	Podíl v %	Počet obyv. (v tis.)	Podíl v %	Počet obyv. na 1 mandát (míra reprezentace; v tis.)
Belgie	25	4,0	10 137	2,7	405
Dánsko	16	2,6	5 233	1,4	327
Německo	99	15,8	81 678	21,9	825
Řecko	25	4,0	10 634	2,9	425
Španělsko	64	10,2	39 387	10,6	615
Francie	87	13,9	59 542	16	684
Irsko	15	2,4	3 609	1,0	241
Itálie	87	13,9	56 844	15,2	653
Lucembursko	6	1,0	409	0,1	68
Nizozemsko	31	5,0	15 459	4,1	499
Rakousko	21	3,4	7 948	2,1	378
Portugalsko	25	4,0	10 026	2,7	401
Finsko	16	2,6	5 108	1,4	319
Švédsko	22	3,5	8 827	2,4	401
Velká Británie	87	13,9	58 019	15,6	667
Celkem	626	100,0	372 860	100,0	596
Norsko	15	2,3	4 359	1,2	291

Pramen: PO EU (2019i, článek 15, s. 24), PO EU (2019j, článek 5, s. 1), WB (2018), UN (1959–1988), Turner et al. (2003)

Tabulka č. 7 » Návrh rozdělení mandátů v Evropském parlamentu podle Smlouvy z Nice

Stát	Počet mandátů	Podíl v %	Počet obyv. (v tis.)	Podíl v %	Počet obyv. na 1 mandát (míra reprezentace; v tis.)
Belgie	22	3,0	10 421	2,1	474
Bulharsko	17	2,3	7 545	1,5	444
Česká republika	20	2,7	10 197	2,1	510
Dánsko	13	1,8	5 405	1,1	416
Německo	99	13,5	82 516	16,9	833
Estonsko	6	0,8	1 363	0,3	227
Řecko	22	3,0	11 056	2,3	503
Španělsko	50	6,8	42 922	8,8	858
Francie	72	9,8	62 705	12,8	870
Irsko	12	1,6	4 070	0,8	339
Itálie	72	9,8	57 685	11,8	801
Kypr	6	0,8	826	0,2	138
Lotyšsko	8	1,1	2 263	0,4	283
Litva	12	1,6	3 377	0,7	281
Lucembursko	6	0,8	485	0,1	81
Maďarsko	20	2,7	10 107	2,1	505
Malta	5	0,7	401	0,1	80
Nizozemsko	25	3,4	16 282	3,3	651
Rakousko	17	2,3	8 172	1,7	481
Polsko	50	6,8	38 182	7,8	764
Portugalsko	22	3,0	10 484	2,1	477
Rumunsko	33	4,5	20 883	4,3	633
Slovinsko	7	1,0	1 997	0,4	285
Slovensko	13	1,8	5 372	1,1	413
Finsko	13	1,8	5 228	1,1	402
Švédsko	18	2,5	8 994	1,8	500
Velká Británie	72	9,8	59 988	12,3	833
Celkem	732	100,0	488 926	100,0	668

Pozn.: údaje o počtu obyvatel z roku 2004, o počtu obyvatel Bulharska a Rumunska z roku 2007

Pramen: PO EU (2019k — Deklarace o rozšíření Evropské unie, s. 80–81), WB (2018), UN (1959–1988), Turner et al. (2003)

stále jen navyšovat, stane se z tohoto parlamentního tělesa obtížně zvladatelné a nepříliš funkční „monstrum“, které bude navíc pohlcovat stále vět-

ší finanční částky na zajištění svého provozu. Jinými slovy řečeno, bylo třeba se dohodnout na tom, o kolik mandátů bude třeba snížit zastoupení vět-



→ **Tabulka č. 8 » Rozdělení mandátů v Evropském parlamentu po vstupu České republiky, Estonska, Kyprské republiky, Lotyšska, Litvy, Maďarska, Malty, Polska, Slovinska a Slovenska dne 1. května 2004 s účinností od počátku volebního období 2004–2009**

Stát	Počet mandátů	Podíl v %	Počet obyv. (v tis.)	Podíl v %	Počet obyv. na 1 mandát (míra reprezentace; v tis.)
Belgie	24	3,3	10 421	2,3	434
Česká republika	24	3,3	10 197	2,2	425
Dánsko	14	1,9	5 405	1,2	386
Německo	99	13,5	82 516	17,9	833
Estonsko	6	0,8	1 363	0,3	227
Řecko	24	3,3	11 056	2,4	461
Španělsko	54	7,4	42 922	9,3	795
Francie	78	10,7	62 705	13,6	804
Irsko	13	1,8	4 070	0,9	313
Itálie	78	10,7	57 685	12,5	740
Kypr	6	0,8	826	0,2	138
Lotyšsko	9	1,2	2 263	0,5	251
Litva	13	1,8	3 377	0,7	260
Lucembursko	6	0,8	485	0,1	81
Maďarsko	24	3,3	10 107	2,2	421
Malta	5	0,7	401	0,1	80
Nizozemsko	27	3,7	16 282	3,5	603
Rakousko	18	2,5	8 172	1,8	454
Polsko	54	7,4	38 182	8,3	707
Portugalsko	24	3,3	10 484	2,3	437
Slovinsko	7	1,0	1 997	0,4	285
Slovensko	14	1,9	5 372	1,2	384
Finsko	14	1,9	5 228	1,1	373
Švédsko	19	2,6	8 994	2,0	473
Velká Británie	78	10,7	59 988	13,0	769
Celkem	732	100,0	460 498	100,0	629

Pramen: PO EU (2019), článek 11, s. 36), WB (2018), UN (1959–1988), Turner et al. (2003)

šiny dosavadních členských zemí v EP, což z jejich strany většinou nebylo přijímáno pozitivně.

Rámcové podmínky pro rozšíření o státy, které s Unii v té době o vstupu vyjednávaly, vytvořila

Smlouva z Nice revidující zakládající smlouvy ES a *Smlouvu o EU*, která byla ministry zahraničí členských zemí podepsána dne 26. února 2001 a jež po téměř dva roky trvajícím ratifikačním procesu

vstoupila v platnost dne 1. února 2003. Uvedená Smlouva např. mj. reviduje čl. 189, odst. 2 *Smlouvy o založení ES* v tom smyslu, že maximální počet

členů EP nově stanovuje na 732 (PO EU, 2019k, článek 17, s. 20). Součástí jejích rozsáhlých příloh je mj. *Prohlášení o rozšíření Evropské unie* mající čís-

Tabulka č. 9 » Rozdělení mandátů v EP po vstupu Bulharska a Rumunska v roce 2007

Stát	Počet mandátů	Podíl v %	Počet obyv. (v tis.)	Podíl v %	Počet obyv. na 1 mandát (míra reprezentace; v tis.)
Belgie	24	3,1	10 626	2,1	434
Bulharsko	18	2,3	7 545	1,5	419
Česká republika	24	3,1	10 299	2,1	425
Dánsko	14	1,8	5 461	1,1	386
Německo	99	12,6	82 266	16,6	833
Estonsko	6	0,8	1 341	0,3	227
Řecko	24	3,1	11 163	2,3	461
Španělsko	54	6,9	45 227	9,1	795
Francie	78	9,9	64 016	12,9	804
Irsko	13	1,7	4 399	0,9	313
Itálie	78	9,9	58 438	11,8	740
Kypř	6	0,8	863	0,2	138
Lotyšsko	9	1,1	2 200	0,4	251
Litva	13	1,7	3 231	0,7	260
Lucembursko	6	0,8	480	0,1	81
Maďarsko	24	3,1	10 056	2,0	421
Malta	5	0,6	407	0,1	80
Nizozemsko	27	3,4	16 382	3,3	603
Rakousko	18	2,3	8 295	1,7	454
Polsko	54	6,9	38 121	7,7	707
Portugalsko	24	3,1	10 543	2,1	437
Rumunsko	35	4,5	20 883	4,2	597
Slovinsko	7	0,9	2 018	0,4	285
Slovensko	14	1,8	5 375	1,1	384
Finsko	14	1,8	5 288	1,1	373
Švédsko	19	2,4	9 148	1,8	473
Velká Británie	78	9,9	61 322	12,4	769
Celkem	785	100,0	495 393	100,0	631

Pramen: PO EU (2019l, článek 12, odstavec 1, písmeno a, s. 36), PO EU (2019m, článek 21, s. 35), WB (2018), UN (1959–1988), Turner et al. (2003)



lo 20.⁸ V tomto prohlášení jsou mj. uvedeny orientační počty poslanců EP pro dvanáct kandidátských zemí, s kterými Unie v té době vyjednávala o vstupu (viz tabulka č. 7, PO EU, 2019k – Deklarace o rozšíření Evropské unie, s. 80–81). Uvedené orientační počty jsou míněny jako společná pozice členských států pro jednání s kandidátskými zeměmi o podmínkách jejich vstupu do Unie.

Tyto navržené počty poslaneckých mandátů vyvolaly značnou nevoli ze strany některých kandidátských zemí, neboť měly ve srovnání s počty poslanců vysílaných starými členskými státy (EU-15) obdobné velikosti diskriminační charakter, což se týkalo především dvou desetimilionových kandidátských zemí (Česká republika a Maďarsko) ve srovnání s Belgií, Řeckem a Portugalskem. Jak však již bylo řečeno, jednalo se pouze o výchozí pozici pro předvstupní vyjednávání, takže bylo pouze na kandidátských státech, aby se pokusily vyjednat příznivější podmínky svého zastoupení v EP. Jak vyplývá z tabulky č. 8, v případech, kdy diskriminace přistupujících států vůči dosavadním členským zemím byla očividná, se jim výrazně příznivější absolutní i relativní podmínky své reprezentace v EP dojednat také skutečně podařilo, byť to znamenalo výraznější snížení počtu mandátů některých starých členských zemí. Dojednané počty mandátů v EP platily od začátku nového funkčního období EP (2004–2009). Na krátké období zhruba dvou měsíců mezi termínem vstupu a koncem funkčního období starého parlamentu byly nové členské státy zastoupeny delegovanými poslanci národních parlamentů, a to již na základě nově dojednaných počtů, avšak s tím, že dosavadní členské státy si – celkem pochopitelně – až do konce funkčního období ponechávají dosavadní počty poslanců, i když to na tuto velmi krátkou dobu znamená překročení stanoveného maximálního počtu členů EP (PO EU, 2019l, článek 25, s. 40).

Pětadvacet členských zemí EU po velkém rozšíření z 1. května 2004 můžeme na základě počtu jejich obyvatel zhruba rozdělit do následujících šes-

ti skupin: (a) čtyři tradiční velké členské státy (Německo, Francie, Itálie a Velká Británie); (b) dva o něco menší velké státy (Španělsko a Polsko); (c) jedna o něco větší střední země (Nizozemsko); (d) pět středně velkých zemí s počtem obyvatel okolo 10 mil. (dosavadní členské státy Belgie, Řecko a Portugalsko a nově přistoupivší Česká republika a Maďarsko). Dále je možno hovořit o velmi variabilní skupině osmi menších států, kam náleží jednak pět starých členských zemí (Dánsko, Irsko, Rakousko, Finsko a Švédsko) a jednak tři nové země (Lotyšsko, Litva a Slovensko) a o pěti vyloženě malých státech, mezi které patří již tradiční Lucembursko a dále nově přistoupivší země Estonsko, Kypr, Malta a Slovinsko. Ve všech případech jde o státy mající méně než dva milióny obyvatel, kterým je v EP přiděleno od pěti do sedmi mandátů.

11. Složení Evropského parlamentu po vstupu Bulharska a Rumunska v roce 2007

Určitý „dovětek“ či epilog k předcházejícímu „velkému třesku“ představuje vstup Rumunska a Bulharska, ke kterému dochází 1. ledna 2007. Jednalo se totiž o státy pokládané za kandidáty na vstup již v závěrech historického kodaňského zasedání Evropské rady z června 1993 (European Council, 2019j), pro které byl též stanoven předpokládaný počet křesel v EP ve výše uvedeném *Prohlášení o rozšíření Evropské unie*, jež tvoří jednu z četných příloh Smlouvy z Nice. Pro zhruba sedmi a půlmilionové Bulharsko je zde navrženo sedmnáct míst, zatímco pro takřka jeden a dvacetimilionové Rumunsko křesel třiatřicet (PO EU, 2019k – Deklarace o rozšíření Evropské unie, s. 80–81). Oběma zemím se nakonec podařilo dojednat počty vyšší. V případě Bulharska to bylo osmnáct mandátů a v případě Rumunska míst pětatřicet (viz tabulka č. 9). Bulharsko se tak jako devátá země zařadilo do skupiny menších členů (viz výše), zatímco Rumunsko se svými takřka 21 mil. obyvatel se de facto stalo zvláštní kategorií zemí, někde mezi

⁸ Celkově je těchto prohlášení 24.

„o něco menšími velkými státy“ (Španělsko a Polsko) a „poněkud větší zemí střední velikosti“ (Nizozemsko). Počty mandátů u ostatních zemí zůstaly beze změny. Celkový počet členů EP se tedy – celkem logicky – zvýšil o 53 a dosáhl počtu 785. Pro období do konce stávajícího volebního období (2004 – 2009) tak došlo k porušení článku 189, odstavce 2 *Smlouvy o založení ES* ve znění Smlouvy z Nice (PO EU, 2019k, článek 17, s. 20). Podle článku 2, odstavce 4 Protokolu o rozšíření EU tvořícího jednu z příloh Smlouvy z Nice je nicméně v důsledku rozšiřování Unie dočasné (tj. do konce stávajícího volebního období) překročení stanoveného maximálního počtu poslanců EP přípustné (PO EU, 2019k – Protokol o rozšíření Evropské unie, článek 2, odstavec 4).

12. Složení Evropského parlamentu po přistoupení Chorvatska dne 1. července 2013

K zatím poslednímu rozšíření EU dochází dne 1. července 2013, kdy se jejím osmadvacátým členským státem stává Chorvatsko. Jednalo se tak o teprve druhý případ v historii rozšiřování ES/EU, kdy vstoupila pouze jedna samotná země⁹, a rovněž tak teprve o druhý případ, kdy k rozšíření došlo k jinému datu než k prvnímu lednu.¹⁰ Podle *Aktu o podmínkách přistoupení Chorvatské republiky a o úpravách Smlouvy o Evropské unii, Smlouvy o fungování Evropské unie a Smlouvy o založení Evropského společenství pro atomovou energii* získalo Chorvatsko dvanáct míst v EP (viz tabulka č. 10), a to s platností do konce volebního období 2009–2014 (PO EU, 2019n, článek 19, odstavec 1, s. 26). Celkový počet členů EP tak v důsledku uvedeného rozšíření dosáhl 766. Tuto zemi je tak z hlediska jejího postavení v rámci EP možno přiřadit jako již desátého člena mezi menší členské státy.

Vstup Chorvatska do EU byl zároveň prvním rozšířením, které se uskutečnilo v podmínkách platnosti Lisabonské smlouvy (LS), jež představuje aktuální podobu zakládajících smluv. Tato smlouva vstoupila po dramatických peripetích ratifikačního procesu konečně v platnost dne 1. prosince 2009, přičemž původní záměr byl takový, že by měla vstoupit v platnost již počátkem roku 2009 (EU, 2019b). LS upouští od dosavadní praxe, aby přesné počty mandátů přidělených jednotlivým členským státům v EP byly přímou součástí primárního práva EU. Článek 14, odstavec 2 *Smlouvy o EU* ve znění LS stanovuje místo toho pouze rámcové podmínky zastoupení jednotlivých členských států v EP. Podle uvedeného článku činí maximální počet členů EP 751. Minimální počet mandátů, který musí získat každý členský stát bez ohledu na jeho velikost, činí 6, zatímco maximální počet 96 (srovnej s tabulka č. 11). V uvedeném článku je též znovu zopakováno, že: „zastoupení občanů je zajištěno poměrným sestupným způsobem“ (PO EU, 2019o, článek 14, odstavec 2, s. 22). Avšak vzhledem k tomu, že se volby do EP v roce 2009 konaly ještě před vstupem LS v platnost, nebyla pro ně výše uvedená ustanovení závazná. Celkový počet členů EP tedy byl vyšší než 751 a Německu bylo ponecháno 99 mandátů, třebaže podle LS by jich mělo mít maximálně 96.

13. Dojednané složení Evropského parlamentu pro období po odchodu Velké Británie z EU

Dne 23. června 2016 se ve Velké Británii konalo dlouho a s napětím očekávané referendum o tom, zda má země zůstat v EU nebo ji opustit.¹¹ Navzdory výsledkům většiny průzkumů veřejného mínění, které naznačovaly, že hlasování britských voličů by mohlo skončit – byť těsným – vítězstvím

⁹ Prvním případem bylo v roce 1981 Řecko.

¹⁰ Prvním takovým případem byl výše uvedený „velký třesk“, ke kterému došlo k 1. květnu 2004.

¹¹ Pro tuto variantu se vžil žurnalistický termín „brexit“. I v tomto případě byla zachována stará britská tradice, že veškeré volby – a tedy i referenda – se konají ve čtvrtek.

→ **Tabulka č. 10 » Rozdělení mandátů v Evropském parlamentu po vstupu Chorvatska dne 1. 7. 2013**

Stát	Počet mandátů	Podíl v %	Počet obyv. (v tis.)	Podíl v %	Počet obyv. na 1 mandát (míra reprezentace; v tis.)
Belgie	22	2,9	11 183	2,2	508
Bulharsko	18	2,3	7 265	1,4	404
Česká republika	22	2,9	10 514	2,1	479
Dánsko	13	1,7	5 615	1,1	432
Německo	99	12,9	80 646	15,9	815
Estonsko	6	0,8	1 318	0,3	220
Irsko	12	1,6	4 598	0,9	383
Řecko	22	2,9	11 028	2,2	501
Španělsko	54	7,0	46 620	9,2	863
Francie	74	9,7	65 925	13,0	891
Chorvatsko	12	1,6	4 256	0,8	355
Itálie	73	9,5	60 234	11,9	825
Kypr	6	0,8	932	0,2	155
Lotyšsko	9	1,2	2 013	0,4	224
Litva	12	1,6	2 958	0,6	247
Lucembursko	6	0,8	543	0,1	91
Maďarsko	22	2,9	9 893	2,0	450
Malta	6	0,8	423	0,1	71
Nizozemsko	26	3,4	16 804	3,3	646
Rakousko	19	2,5	8 479	1,7	446
Polsko	51	6,7	38 040	7,5	746
Portugalsko	22	2,9	10 457	2,1	475
Rumunsko	33	4,3	19 984	3,9	606
Slovinsko	8	1,0	2 060	0,4	258
Slovensko	13	1,7	5 413	1,1	416
Finsko	13	1,7	5 439	1,1	418
Švédsko	20	2,6	9 600	1,9	480
Velká Británie	73	9,5	64 107	12,7	878
Celkem	766	100,0	506 347	100,0	661

Pramen: PO EU (2019l, článek 12, odstavec 1, písmeno a), PO EU (2019m, článek 22, odstavec 1, s. 35), PO EU (2019n, článek 19, odstavec 1, s. 26), WB (2018), UN (1959–1988), Turner et al. (2003)

Tabulka č. 11 » Rozdělení mandátů v Evropském parlamentu ve volebním období 2014–2019

Stát	Počet mandátů	Podíl v %	Počet obyv. (v tis.)	Podíl v %	Počet obyv. na 1 mandát (míra reprezentace; v tis.)
Belgie	21	2,8	11 181	2,2	532
Bulharsko	17	2,3	7 246	1,4	426
Česká republika	21	2,8	10 512	2,1	501
Dánsko	13	1,7	5 627	1,1	433
Německo	96	12,8	80 767	15,9	841
Estonsko	6	0,8	1 316	0,3	219
Irsko	11	1,5	4 638	0,9	422
Řecko	21	2,8	10 927	2,2	520
Španělsko	54	7,2	46 512	9,2	861
Francie	74	9,9	65 942	13,0	891
Chorvatsko	11	1,5	4 247	0,8	386
Itálie	73	9,7	60 783	12,0	833
Kypr	6	0,8	858	0,2	143
Lotyšsko	8	1,1	2 001	0,4	250
Litva	11	1,5	2 943	0,6	268
Lucembursko	6	0,8	550	0,1	92
Maďarsko	21	2,8	9 877	1,9	470
Malta	6	0,8	429	0,1	72
Nizozemsko	26	3,5	16 829	3,3	647
Rakousko	18	2,4	8 508	1,7	473
Polsko	51	6,8	38 018	7,5	745
Portugalsko	21	2,8	10 427	2,1	497
Rumunsko	32	4,3	19 947	3,9	623
Slovinsko	8	1,1	2 061	0,4	258
Slovensko	13	1,7	5 416	1,1	417
Finsko	13	1,7	5 451	1,1	419
Švédsko	20	2,7	9 645	1,9	482
Velká Británie	73	9,7	64 351	12,7	882
Celkem	751	100,0	507 011	100,0	675

Pozn.: Tučně jsou uvedeny počty mandátů, které byly oproti období po vstupu Chorvatska do EU sníženy.

Pozn.: údaje o počtu obyvatel za rok 2014

Pramen: EP (2019b), WB (2018), UN (1959–1988), Turner et al. (2003)



→ **Tabulka č. 12 » Plánované rozdělení mandátů v EP pro volební období 2019–2024 (EU-27); po uskutečnění brexitu**

Stát	Počet mandátů	Rozdíl oproti období 2014–2019	Podíl v %	Počet obyvatel (v tis.)	Podíl v %	Míra zvýhodnění	Změna oproti období 2014–2019	Počet obyvatel na jeden mandát (míra reprezentace, v tis.)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Německo	96	0	13,6	82 850	18,8	0,72	-0,09	863
Francie	79	5	11,2	67 222	15,3	0,73	-0,03	851
Itálie	76	3	10,8	60 484	13,7	0,79	-0,03	796
Španělsko	59	5	8,4	46 659	10,6	0,79	0,01	791
Polsko	52	1	7,4	37 977	8,6	0,86	-0,05	730
Rumunsko	33	1	4,7	19 524	4,4	1,07	0,60	592
Nizozemsko	29	3	4,1	17 118	3,9	1,05	-0,01	590
Belgie	21	0	3,0	11 413	2,6	1,15	-0,12	543
Řecko	21	0	3,0	10 739	2,4	1,25	-0,02	511
Česká republika	21	0	3,0	10 610	2,4	1,25	-0,08	505
Portugalsko	21	0	3,0	10 291	2,3	1,30	-0,03	490
Švédsko	21	1	3,0	10 120	2,3	1,30	-0,12	482
Maďarsko	21	0	3,0	9 778	2,2	1,36	-0,04	466
Rakousko	19	1	2,7	8 822	2,0	1,35	-0,06	464
Bulharsko	17	0	2,4	7 050	1,6	1,50	-0,14	415
Dánsko	14	1	2,0	5 781	1,3	1,54	-0,01	413
Finsko	14	1	2,0	5 513	1,3	1,54	-0,01	394
Slovensko	14	1	2,0	5 443	1,2	1,67	0,12	389
Irsko	13	2	1,8	4 839	1,1	1,64	-0,03	372
Chorvatsko	12	1	1,7	4 105	0,9	1,89	0,01	342
Litva	11	0	1,6	2 809	0,6	2,67	0,17	255
Slovinsko	8	0	1,1	2 067	0,5	2,20	-0,55	258
Lotyšsko	8	0	1,1	1 934	0,4	2,75	0,00	242
Estonsko	7	1	1,0	1 319	0,3	3,33	0,66	188
Kypr	6	0	0,9	864	0,2	4,50	0,50	144
Lucembursko	6	0	0,9	602	0,1	9,00	1,00	100
Malta	6	0	0,9	476	0,1	9,00	1,00	79
Celkem	705	27	100,0	440 109	100,0	1,00	0,00	624

Pozn.: míra zvýhodnění jako podíl sloupců 4 a 6

Pozn.: Kurzívou jsou uvedeny tzv. absolutně znevýhodněné státy, tj. státy, které mají menší podíl na celkovém počtu mandátů než na celkovém počtu obyvatel EU.

Pozn.: údaje od počtu obyvatel k 1. lednu 2018

Prameny: EP (2019), Eurostat (2019)

zastánců setrvání země v Unii a dokonce i navzdory některým předběžným výsledkům, rozhodlo nakonec referendum o odchodu Velké Británie ze svazku EU. Pro odchod se vyslovilo 51,9 % hlasujících voličů, účast činila 72,2 %. Pro výsledky uvedeného referenda bylo typické jejich krajně nerovnoměrné rozložení z hlediska teritoriálního. Uvedený výsledek představoval pro mnohé šok a důvod k rozsáhlým úvahám, a to jak o budoucnosti Británie mimo Unii, tak ale také o budoucnosti celého evropského integračního projektu. Všem bylo ale zřejmé, že nejdříve bude třeba řešit bezprostřední důsledky odchodu této velmi významné členské země. Dne 29. března 2017 aktivovala britská vláda použití článku 50 Smlouvy o EU. Uvedený článek, který byl do primárního práva Unie nově zařazen na základě Lisabonské smlouvy, upravuje postup odchodu kteréhokoli členského státu z EU, pokud o to uvedený stát sám a dobrovolně požádá. Tento postup předpokládá uzavření dohody o podmínkách vystoupení. Pokud se to však nepodaří, počítá s automatickým odchodem po dvou letech od oznámení záměru vystoupit Evropské radě, pokud ovšem uvedený orgán po dohodě s odcházejícím státem jednomyslně nerozhodne o prodloužení této lhůty (PO EU, 2019o, článek 50, s. 43–44).

Jednou z důležitých otázek spojených s odchodem Velké Británie z EU, kterou bylo třeba řešit unilaterálně ze strany Unie, byly důsledky pro podobu a fungování evropských institucí. V případě EP šlo zejména o to, jak bude naloženo se 73 místy, která – pokud vše půjde podle plánu – by měli dne 29. března 2019 opustit poslanci zvolení na území Velké Británie. Postup stanovení a schválení nového složení EP a celkového počtu jeho členů vycházel z ustanovení článku 14, odstavce 2 Smlouvy o EU, podle kterého: „Evropská rada přijme z podnětu Evropského parlamentu a po obdržení jeho souhlasu jednomyslně rozhodnutí, kte-

rým stanoví složení Evropského parlamentu“ (PO EU, 2019o, článek 14, s. 23). Po dlouhém jednání o této otázce a zvažování různých přístupů k jejímu řešení EP nakonec dospěl k určitému návrhu na nové rozdělení mandátů mezi jednotlivé členské státy. Tento návrh byl předán Evropské radě dne 7. února 2018. Ze strany EP byl potom definitivně schválen dne 13. června 2018 (viz EP, 2018). Jak vyplývá z výše uvedeného textu Smlouvy o EU, poslední a definitivní slovo má v této věci Evropská rada. Ta návrh předložený EP schválila svým rozhodnutím ze dne 29. června 2018 (viz Evropská rada, 2019).

Celkově lze říci, že obě výše uvedené instituce přistoupily k otázce nového rozdělení mandátů v EP velmi rozumně. Rozhodly se totiž více než polovinu (46) z třiasmdesáti míst uvolněných britskými poslanci ponechat prozatím volnou pro potřeby budoucího rozšiřování Unie o další státy. Přitom není třeba zdůrazňovat, že zájem o dodatečné lukrativní posty europoslanců by samozřejmě byl ve všech zbývajících členských zemích. Uvedený postup je plně v souladu s primárním právem EU, neboť počet 751 představuje pouze horní hranici počtu poslanců EP (viz výše). Sedmadvacet zbývajících míst bylo potom přerozděleno mezi celkem čtrnáct ze sedmadvaceti členských států EU. Počet mandátů přidělených ostatním třinácti zemím zůstává beze změny (viz tabulka č. 12). Jak vyplývá z uvedeného, u žádné země tedy nedošlo oproti dosavadnímu stavu ke snížení počtu mandátů. Ve dvou případech (Španělsko a Francie) bylo zastoupení zvýšeno o pět poslanců a v dalších dvou (Itálie a Nizozemsko) o tři poslance. V jediném případě (Irsko) potom o poslance dva. Zastoupení celkem devíti zemí bylo posíleno o jeden mandát.¹² Zastoupení středně velkých, desetimilionových zemí, včetně České republiky, zůstalo tedy beze změny na úrovni 21 míst.¹³ Cílem uvedeného přerozdělení bylo napravit určité dis-

¹² Jedná se o Dánsko, Estonsko, Chorvatsko, Rakousko, Polsko, Rumunsko, Slovensko, Finsko a Švédsko.

¹³ Jeden mandát byl přidán Švédsku. Tato země tak bude v novém EP disponovat rovněž 21 mandáty. Byla tím reflektována skutečnost, že se díky poměrně značnému nárůstu počtu obyvatel nově dostává do skupiny desetimilionových států.

→ proporce, které měly za následek, že stávající zastoupení jednotlivých členských států úplně a beze zbytku neodpovídalo uplatňovanému obecnému principu poměrného sestupného způsobu čili degressivní proporcionality, podle kterého je na jedné straně počet mandátů přidělených jednotlivým státům přímo úměrný počtu jejich obyvatel, avšak zároveň platí, že jeden poslanec z lidnatější země zastupuje více občanů než jeden poslanec z méně lidnaté země. Uvedený způsob rozdělení mandátů tedy vede k určitému zvýhodnění menších členských států na úkor větších (srovnej EP, 2018).

Jak je všeobecně známo, brexit se v původně plánovaném termínu nakonec neuskutečnil, neboť Evropská rada na žádost samotné Velké Británie jeho termín dvakrát odsunula, a to nejprve na 30. červen 2019 a poté až na 31. říjen 2019 (viz PO EU, 2019p). Důvodem tohoto postupu byl – stručně řečeno – strach všech zúčastněných z těžko odhadnutelných důsledků vystoupení Velké Británie z EU bez ratifikované dohody. Tato dohoda sice byla po dlouhých a náročných vyjednáváních nakonec podepsána, avšak britská Dolní sněmovna opakovaně odmítla ji ratifikovat. Vzhledem k očekávanému nahrazení Theresy Mayové ve funkci předsedkyně Konzervativní strany a britské premiérky zastáncem brexitu i bez platné dohody Borisem Johnsonem a také vzhledem k rostoucí únavě z opakovaného oddalování již jednou rozhodnutého a schváleného lze nyní konečně s vysokou mírou pravděpodobnosti očekávat, že 1. listopad 2019 bude opravdu definitivním termínem odchodu Velké Británie z EU.

Ve vztahu k EP a jeho obsazení měly opakované odklady brexitu jeden dosti nepříjemný důsledek spočívající v tom, že voleb do EP pro funkční období 2019–2024, jež se konaly v termínu 23. až 26. května 2019, se musela zúčastnit rovněž odcházející Velká Británie¹⁴ s tím, že poslanci zvolení na jejím území své mandáty sice převezmou, ale současně s odchodem jejich země z Unie je zase opustí. Znamenalo to mj., že výše uvedené Roz-

hodnutí Evropské Rady, kterým se stanoví složení Evropského parlamentu, prozatím nebylo v praxi realizováno, či přesněji řečeno, bylo realizováno pouze částečně. Nově zvolený EP sice bude mít v první fázi stejný počet poslanců a stejnou strukturu z hlediska podílu jednotlivých zemí na celkovém počtu mandátů jako EP ve funkčním období 2014–2019, avšak s tím, že v zemích, jejichž reprezentace byla posílena (viz výše) byli zároveň zvoleni rovněž dodateční poslanci s tím, že se svého mandátu ujmou až po odchodu Velké Británie. Určení mandátů, které budou obsazeny až dodatečně, byť poslanci zvolenými současně s ostatními, po vystoupení Velké Británie z EU, bylo záležitostí jednotlivých členských států. Celkově lze tedy říci, že komplikace a průtahy okolo brexitu sice za sebou zanechávají trpkou pachutí, která se, bohužel, jistým způsobem dotkla i EP, resp. parlamentních voleb z května 2019, avšak na druhou stranu by neměly nijak podstatně ovlivnit, či dokonce zmařit naplnění Rozhodnutí Evropské Rady, kterým se stanoví složení Evropského parlamentu z června 2018, které mj. otevírá dveře k příštím možným rozšířením EU, byť podmínek, které musí být splněny, k jejich realizaci je samozřejmě mnohem více.

Jak již bylo řečeno výše, celkem 46 prozatím volných míst v EP (do limitu 751 daného Smlouvou o EU) má být postupně doplňováno nově přistupujícími státy, které dnes mají statut kandidátských zemí. Tento statut dnes má celkem pět zemí (Albánie, Makedonie, Černá Hora, Srbsko a Turecko; viz EU, 2019c). Naprosto beznadějně se však v současné době jeví perspektivy eventuálního vstupu Turecka, a to především proto, že autoritativní režim prezidenta Erdogana svou zemí od základních hodnot EU spíše vzdaluje. Počítat se vstupem této země v jakékoli odhadnutelné časové perspektivě tedy v současné době nemá smysl. Reálně tedy zbývají čtyři státy, jejichž vyhlídky na vstup někdy okolo roku 2025 se v současné době jeví poměrně realisticky (viz tabulka č. 13). O reálných perspektivách je v současné době konečně možno hovořit

¹⁴ Zde se dle již zmíněné tradice volby konaly již ve čtvrtek 23. května.

Tabulka č. 13 » Praviděpodobné budoucí zastoupení kandidátských států v Evropském parlamentu

Stát	Počet obyvatel k 1. 1. 2018 (v tis.)	Praviděpodobný budoucí počet mandátů v EP	Státy analogické velikosti
Albánie	2 870	11	Litva
Černá Hora	622	6	Lucembursko
Makedonie	2 075	8	Lotyšsko, Slovinsko
Srbsko	7 001	17	Bulharsko
Celkem	12 568	42	

Pozn.: Praviděpodobný budoucí počet mandátů v EP byl stanoven na základě vlastní úvahy autora článku.

Pramen: Eurostat (2019)

v případě Makedonie, které se po dlouhých a vysilujících jednáních podařilo dosáhnout kompromisní dohody s Řeckem ohledně svého nového názvu.¹⁵ Vedle toho ještě existují dvě tzv. potenciální kandidátské země (Bosna a Hercegovina a Kosovo), jejichž reálné evropské perspektivy jsou však v současné době z různých důvodů velmi mlhavé. Vstupem výše uvedených čtyř států se celkový počet obyvatel Unie zvýší asi o 12,6 mil. na základě určitých analogií s členskými státy obdobné velikosti lze dojít k závěru, že mezi uvedené státy by v okamžiku vstupu mělo být praviděpodobně rozděleno celkem 42 mandátů, čtyři mandáty by tedy i nadále zůstaly v rezervě. Počet mandátů, které budou po odchodu Velké Británie prozatím ponechány volně jako rezerva pro budoucí rozšiřování, by tedy měl pro tuto skupinu států s nejbližší perspektivou vstupu do EU bez problémů dostačovat. Zároveň je ale jasné, že v případě eventuálního dalšího rozšiřování bude nutno přikročit k celkovému přerozdělení mandátů jednotlivých zemí, neboť minimální garantovaný počet míst v EP kterékoliv členské země činí šest (viz výše).

Tabulka č. 12 přináší přehled plánovaného rozdělení mandátů v EP po odchodu Velké Británie z EU, tedy de facto pro funkční období 2019–2024. Pořadí států v tabulce je přitom určeno sestupně

podle počtu obyvatel (viz sloupec 1). Při srovnání údajů ve druhém a pátém sloupci můžeme snadno ověřit, že neexistuje ani jediný případ, kdy by jakýkoli lidnatější stát měl menší počet mandátů než stát méně lidnatý. Velmi zajímavý je potom pohled na poslední, devátý sloupec. Údaje v něm totiž tvoří souvislou sestupnou řadu. Platí tedy, že čím menší (tj. méně lidnatý) členský stát, tím menší počet obyvatel reprezentovaných jeho jedním mandátem v EP. Tento počet se pohybuje ve velmi širokém intervalu mezi 863 000 v případě jednoznačně největšího Německa a 79 000 u nejmenší Malty. Průměr za celou EU-27 je na úrovni 624 000, tedy někde mezi mírou reprezentace Polska a Rumunska. Údaje v uvedené tabulce nám tedy dokládají, že rozdělení mandátů v budoucím EP plně odpovídá zásadám výše uvedené degresivní proporcionality.

14. Závěr

Parlamentarismus na úrovni ES/EU prodělal od Pařížské smlouvy z roku 1951, respektive od Římských smluv z roku 1957, až do dnešní doby dosti složitý a mnohotvárný vývoj. Lze říci, že žádná jiná instituce než Shromáždění, později EP, nezaznamenala za uvedené období tak výrazný posun, pokud

¹⁵ Podle uvedené dohody, jež byla ministry zahraničí obou zemí podepsána 17. června 2018, se tato země (jejíž název oficiálně uznávaný OSN dosud byl Bývalá jugoslávská republika Makedonie) nově jmenuje Republika Severní Makedonie (viz IDNES, 2019).

→ jde o způsob jejího konstituování, rozsah a hloubku jejích pravomocí¹⁶ a míry reprezentativnosti ve vztahu k občanům jednotlivých členských zemí, které má zastupovat. A právě vývoj této reprezentativnosti ve vztahu k občanům členských států je hlavním tématem tohoto článku. Zatímco jeden poslanec delegovaný do Shromáždění vzniklého na základě Římských smluv z roku 1957 svým národním parlamentem reprezentoval v průměru asi 1,2 mil. občanů (viz tabulka č. 14), v prvním EP konstituovaném na základě všeobecných a přímých voleb v roce 1979 se jednalo zhruba o polovinu, konkrétně o 636 000 občanů. Občané zde tedy byli relativně více a intenzivněji reprezentováni. Od té doby až do současnosti toto číslo v podstatě stagnuje či přesněji řečeno dosti nevýrazně osciluje bez nějakého jasného trendu. Relativně nejmenší (596 tis.) bylo v období po čtvrtém rozšiřování v roce 1995 (vstup Švédska, Finska a Rakouska), zatímco největší (674 tis.) bylo v právě skončeném volebním období 2014–2019. Největší počet obyvatel na jeden mandát v EP po většinu sledovaného období připadal zcela logicky a v souladu s uplatňovaným principem degresivní proporcionality na nejlidnatější Německo. V určitém rozporu s tímto principem naopak je stav ve volebním období 2014–2019, kdy největší počet obyvatel připadal na druhou největší zemi, tedy na Francii (viz opět tabulka č. 14), což svědčí o tom, že Německo bylo v EP až do konce uvedeného volebního období relativně nadreprezentováno. Tuto situaci napravuje rozdělení mandátů pro volební období 2019–2024

pro sedmadvacetičlennou EU (tedy bez Velké Británie). Zdaleka nejmenší počet obyvatel na jeden mandát naproti tomu po většinu období připadal – opět v souladu s poměrným sestupným způsobem zastoupení občanů v EP – na Lucembursko. Jeho občané tak byli relativně nejsilněji zastoupeni. Tato situace se však celkem zákonitě změnila v roce 2004, kdy se členem Unie – společně s dalšími devíti zeměmi – stala Malta, která se tak zároveň stala co do počtu obyvatel nejmenším státem EU, v kterém připadá na jeden mandát v EP nejmenší počet obyvatel. Na pozici nejmenšího a největšího státu Unie by se v žádné dohledné a představitelné časové perspektivě nemělo nic změnit.

Základním principem při přidělování míst v EP jednotlivým členským státům byla od počátku zásada tzv. degresivní proporcionality (nazývaná též poměrný sestupný způsob), podle které je počet poslanců každého státu přímo úměrný počtu jeho obyvatel, avšak menší členské země jsou zároveň relativně zvýhodněny na úkor zemí větších v tom smyslu, že jeden poslanec z menšího státu zastupuje méně občanů než poslanec ze státu většího. Tím je dáno, že menší státy mají v EP relativně silnější zastoupení než státy větší. Na rozdíl od Rady EU, kde tento princip zrušila Lisabonská smlouva (byť s dlouhým přechodným obdobím), v případě EP má jít o trvalý a neměnný princip vycházející ze základních hodnot evropské integrace. Přizpůsobovat se změnám podmínek (především vývoji počtu členských zemí) se ovšem i nadále bude jeho konkrétní podoba a způsob uplatňování.

Parlamentarismus na úrovni ES/EU prodělal od Pařížské smlouvy z roku 1951, respektive od Římských smluv z roku 1957, až do dnešní doby dosti složitý a mnohotvárný vývoj. Lze říci, že žádná jiná instituce než Shromáždění, později EP, nezaznamenala za uvedené období tak výrazný posun, pokud jde o způsob jejího konstituování, rozsah a hloubku jejích pravomocí a míry reprezentativnosti ve vztahu k občanům jednotlivých členských zemí, které má zastupovat.

¹⁶ Není obsahem tohoto článku.

Tabulka č. 14 » Vývoj rozdělení mandátů v Evropském parlamentu (Shromáždění) od Římských smluv až po brexit

Datum Volební období	Počet států ES/EU	Počet členů EP	Počet obyvatel ES/EU (v tis.)	Průměrný počet obyvatel na jeden mandát (v tis.)	Největší počet obyvatel na 1 mandát (tis., země)	Nejménší počet obyvatel na 1 mandát (tis., země)	Událost
1	2	3	4	5	6	7	8
1. 1. 1958	6	142	166 538	1 173	1 490 (SRN)	51 (LUX)	Založení EHS a Euratomu
1. 1. 1973	9	198	256 520	1 296	1 720 (SRN)	58 (LUX)	Vstup VB, IR a DEN do ES
18. 7. 1979	9	410	260 665	636	759 (SRN)	61 (LUX)	Ustavení prvního přímo voleného EP
1. 1. 1981	10	434	272 860	629	761 (SRN)	61 (LUX)	Vstup GRE do ES
1. 1. 1986	12	518	319 419	617	753 (SRN)	61 (LUX)	Vstup ESP a PORT do ES
1. 1. 1995	15	626	372 860	596	825 (SRN)	68 (LUX)	Vstup SWE, FIN a AUT do ES
1. 5. 2004	25	732	488 926*	668	870 (SRN)	80 (MLT)	Návrh na rozdělení mandátů pro 12 nových zemí obsažený ve Smlouvě z Nice
1. 5. 2004 2004–09	25	732	460 498	629	833 (SRN)	80 (MLT)	Vstup 10 zemí do ES (def. úprava)
1. 1. 2007	27	785	495 393	631	833 (SRN)	80 (MLT)	Vstup RUM a BLG do ES
1. 7. 2013	28	766	506 347	661	891 (FR)	71 (MLT)	Vstup CRO do ES
2014–19	28	751	506 347	674	891 (FR)	71 (MLT)	Nové volební období EP
2019–24	27	705	440 109	624	863 (SRN)	79 (MLT)	Vystoupení VB z EU

Pozn.: AUT — Rakousko; BLG — Bulharsko; CRO — Chorvatsko; DEN — Dánsko; ESP — Španělsko; FIN — Finsko; FR — Francie; GRE — Řecko; IR — Irsko;
LUX — Lucembursko; MLT — Malta; PORT — Portugalsko; RUM — Rumunsko; SRN — Spolková republika Německo a Německo; SWE — Švédsko; VB — Velká Británie
* včetně Bulharska a Rumunska
Pramen: vlastní syntéza autora na základě všech předcházejících tabulek

→ LITERATURA A PRAMENY

- [1] CVCE: *The Final Communiqué Issued at the European Summit Held in Paris on 9 and 10 December 1974*. Luxembourg: University of Luxembourg, 2019. [on-line]. [cit. 2019-07-04]. Available from: <https://www.cvce.eu/en/obj/final_communique_of_the_paris_summit_9_and_10_december_1974-en-2acd8532-b271-49ed-bf63-bd8131180d6b.html>.
- [2] INED: *Database of Developed Countries*. Paris: Institut national d'études démographiques, 2019. [on-line]. [cit. 2019-07-04]. Available from: <https://www.ined.fr/en/everything_about_population/data/online-databases/developed-countries-database/>.
- [3] EP: *The Composition of the European Parliament*. Workshop 30th January 2017. Brussels: European Parliament, 2017. [on-line]. [cit. 2019-07-04]. Available from: <<http://www.europarl.europa.eu/supporting-analyses>>.
- [4] EP: *Kolik poslanců se bude volit v eurovolbách 2019?* Brusel: Evropský parlament, 2018. [on-line]. [cit. 2019-07-04]. Dostupné z: <<http://www.europarl.europa.eu/news/cs/headlines/eu-affairs/20180126STO94114/kolik-poslancu-se-bude-volit-v-eurovolbach-2019-infografika>>.
- [5] EP (2019a): *The Composition of the European Parliament: In-Depth Analysis for the AFCCO Committee*. Brussels: European Parliament, 2019. [on-line]. [cit. 2019-07-04]. Available from: <<http://www.europarl.europa.eu/supporting-analyses>>.
- [6] EP (2019b): *Evropský parlament. Poslanci podle členského státu a politické skupiny*. Brusel: Evropský parlament, 2019. [on-line]. [cit. 2019-07-04]. Dostupné z: <<http://www.europarl.europa.eu/meps/cs/crosstable.html#>>.
- [7] EP (2019c): *Evropské volby 2019: EP definitivně schválil přerozdělení poslaneckých křesel. Zpravodajství Evropského parlamentu*. Brusel: Evropský parlament, 2019. [on-line]. [cit. 2019-07-04]. Dostupné z: <<http://www.europarl.europa.eu/news/cs/press-room/20180607IPR05241/evropske-volby-2019-ep-definitivne-schvalil-přerozdeleni-poslaneckych-křesel>>.
- [8] EU (2019a): *Základní informace o EU. Evropský parlament*. Brusel: Evropská unie, 2019. [on-line]. [cit. 2019-07-04]. Dostupné z: <https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies/european-parliament_cs>.
- [9] EU (2019b): *Dějiny Evropské unie*. Brusel: Evropská unie, 2019. [on-line]. [cit. 2019-07-04]. Dostupné z: <https://europa.eu/european-union/about-eu/history/1970-1979/1974_cs>.
- [10] EU (2019c): *EU – Jednotlivé země – Kandidátské země*. Brusel: Evropská unie, 2019. [on-line]. [cit. 2019-07-04]. Dostupné z: <https://europa.eu/european-union/about-eu/countries_cs#ostatn%C3%AD_evropsk%C3%A9_zem%C4%9B>.
- [11] EUROPEAN COUNCIL (2019a): *Summary of the Conclusions on Community Matters Adopted by the European Council Held in Brussels on 16 and 17 July 1975*. Brussels: European Council, 2019. [on-line]. [cit. 2019-07-04]. Available from: <http://www.consilium.europa.eu/media/20815/1975_july_brussels__eng_.pdf>.
- [12] EUROPEAN COUNCIL (2019b): *Summary of the Conclusions of the Meeting of the European Council Held in Rome on 1 and 2 December 1975*. Brussels: European Council, 2019. [on-line]. [cit. 2019-07-04]. Available from: <http://www.consilium.europa.eu/media/20809/1975_december_rome__eng_.pdf>.
- [13] EUROPEAN COUNCIL (2019c): *Meeting of the European Council on 1 and 2 April 1976: Conclusions Drawn up by the Chair*. Brussels: European Council, 2019. [on-line]. [cit. 2019-07-04]. Available from: <http://www.consilium.europa.eu/media/20803/luxembourg_april_1976__eng_.pdf>.
- [14] EUROPEAN COUNCIL (2019d): *European Council on 12 and 13 July 1976: Conclusions Drawn up by*

- the Presidency (Revised Version)*. Brussels: European Council, 2019. [on-line]. [cit. 2019-07-04]. Available from: <http://www.consilium.europa.eu/media/20797/bruxelles_july_1976__eng_.pdf>.
- [15] EUROPEAN COUNCIL (2019e): *Final Text European Council Copenhagen, 7-8 April 1978: Conclusions of the Presidency*. Brussels: European Council, 2019. [on-line]. [cit. 2019-07-04]. Available from: <http://www.consilium.europa.eu/media/20773/copenhagen_april_1978__eng_.pdf>.
- [16] EUROPEAN COUNCIL (2019f): *European Council on 5 and 6 December 1977 in Brussels: Conclusions of the Presidency*. Brussels: European Council, 2019. [on-line]. [cit. 2019-07-04]. Available from: <http://www.consilium.europa.eu/media/20779/bruxelles_december_1977__eng_.pdf>.
- [17] EUROPEAN COUNCIL (2019g): *Conclusions of the Presidency of the European Council (Strasbourg, 21 and 22 June 1979)*. Brussels: European Council, 2019. [on-line]. [cit. 2019-07-04]. Available from: <http://www.consilium.europa.eu/media/20750/strasbourg_june_1979__eng_.pdf>.
- [18] EUROPEAN COUNCIL (2019h): *European Council on 29 and 30 November 1979 in Dublin: Conclusions of the Presidency*. Brussels: European Council, 2019. [on-line]. [cit. 2019-07-04]. Available from: <http://www.consilium.europa.eu/media/20744/dublin_november_1979__eng_.pdf>.
- [19] EUROPEAN COUNCIL (2019i): *European Council Meeting on 29 and 30 November 1976 in the Hague President's Conclusions*. Brussels: European Council, 2019. [on-line]. [cit. 2019-07-04]. Available from: <https://www.consilium.europa.eu/media/20791/the_hague_november_1976__eng_.pdf>.
- [20] EUROPEAN COUNCIL (2019j): *European Council in Copenhagen 21-22 June 1993: Conclusions of the Presidency*. Brussels: European Council, 2019. [on-line]. [cit. 2019-07-04]. Available from: <<http://www.consilium.europa.eu/media/21225/72921.pdf>>.
- [21] EUROSTAT: *Population on 1 January*. Luxembourg: Eurostat, 2019. [on-line]. [cit. 2019-07-04]. Available from: <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?jsessionid=zj_Y7X5v0qYMDcunVelWG-9XAniFj94VqBfPk6bV7EgblLj1WGUsx!1290106958?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=t-ps00001>.
- [22] EVROPSKÁ RADA: *Rozhodnutí Evropské Rady, kterým se stanoví složení Evropského parlamentu*. Brusel: Evropská rada, 2019. [on-line]. [cit. 2019-07-04]. Dostupné z: <<http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-7-2018-REV-1/cs/pdf>>.
- [23] IDNES: *Zavřená vesnice, premiér na člunu. Řecko a Makedonie podepsaly dohodu o názvu*. Praha: Mladá fronta Dnes, 2019. [on-line]. [cit. 2019-07-04]. Dostupné z: <https://zpravy.idnes.cz/republika-severni-makedonie-novy-nazev-recko-dohoda-fyw-/zahranicni.aspx?c=A180617_105202_zahranicni_mko>.
- [24] PO EU (2019a): *Vertrag über die Gründung der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019. [online]. [cit. 2019-07-04]. Available from: <<https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:11951K/TXT&from=CS>>.
- [25] PO EU (2019b): *Convention relative à certaines institutions communes aux Communautés Européennes*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019. [online]. [cit. 2019-07-04]. Available from: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:11957K/TXT&from=CS>>.
- [26] PO EU (2019c): *Vertrag zur Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019. [online]. [cit. 2019-07-04]. Available from: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:11957E/TXT&from=CS>>.
- [27] PO EU (2019d): *Council Decision of the European Communities of 1 January 1973 Adjusting the Instruments Concerning the Accession of New Member States to the European Communities*. Luxem-



- bourg: Publications Office of the European Union, 2019. [online]. [cit. 2019-07-04]. Available from: <[http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:31973D0101\(01\)&from=CS](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:31973D0101(01)&from=CS)>.
- [28] PO EU (2019e): *Treaty Concerning the Accession of the Kingdom of Denmark, Ireland, the Kingdom of Norway and the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland to the European Economic Community and to the European Atomic Energy Community*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019. [online]. [cit. 2019-07-04]. Available from: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:L:1972:073:TOC>>.
- [29] PO EU (2019f): *Council Decision No 76/787/ECSC, EEC, Euratom. Official Journal of the European Communities No L 278*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019. [online]. [cit. 2019-07-04]. Available from: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:41976D0787&from=CS>>.
- [30] PO EU (2019g): *Treaty Concerning the Accession of the Hellenic Republic to the European Economic Community and to the European Atomic Energy Community*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019. [online]. [cit. 2019-07-04]. Available from: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:11979H/TXT&from=CS>>.
- [31] PO EU (2019h): *Treaty Concerning the Accession of Spain and the Portuguese Republic to the European Economic Community and to the European Atomic Energy Community*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019. [online]. [cit. 2019-07-04]. Available from: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:L:1985:302:TOC>>.
- [32] PO EU (2019i): *Treaty Concerning the Accession of the Kingdom of Norway, the Republic of Austria, the Republic of Finland and the Kingdom of Sweden to the European Union*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019. [online]. [cit. 2019-07-04]. Available from: <http://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:4543e868-c347-11e4-bbe1-01aa75ed71a1.0008.02/DOC_1&format=PDF>.
- [33] PO EU (2019j): *Council Decision of the European Communities of 1 January 1995 Adjusting the Instruments Concerning the Accession of New Member States to the European Communities*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019. [online]. [cit. 2019-07-04]. Available from: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.1995.001.01.0001.01.ENG&toc=OJ:L:1995:001:TC>.
- [34] PO EU (2019k): *Treaty of Nice Amending the Treaty on European Union, the Treaties Establishing the European Communities and Certain Related Acts*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019. [online]. [cit. 2019-07-04]. Available from: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:12001C/TXT&from=EN>>.
- [35] PO EU (2019l): *Akt o podmínkách přistoupení České republiky, Estonské republiky, Kyprské republiky, Lotyšské republiky, Litevské republiky, Maďarské republiky, Republiky Malta, Polské republiky, Republiky Slovinsko, Slovenské republiky a o úpravách smluv, na nichž je založena Evropská unie*. Luxembourg: Publikační úřad Evropské unie, 2019. [online]. [cit. 2019-07-04]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:6f201cf4-b6c7-4fdb-b9b5-a8c7db057d6b.0012.02/DOC_2&format=PD>.
- [36] PO EU (2019m): *Protokol o podmínkách a pravidlech přijetí Bulharské republiky a Rumunska do Evropské unie*. Luxembourg: Publikační úřad Evropské unie, 2019. [online]. [cit. 2019-07-04]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:73f6085f-5974-497f-907c-997f7b158150.0002.02/DOC_2&format=PDF>.

- [37] PO EU (2019n): *Akt o podmínkách přistoupení Chorvatské republiky a o úpravách Smlouvy o Evropské unii, Smlouvy o fungování Evropské unie a Smlouvy o založení Evropského společenství pro atomovou energii*. Lucemburk: Publikáční úřad Evropské unie, 2019. [online]. [cit. 2019-07-04]. Dostupné z: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:12012J/TXT&from=CS>>.
- [38] PO EU (2019o): *Konsolidované znění Smlouvy o Evropské unii a Smlouvy o fungování Evropské unie. Listina základních práv Evropské unie*. Lucemburk: Publikáční úřad Evropské unie, 2019. [online]. [cit. 2019-07-04]. Dostupné z: <<https://publications.europa.eu/cs/publication-detail/-/publication-on/3c32722f-0136-4d8f-a03e-bfaf70d1634>>.
- [39] PO EU (2019p): *Rozhodnutí Evropské rady (EU) 2019/476 učiněné se souhlasem Spojeného království, ze dne 22. března 2019, o prodloužení lhůty podle čl. 50 odst. 3 Smlouvy o EU*. Lucemburk: Publikáční úřad Evropské unie, 2019. [online]. [cit. 2019-07-04]. Dostupné z: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?qid=1562000923401&uri=CELEX:32019D0476>>.
- [40] PUKELSHEIM, F.: *Proportional Representation – Apportionment Methods and Their Applications*. Berlin: Springer, 2014.
- [41] DESTATIS: *Statistisches Jahrbuch der Bundesrepublik Deutschland*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt, 2019. [online]. [cit. 2019-07-04]. Available from: <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/StatistischesJahrbuch_AeltereAusgaben.html>.
- [42] TURNER, B. et al.: *The Statesman's Yearbook 2004*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003.
- [43] UN: *Demographic Yearbook*. New York: United Nations, 1959–1988.
- [44] WB: *Population, Total. Data*. Washington: World Bank, 2018. [online]. [cit. 2019-07-04]. Available from: <<http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>>.

ABSTRAKT

Článek se zabývá vývojem rozdělení mandátů v parlamentním Shromáždění, později Evropský parlament (EP) podle kvót počtu mandátů přidělených jednotlivým členským státům, a to především v závislosti na jednotlivých kolech rozšiřování ES/EU. Významný přelom v historii uvedené parlamentní instituce představuje rok 1979, kdy se konaly první přímé a všeobecné volby. Při přidělování míst jednotlivým členským zemím ve Shromáždění/EP je uplatňován princip tzv. degresivní proporcionality. Z tohoto principu vyplývá, že počet poslanců každého státu je přímo úměrný počtu jeho obyvatel, avšak zároveň každý poslanec z menšího členského státu zastupuje méně občanů než poslanec ze státu většího. Tím je zajištěno, že menší státy mají relativně silnější zastoupení než státy větší. Schválené přerozdělení míst v EP po odchodu Velké Británie respektuje tento princip a zároveň ponechává 46 míst (ze 73 míst, které budou uvolněny britskými euro-poslanci) volných pro potřeby dalšího rozšiřování EU. Zbylých 27 míst bude přiděleno 14 členským zemím, které jsou podle současného stavu lehce podrepresentovány.

KLÍČOVÁ SLOVA

Evropská unie; Evropský parlament; Shromáždění; rozšiřování ES/EU; princip degresivní proporcionality

Development of the Composition of the European Parliament (Assembly): from the Treaties of Rome to Brexit



→ ABSTRACT

The article focuses on the development of the distribution of mandates in the Parliamentary Assembly, later the European Parliament (EP), according to quotas allocated to individual member states. The structure has changed as a result of EC/EU enlargement. An important break in the history of this parliamentary body occurred in 1979, when the first direct and universal elections for the EP were held. Distribution of seats in the Assembly/EP is made based on the so-called digressive proportionality principle. This means that the number of deputies of every state is directly proportional to its population with the difference that a single member of parliament from a smaller state represents fewer citizens than a deputy from a larger state. Thus a relatively stronger representation of smaller countries is ensured. The model for the redistribution of seats in the EP approved for the period after the departure of the United Kingdom from the EU respects the principle mentioned above. At the same time this freed 46 seats (of 73 seats vacated by British members of the EP) for further EU enlargement. The remaining 27 seats will be allocated to 14 slightly under-represented member states.

KEYWORDS

European Union; European Parliament; Assembly; EC/EU enlargement; digressive proportionality principle

JEL CLASSIFICATION

F53; F55; K33; N44



Chinese Investments in CEE Based on 16+1 Platform

- Ing. Jan Bejkovský, Ph.D.¹ » AMBIS College, Department of Economy and Management, Lindnerova 575/1, 180 00 Prague, Czech Republic, email: jan.bejk@seznam.cz
- Ing. Ondřej Sankot, Ph.D. » University of Economics, Faculty of International Relations, Department of the World Economy, Winston Churchill Square 1938/4, 130 00 Prague; email: ondrej.sankot@vse.cz

* 1. Introduction

Chinese outward investment has long been a controversial topic. In the Visegrad-four countries (hereinafter referred to as V4 countries or V4) even more so, since according to some sources, these investments are aimed at alienating the V4 from the EU core countries (Cox-Brusseau, 2018). V4 countries are members of a broader 16+1 Initiative between China and 16 CEE and Balkan Countries, which aims at intensifying cooperation, among others also in terms of investments.² Following the inauguration of the 16+1 Initiative in 2012 and institutionalised annual summits, the public scrutiny of Chinese investment to the V4 countries has only increased. In the Czech Republic, for instance, the very term itself appears to have negative connotations and is often used in internal political struggle. The controversy of Chinese investment even among the academics of the V4 countries is clearly demonstrated by the emergence of various teams dedicated exclusively to research the Chinese influence in the V4 countries

(AMO, 2018). Under such circumstances, it is crucial to carefully analyse the 16+1 cooperation in respect to internal Chinese economic setting and Chinese investment in the region. Given the role of the outward investment and the 16+1 cooperation as a vanguard of the Chinese presence in the V4 countries, such an analysis is essential. The primary research goal this paper is, therefore, to analyse the trends and scope of Chinese outward investment in the V4 countries before and after the emergence of the 16+1 Initiative. This will enable us to assess the changes in the patterns of Chinese outward investment and identify whether the V4 countries are really a primary target for a Chinese overseas expansion, as several sources claim.

In order to fulfil the stipulated research goal, the paper is divided into 2 main parts. The first analyses common concerns related to Chinese outward investment and looks into the foundations for these concerns. It provides the needed context for the 16+1 cooperation as a pilot Chinese project of this kind. The second part consequently examines development of Chinese investment activity in

¹ This research was financially supported by the VSE-IGA 32/2017, IG210047.

² 16+1 Initiative was inaugurated by the Chinese prime minister Wen Jiabao in Warsaw in 2012 as a platform for enhanced cooperation between China and the 16 countries: Albania, Bosnia and Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, North Macedonia, Montenegro, Poland, Romania, Serbia, Slovakia and Slovenia. In this article 16+1 cooperation or 16+1 Initiative is used to point to this platform.

→ the V4 countries. The effect of 16+1 Initiative on the amount of Chinese capital is evaluated based on the pre-initiative investment trends. As the 16+1 Initiative aims at deepening the cooperation between China and the CEE economies, investments are supposed to increase compared to the pre-Initiative trend.

2. Chinese Investment in Europe under 16 + 1 Initiative

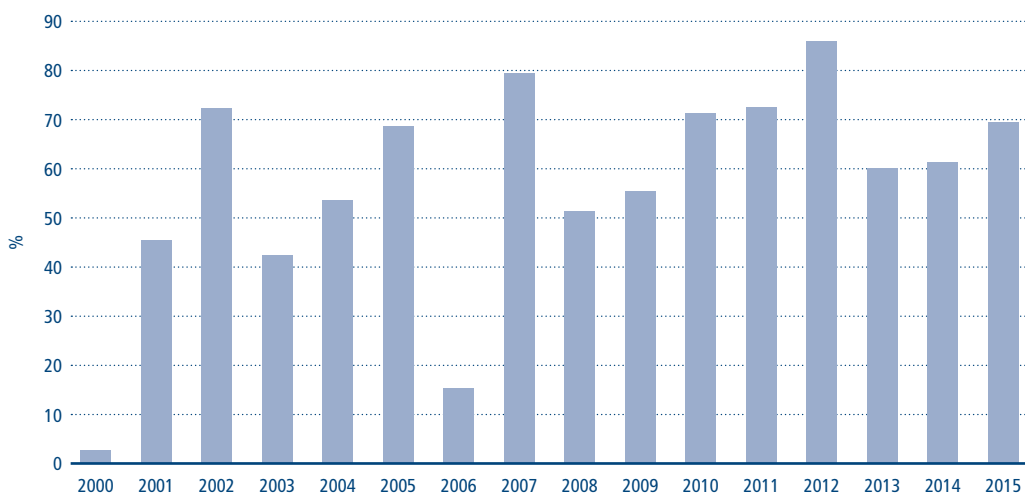
In this part, the paper briefly summarizes Chinese investment in the EU as a context for the 16+1 Initiative focused on the Central and Eastern European (hereinafter referred to as CEE) countries as well as into common concerns related to Chinese outward investment. Chinese investment accounted for slightly more than 2 percent of overall foreign investment stock in the EU countries in 2016, which means that it is relatively still quite insignificant (Eurostat, 2017). Despite this, as mentioned above, there are many concerns about Chinese in-

vestment. The main concerns related to Chinese outward investment are as follows.

China is often accused of implementing non-market economy measures, where the investment decisions are not profit driven, but state interest driven (Bejkovský, 2016a). Thus, Chinese investment activity abroad is an extension of the Chinese regime and for this reason should be carefully monitored. Share of Chinese SOE investments in the EU is depicted in figure 1. The figure clearly indicates supremacy of SOE investments over private entities, which supports the concerns about potential political goals of incoming investors. The fact that the state-owned enterprises account for more than two thirds of Chinese overall investment in the EU represents a good argument for this logic (Le Corre, 2018).

Due to the non-market nature of Chinese economy the EU companies face various entry barriers in the Chinese market. Indeed, there are Chinese government regulations in effect, stipulating industries, where foreign investors are allowed to in-

Figure 1 » Share of state owned entities on total Chinese Outward FDI in the EU-28 (2000–2015)



Note: State-owned entities refer to companies that are at least 20% owned by the government, sovereign entities and central SOE's.

Source: Hanemann and Huotari (2016)

vest. Currently, there are 63 industries, where foreign investors are not allowed to invest at all in China (Chipman and Zhou, 2017). This constitutes a constant barrier in mutual talks between China and the EU. Despite an improving situation in China, the treatment is still far from equal in comparison to the treatment of Chinese investment in the EU.

Based on the previous points, Chinese investment may therefore be viewed as a source of a political influence aimed at dividing the unity of the EU (Cox-Brusseau, 2018). This point is especially relevant for the CEE countries that are considered as the EU periphery and will be discussed later.

Furthermore, the concerns about security infrastructure and sensitive technologies remain as Chinese Huawei and other companies are accused of transferring sensitive information to the Chinese government (Fogden, 2018). These concerns stem from the fact that China is not a standard market economy. The influence of the state, direct or indirect, leads many authors to believe that China is a state-capitalist economy. While it is not the aim of the paper to argue about the nature of the Chinese economic system, it is necessary to understand the fundamentals of the controversy related to Chinese investments. China has all the attributes commonly associated with a state capitalism, together with countries like Russia and Saudi Arabia. As the political scientist Ian Bremmer argues, state capitalism is a system where the state is using the market for political gains (Bremmer, 2010). For the purpose of this paper and as a context for Chinese outward investment, state capitalism may be defined as a system in which the state significantly interferes with the economy (market) to pursue government objectives defined by the government; the market only plays a subordinate role in this system while the state (government) goal has the priority (Bejtkovský, 2016b).

Naturally, such institutional framework of the Chinese economic system rises suspicions as to what the goals of Chinese outward investment are. Under these circumstances, it is necessary to always take into account the Chinese government as

the final decision maker of investment decisions. This importance of the Chinese government in outward investment allocation is further enhanced by the tight control of outward financial flows that need to be approved by the State Administration of Foreign Exchange. This enables the Chinese government to effectively control, filter and prioritise outward investments.

Such internal setting of the Chinese economy thus motivates the EU countries to impose screening mechanisms on incoming Chinese investment (Brattberg and Soula, 2018). Defining the Chinese economy structure is therefore essential for a subsequent analysis of the government sponsored strategy, such as the 16+1 cooperation.

2.1 16+1 Initiative

During the 2012 inauguration of the 16+1 Initiative in Warsaw, the Chinese premier Wen Jiabao was very optimistic about the cooperation. China introduced '12 measures for friendly cooperation with the CEE countries', including a credit line, scholarships and massive Chinese investment (China-CEEC, 2015). Three year later, new Chinese leader, president Xi Jinping has stated: '[China-CEE partnership] opened a new path of development of relations between China and traditional friends, introducing innovations to the practice of relations between China and Europe, establishing a new platform for South-South cooperation, which has the characteristics appropriate for North-South cooperation' (Kowalski, 2017). Especially the term 'traditional friends' hints at a deeper understanding between the partners given their shared communist experience, which was supposed to be the much needed unifying factor. Otherwise, the 16 countries in the CEE indeed have little in common – the initiative includes the EU members (both pro-EU members such as the Baltic States; less pro-EU states such as Hungary), EU candidate countries (Macedonia, Serbia) and countries demonstrating mixed relations towards the EU (Belarus). The heterogenous nature of the CEE has been



→ perceived as one of the main obstacles for the project. Despite this, since 2012, there has been a 16+1 summit every year, suggesting that the cooperation is taken seriously by both sides.

The CEE countries indeed do possess some competitive advantage over other (more westward) EU countries. Be it lower wages (compared to the EU average), higher economic growth rate (compared to the EU average) and excellent geographic location (good access to the EU, CIS and Mediterranean markets), which is used for re-exports of Chinese goods to the markets in the Western Europe (De Castro, Vlčková and Hnát, 2017). China has also stated that it sees a great potential in the CEE markets due to lower market saturation and competition.

However, these advantages might be hindered by the fragmentation of the region and often insufficient institutional framework. Because of this, better infrastructure and proximity to the EU, a good deal of Chinese investment has been allocated to V4 countries so far. Based on this fact, Chinese investment in the V4 is the subject of the analysis in this paper. The research logic supposes that if the Chinese motivation for the 16+1 cooperation was mostly economic, as the Chinese side claims, there should be a visible increase in the Chinese investment to the V4 countries.

Despite the declaration of strengthening mutual economic ties, China has not succeeded in securing many investment, infrastructure or energy projects in the region for its state-owned enterprises so far. As an example, the Chinese-backed Hungary-Serbia high-speed railway project has been stopped by the EU due to its non-compliance with the EU procurement regulation (Vörös, 2018). As a result, Chinese investment in the region does not meet expectations inspired by the government as the proposed 10 billion EUR investment fund has not been successfully implemented. The amounts allocated to 16+1 Initiative economies do not (Hungary being exception) exceed 1 bio. EUR. Therefore, compared to the EU-15 states, Chinese investments in CEE are still negligible.

The limited success of the 16+1 Initiative together with the high hopes that the Chinese side has created already inspired a lot of criticism. Given the limited economic attractiveness of the region, an increased Chinese presence in the region between Russia and the EU core might seem as a geopolitical decision from Beijing (Brown, 2017). As a significant portion of the 16 countries are the EU member states, there are concerns that China may use the economic leverage to hamper the unity of the EU. Especially Germany has repeatedly accused China of activities leading to destabilisation of the region and the whole EU (Bachulska, 2018). The European institutions have also expressed concerns about the conformity of the investment deals with the EU regulation, case in a point being the above-mentioned railway project.

Given these concerns, it is crucial to closely examine the real investment flows between China and V4 as the vanguard countries of the 16+1 cooperation. To analyse whether China has really intensified the cooperation after the inauguration of the 16+1 project, Chinese investment to the V4 countries before and after 2012 are examined.

3. Data and analysis

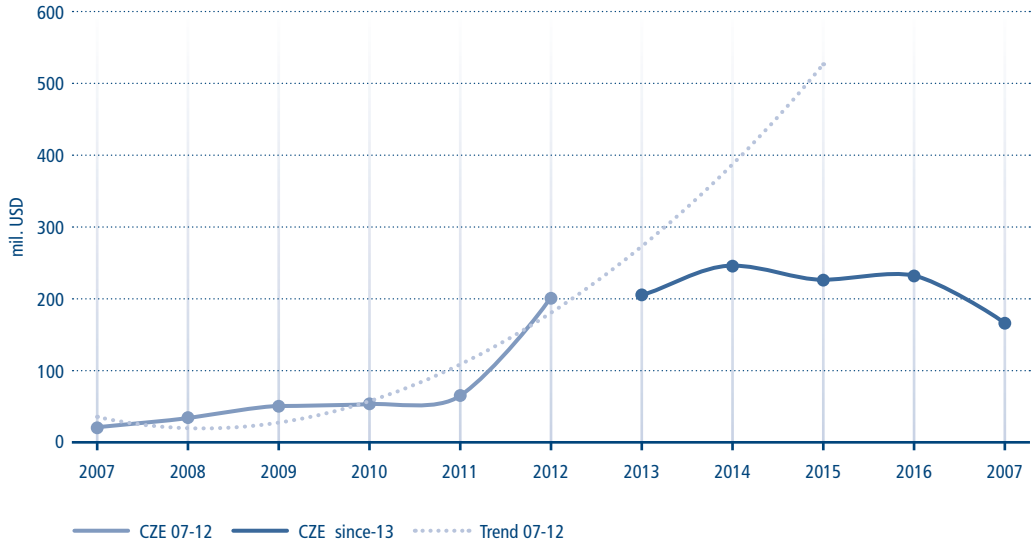
Data in this analysis is based on the 2017 *Statistical Bulletin of China's Outward Foreign Direct Investment*, published by the Ministry of Commerce of the People's Republic of China, National Bureau of Statistics of the People's Republic of China and State Administration of Foreign Exchange. It is crucial to bear in mind that data are used exclusively from the Chinese sources, which might differ from the other, mainly Western sources.

Analysing the overall FDI inflow, Chinese investors in the V4 countries are interested especially in telecommunication, electronics, chemical industry, transportation and energy markets, however, investments in services, e.g. in banking sector, are on the rise, as well. Chinese companies are searching for new brands, technologies, consumer markets and proximity to the Western European mar-

Table 1 » Characteristics of Chinese FDI in V4 Countries

Country	Hungary	Poland	Czech Republic	Slovakia
FDI stock (in mil. USD, 2015)	571.11	352.11	224.31	127.79
Sectors	Chemical, IT/ICT, electronics, wholesales and retails, banking, hotels and catering, logistics, real estate	IT/ICT, electronics, heavy machinery, publishing and printing, real estate	Electronics, IT/ICT, transport equipment, food, media, aviation	Automotive industry, IT/ICT
Companies	Wanhua, Huawei, ZTE, Lenovo, Sevenstar Electronics, BYD Electronics, Comlink	LiuGong Machinery, Haoneng Packaging, Shanxi Yuncheng Platemarking Group, Sino Frontier Properties	Shanxi Yuncheng, Changhong, Noark, Huawei, ZTE, Shanghai Maling	SaarGummi, ZVL Auto, Inalfa Roof Systems, Mesnac, Lenovo, Huawei

Source: MoC PRC (2017), Éltető and Szunomár (2016)

Figure 2 » Chinese investments in the Czech Republic (in mil. USD)

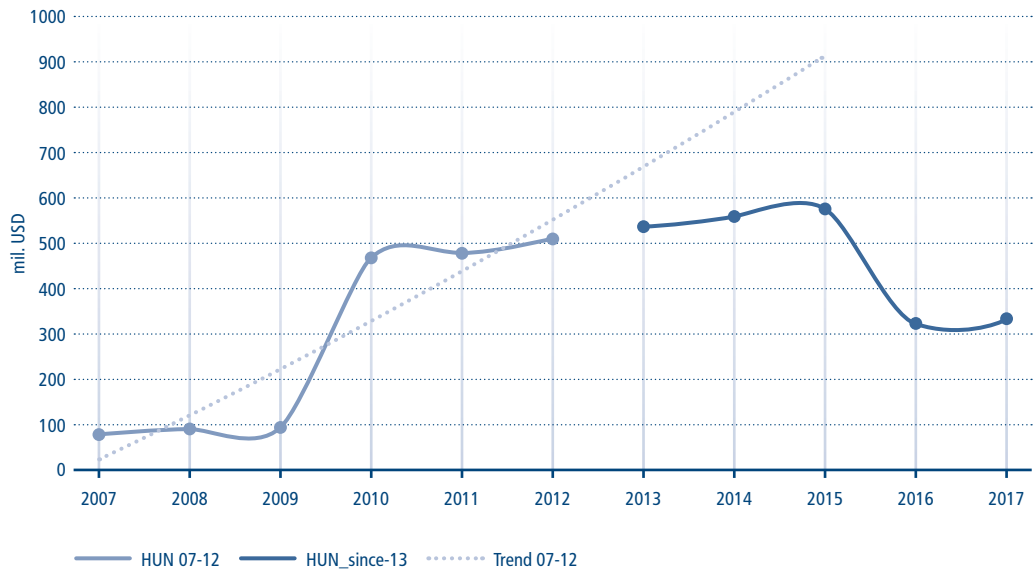
Source: MoC PRC (2017)

kets (Éltető and Szunomár, 2016). Currently, China is in terms of FDIs (among V4 countries) most active in Hungary, followed by Poland, the Czech Re-

public and Slovakia. Table 1 depicts the distribution of Chinese companies and sectors they invest into.

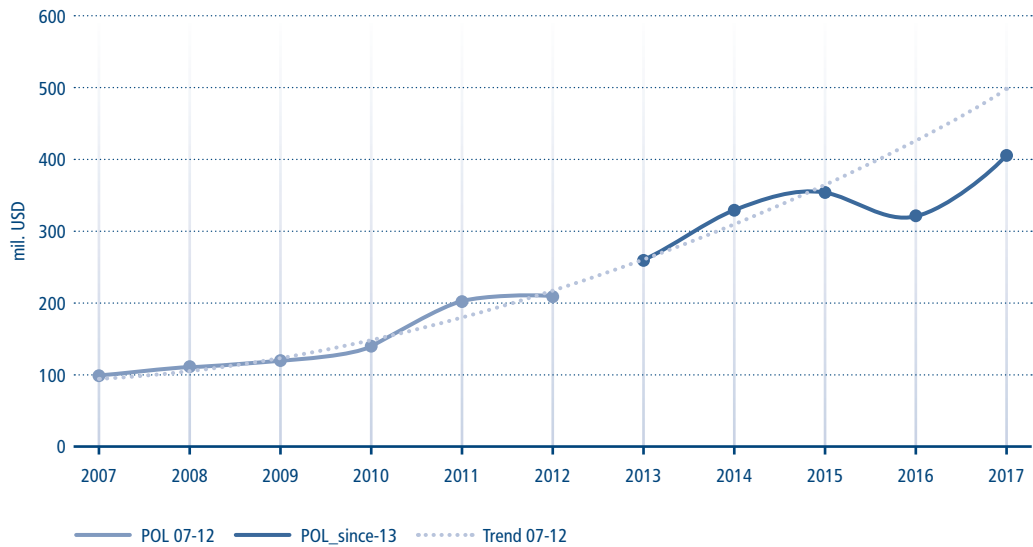


→ **Figure 3 » Chinese investments in Hungary (in mil. USD)**

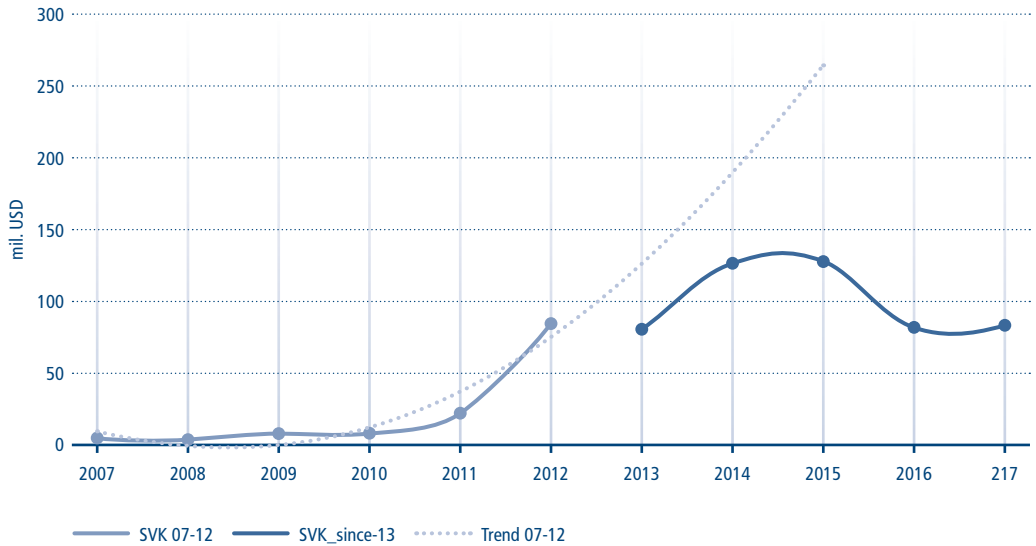


Source: MoC PRC (2017)

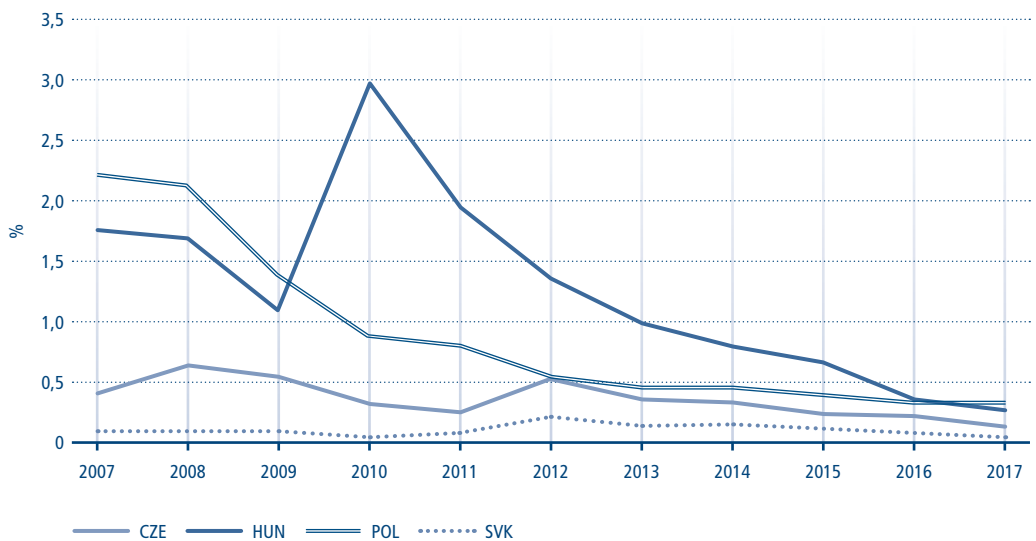
Figure 4 » Chinese investments in Poland (in mil. USD)



Source: MoC PRC (2017)

Figure 5 » Chinese investments in Slovakia (in mil. USD)

Source: MoC PRC (2017)

Figure 6 » Share on Chinese investments in Europe (in %)

Source: MoC PRC (2017)



→ The 16+1 Initiative should have intensified the cooperation with China, among others in terms of investments. The following analysis demonstrates the real impact of 16+1 Initiative on Chinese investments in the V4 countries. It is based on the assumption, that investments since 2013, when the initiative was put in place, should have been increasing at a higher pace than before 2013. Due to the fact that China begun to invest in Europe significantly only in the first half of the 21st century, the time frame available does not allow for any more advanced analysis of time series. For that reason, invested volumes after 16+1 Initiative has been enacted are compared only to a pre-initiative trend.

Chinese investments in the Czech Republic are shown in figure 2. Based on figure 2, there was a sharp increase in Chinese investments in 2011 (from 66 mil. USD to 202 mil. USD), which was, nevertheless, not related to 16+1 Initiative. After the initiative started in 2013, stock of Chinese investments in the Czech Republic rather stagnated (or even decreased between 2014 and 2017), falling severely behind the 2007–2012 trend.

Chinese investments in Hungary are pictured in figure 3. According to figure 3, investments in Hungary increased dramatically in 2010, rising from 97 to 466 mil. USD. In the following years, investment stock was moderately increasing, by 10–32 mil. USD yearly, with the introduction of 16+1 Initiative having no effect on this trend. On the contrary, in 2016, the stock of Chinese investments in Hungary dropped to just 55% of 2015 level.

Chinese investment trends in Poland, depicted in figure 4, represent the only exception among V4, as at least the development between 2013 and 2015 follows closely the pre-initiative trend. Nonetheless, it needs to be highlighted, that the initiative itself did not bring any increase in investment beyond the pre-initiative growth rates, moreover, since 2016 Chinese investments in Poland fall behind the pre-initiative trend.

The Slovak Republic demonstrates the lowest stock of Chinese investments from the V4 countries (figure 5). Moreover, the current trend does

not show any signs of improvement. Following the increase in 2012 from 26 to 86 mil. USD, further development remained under the overall 07–12 trend.

The overall share of Chinese investments dislocated in the V4 countries on the investments all over the Europe is since 2010 continually decreasing from 4.42 % to 0.89 %, as figure 6 depicts. This implies a decreasing importance of the V4 region for Chinese investors, despite the introduction of the 16+1 Initiative.

4. Discussion and conclusions

China is a country with the state-capitalist economic system, which means that the government may use the market and other economic tools to fulfil its own goals that have a priority over other goals including profit or investment rentability. Under such circumstances, it is understandable that Chinese investment may be viewed as relatively more controversial than investment from countries with an implemented system of market economy. Concerns about the real aims of Chinese investment in the region have been raised by many politicians and academics. To evaluate the 16+1 cooperation, the analysis of the Chinese investment data for the V4 countries as the main recipients of Chinese investment was performed.

Due to data availability, the analysis is conducted in the time frame between 2007 and 2017. The official Chinese sources were used, as a result of which, there might be discrepancies compared to other data sources. Nevertheless, from the broader perspective, those inconsistencies cannot conceal the fact that Chinese investments in V4 countries do not demonstrate any significant boost after 16+1 Initiative has been announced. In fact, for Hungary, the Czech Republic and Slovakia, the opposite is true. Therefore, it is evident that the economic dimension of the cooperation has not been fulfilled, and it is possible to express doubts whether the economic aspect has been the primary outcome of the initiative.

However, it would be oversimplifying to claim that the cooperation had only geopolitical or 'other' aims. China is a relatively new player in the world arena and has only limited experience with foreign operation. This is true for both the state-owned enterprises and private enterprises (despite the few notable exceptions such as Lenovo). It might be the case that Chinese enterprises simply could not catch up with the strategies of government. The evidence for this may be found in the

opened and mature markets, like Germany, the UK and France is also open, it is no more necessary for China to go through the back door via V4 countries. At third, apart from market seeking investments, China also demands highly innovative companies with profound technological know-how, which could be purchased and transferred to China. V4 economies demonstrate rather below-average results in innovation capacity. According to the Global Innovation Index – 2017, all the V4

Chinese outward investment has long been a controversial topic. In the Visegrad four countries even more so, since according to some sources, these investments are aimed at alienating the V4 from the EU core countries.

number of eagerly started but in the end unsuccessful or stopped projects across the CEE, where Chinese investors were simply not able to comply with local regulation, business environment or competition.

There are also other possible explanations for relatively low Chinese investment activity in V4 economies. First, unlike many other 16+1 Initiative members, V4 countries are also part of the EU and therefore are eligible for financial support of the EU structural funds. As part of the Chinese investments can be conditioned by accepting concessional loans from Chinese banks (Eder and Mardell, 2018), EU structural funds that do not have to be repaid in the future clearly represent a more attractive alternative for improving infrastructure in the region. Also, China itself is to a great extent targeting the non-EU and larger economies, like Russia or Belarus. At second, after having realized that front-door to the EU devel-

countries lagged behind the EU core economies by a significant margin (WIPO, 2018).

If it was indeed a Chinese goal to gain a leverage in the EU through the CEE member states, it has been quite unsuccessful so far as most of the CEE countries have grown quite sceptical toward the Chinese promises of huge investment and keep depending on the EU and the westward EU countries for economic development of their economies. Even in the V4 countries where China has gained a political leverage (Czech Republic, Hungary) it does not seem to last long precisely due to the fact that the cooperation has brought little or no visible results so far and therefore remains highly controversial. It seems likely that China has simply overestimated its own power and tried to gain leverage in 16 fragmented and historically often unfriendly countries simultaneously. Because of this miscalculation, the actual results certainly lag behind the expectations of both sides.

REFERENCES

- [1] AMO: *Chinfluence. Chinese Influence in Central Europe*. Prague: Asociace pro mezinárodní otázky, 2018. [on-line]. [cit. 2018-12-12]. Available from: <<http://www.chinfluence.eu/cs/o-projektu/>>.
- [2] BACHULSKA, A.: What's next for China's 16+1 platform in Central and Eastern Europe? *The Diplomat*, 2018. [on-line]. [cit. 2018-12-27]. Available from: <<https://thediplomat.com/2018/07/whats-next-for-chinas-161-platform-in-central-and-eastern-europe/>>.



- [3] BEJKOVSKÝ, J. (2016a): Státní kapitalismus v Číně: případ bankovního sektoru. *Scientia et Societas*, 2016, 12(4), s. 79–88.
- [4] BEJKOVSKÝ, J. (2016b): Důležitost státního vlastnictví v čínské ekonomice. *Scientia et Societas*, 2016, 12(3), s. 23–34.
- [5] BRATTBERG, E., SOULA, E.: Is Europe finally pushing back on Chinese investments? *The Diplomat*, 2018. [on-line]. [cit. 2018-12-27]. Available from: <<https://thediplomat.com/2018/09/is-europe-finally-pushing-back-on-chinese-investments/>>.
- [6] BREMMER, I.: *The End of the Free Market: Who Wins the War between States and Corporations?* New York: Portfolio, 2010.
- [7] BROWN, K.: China's geopolitical aims: the curious case of the 16-plus-1. *The Diplomat*, 2017. [on-line]. [cit. 2018-12-27]. Available from: <<https://thediplomat.com/2017/05/chinas-geopolitical-aims-the-curious-case-of-the-16-plus-1/>>.
- [8] CHINA-CEEC: *China's Twelve Measures for Promoting Friendly Cooperation with Central and Eastern European Countries*. Beijing: Cooperation between China and Central and Eastern European Countries, 2015. [on-line]. [cit. 2018-12-27]. Available from: <http://www.china-ceec.org/eng/ldrhw_1/2012hs/hdxw/t1410546.htm>.
- [9] CHIPMAN, K., ZHOU, A. Q.: China's 2017 foreign investment catalogue opens access to new industries. *China Briefing*, 2017. [on-line]. [cit. 2018-12-27]. Available from: <<http://www.china-briefing.com/news/china-releases-2017-foreign-investment-catalogue-opening-access-new-industries/>>.
- [10] COX-BRUSSEAU, L.: The dragon over Visegrad: China in central Europe. *Global Risks Insights*, 2018. [on-line]. [cit. 2018-12-12]. Available from: <<https://globalriskinsights.com/2018/10/chinese-investment-central-europe-bri-v4/>>.
- [11] DE CASTRO, T., VLČKOVÁ, J., HNÁT, P.: Trade and investment relations between the Czech Republic and China: the Czech Republic as a gateway to the EU? *Society and Economy*, 2017, 39(4), pp. 481–499.
- [12] EDER, T., MARDELL, J.: *Belt and Road Reality Check: How to Assess China's Investment in Eastern Europe*. Berlin: Mercator Institute for China Studies, 2018.
- [13] ÉLTETÖ, A., SZUNOMÁR, Á.: Chinese investment and trade – strengthening ties with Central and Eastern Europe. *International Journal of Business and Management*, 2016, 4(1), pp. 24–48.
- [14] EUROSTAT: *The EU Continues to Be a Net Investor in the Rest of the World: Foreign Direct Investment Stocks at the End of 2015*. Brussels: Eurostat, 2017. [on-line]. [cit. 2018-12-27]. Available from: <<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7788281/2-12012017-BP-EN.pdf/684f355f-8fa6-4e75-9353-0505fa27f54f>>.
- [15] FOGDEN, T.: Is Huawei a genuine security threat? *Tech.co*, 2018. [on-line]. [cit. 2018-12-27]. Available from: <<https://tech.co/huawei-genuine-security-threat-2018-09>>.
- [16] HANEMANN, T., HUOTARI, M.: *A New Record Year for Chinese Outbound Investment in Europe*. Berlin: Mercator Institute for China Studies, 2016.
- [17] KOWALSKI, B.: China's foreign policy towards Central and Eastern Europe: the '16+1' format in the South-South cooperation perspective. Cases of the Czech Republic and Hungary. *Cambridge Journal of Eurasian Studies*, 2017, 1(1), pp. 1–16.
- [18] LE CORRE, P.: *On Chinese Investment and Influence in Europe*. Carnegie Endowment for International Peace. Washington: Carnegie Endowment, 2018. [on-line]. [cit. 2018-12-27]. Available from: <<https://carnegieendowment.org/2018/05/23/on-chinese-investment-and-influence-in-europe-pub-76467>>.
- [19] MOC PRC: *Statistical Bulletin of China's Outward Foreign Direct Investment*. Beijing: Ministry of Commerce of the People's Republic of China, 2017.

- [20] UNCTAD: *Statistical Database*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 2019. [on-line]. [cit. 2019-05-12], Available from: <<http://unctadstat.unctad.org>>.
- [21] VÖRÖS, Z.: Who benefits from the Chinese-built Hungary-Serbia railway? *The Diplomat*, 2018. [on-line]. [cit. 2018-12-27]. Available from: <<https://thediplomat.com/2018/01/who-benefits-from-the-chinese-built-hungary-serbia-railway/>>.
- [22] WIPO: *The Global Innovation Index 2017*. Geneva: World Intellectual Property Organization, 2018.

Chinese Investments in CEE Based on 16+1 Platform

ABSTRACT

The 16+1 Initiative introduced by China aims at intensifying the cooperation with 16 CEE countries in several diverse fields including transport, finance, science, education, culture and most of all, investments. This article aims at analysing the change in investments in the V4 countries in order to determine how the initiative changed/altered/transformed previous trends of Chinese investments in the V4 economies. Based on the official Chinese data sources, which might differ from datasets of local statistical offices, the stock of Chinese investments lags behind the pre-initiative trend in all the V4 countries thus rendering the economic results of the cooperation less significant than expected.

KEYWORDS

China; V4; 16+1 Initiative; Chinese investments in Europe

JEL CLASSIFICATION

F21; F65



Professional Training in the Defense Sector

- ▶ PhDr. Ľubomír Kubínyi, Ph.D.¹ » University of Defence, Faculty of Military Leadership, Kounicova 65, 662 10 Brno, Czech Republic; email: lubomir.kubinyi@unob.cz
- ▶ Col Ing. Zdeněk Bednář » Personnel Agency of Czech Armed Forces, náměstí Svobody 471/27, 160 01 Praha, Czech Republic; email: zdenekbednar@seznam.cz

* 1. Introduction

We live in the period when the changes in technology take place. These changes also affect the changes in human resource requirements in organizations. The changes in the demands of generations of workers as well as individual workers can be observed and, therefore, personnel officers look for the possibilities to reconcile the needs of an organization and the needs of employees (Armstrong and Taylor, 2015). Personnel management is evolving towards increasing interdisciplinarity, human resource management will also enhance the performance of organizations to the higher extent and will influence the processes of innovation and change. The education and development of workers are an integral part of labour efficiency management, the key objective of which is, as Koubek (2004) states, to improve the performance through developing an ability to work efficiently.

Further professional education is associated with the macroeconomic and microeconomic spheres, business management and, therefore, its interconnection with the management and development of human resources is logical. According

to Průcha and Veteška (2014), Veteška (2009) professional education including further professional education can be defined as all forms of professional and vocational training during an active working life. Employers are the most widespread providers of further professional education in the Czech Republic. According to Šerák (2009), the dominance of the types of qualification-oriented education is so overwhelming that the demand for professional qualification is often identified with the demand for education to such an extent that there is a danger that the concept of education will be narrowed to the area of qualification only. With regard to the fact that professional education is linked to economic effects and the environment is changing more dynamically, the need for further professional education is increasing, while the degree of tolerance of mistakes in the performance of workers is decreasing (Mužík, 2012).

The professional training of soldiers within the Ministry of Defence is a partial subsystem of further professional education of adults in the Czech Republic. The conceptual documents of the Ministry of Defence define professional training as a purposeful activity, which rests in providing and

¹ The paper has been elaborated within the framework of dealing with the long-term plan for an organization development entitled *The Development of Social Competencies of a Soldier — Leader*.

acquiring the knowledge and skills as well as developing the abilities required for duty performance of a soldier (MO ČR, 2011). Further professional training in the conditions of the Ministry of Defence is influenced by a specific environment and, is implemented in the environment of the departmental and non-departmental educational institutions and facilities. It is divided into general training, training for line of duty and specific professional training of individual military occupational specialties.

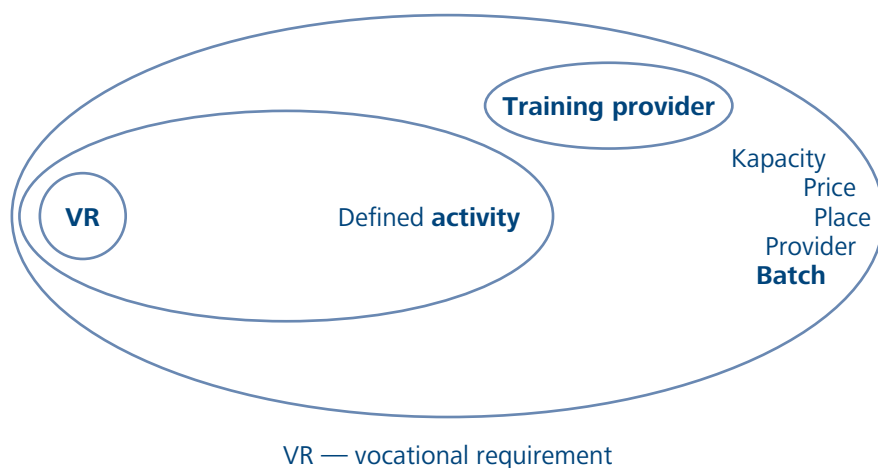
2. History

The MoD in 2013 dealt with the urgent need to ensure the organization of vocational training, mainly organized at the Headquarters of Training – the Military Academy in Vyskov (VeV – VA). At that time, the Joint Forces Command, ensuring coordination of the majority of the capacity of these training courses, was abolished. At the same time, Personnel Information Department of the Personnel Agency of Czech Armed Forces (AP ACR) worked hard to complete the specification of the

Information System of Service and Personnel (ISSP) tools modifications, so that the department could use the already delivered but inadequate and so unused system of training support. Gradual development and adaptations have resulted in complex and full system capabilities for routine deployment in 2014.

By establishing cooperation with the VeV – VA in Vyskov, in early 2015, the system was deployed to full-fledged operation at the training courses of this facility. This training facility achieves an annual amount of 10,000 vocational courses graduates. This has made it possible to fine-tune the entire system under operating conditions. The MOD has been able to fully implement the comprehensive system of management of vocational training, which is integrated into the existing personnel information system ISSP of the department. Where possible, making comparisons with other national and international systems of information support of vocational training, if any available for such purpose, they are far from achieving such efficiency, effectiveness and cost-effectiveness of this system.

Figure 1 » Structure of data types and logical links of vocational requirements, vocational training activities and their batches



Source: own elaboration



→ 3. Basic principle and supported activities

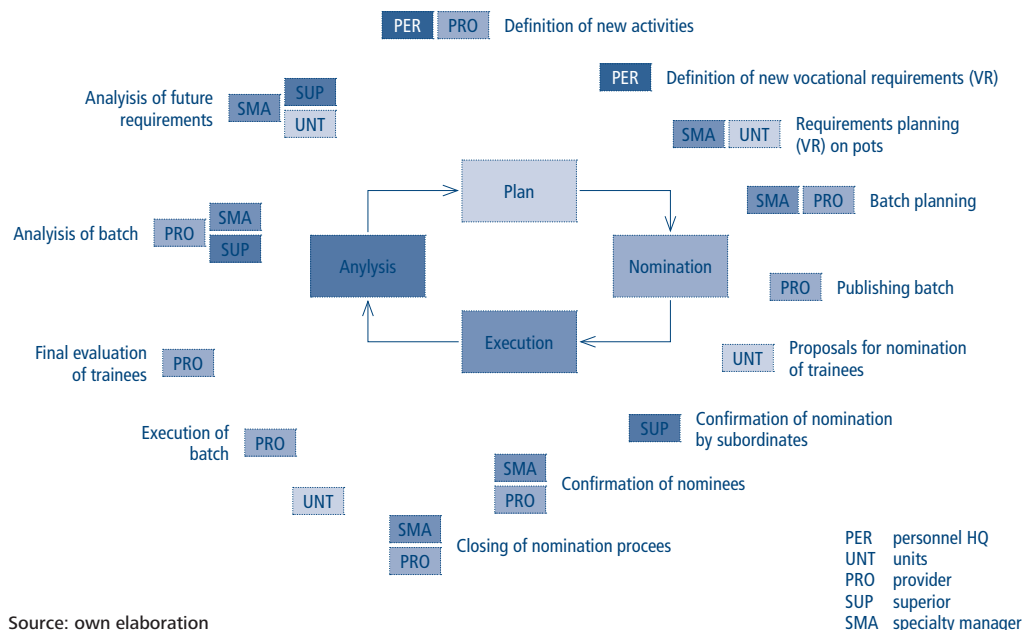
The basic principle of this concept is maximum simplicity and complexity whilst concept is respecting the interconnection of individual processes and their activities to maximize the saving of human labor. Basically it could be define as custom build process oriented information system.

The electronic catalogues are the base of the system. The first one is a catalogue of vocational requirements that represent basic knowledge, ability and skills. The catalogue has long been built on the basis of the requirements of the employees to record the certificates obtained from the vocational courses. All requirements are define from the real status of existing training occasions. The definition itself is the basic bit of comparable information which could be used for requirements planning, training execution and evidence of achievement of vocational training requirements.

The second one is a catalogue of vocational training activities, which describes and details of all types of courses, seminars, trainings, exams, etc., which the MOD uses, either within its own training facilities or from external providers. There is a connection while the activity defines, besides other elements, the vocational requirements acquired by the graduation. A batch is a defined basic activity with vocational requirement extended of information about provider, time, place and capacity (see figure 1). Based on these central managed catalogues, extended ISSP applications can:

- plan the vocational requirements within the definition of individual systemized posts in the structure of the Armed Forces;
- plan individual batches of vocational training activities for an arbitrary period of time;
- offer individual batches to The Armed Forces in real time;
- allow units to nominate their personnel with supporting justification and notices without

Figure 2 » Cycle of individual activities of information support processes for vocational training



Source: own elaboration

sending paperwork including requests for an accommodation;

- allow subordinates and career field managers, where appropriate, add their recommendations or concurrence to the nominees;
- allow providers or career field managers to close nominations for these batches with a selection of participants from proposed nominees with the possibility to add their own joiners with automatic announcement of the result to the respective unit;
- collect information of nominees results in the form of accompanying comments (score point of examination etc.);
- prematurely terminate or replace trainees with the announcement to respective unit;
- let providers to evaluate successful graduates with the possibility of generating certificates with a unique registration number and automatically filing the result of the trainee into electronic personnel record of ISSP;
- compare vocational requirements plan on post with current knowledge, skills, and ability recorded as gained vocational requirement of incumbent on that post;
- provide all users statistical and analytical tools for assessment of the training status and future requirements in order to plan further activities in future, tools that are managed by provide the MoD.

The vocational training information support system is integrated into standard ISSP applications and is taking advantage of most of their broad infrastructure (figure 2). The contact center for each unit is the personnel department of the respective unit. The active or passive use of these tools is provided to personnel managers, career field managers, military experts, training providers, staff, senior officers, security managers and, last but not least, a separate role for anybody interested on such a topic allowing them to view batches and the progress of training. This represents about 1500 system users who can manage about 30,000 employees of all types.

4. *The benefits of this solution*

For the first time in history, the MOD has been able to extensively record accomplished vocational requirements as an employee knowledge, ability and skills and then analyze this information. This has never been successful, especially for a large amount of this information. For the sake of mind, the new system within three years of full-fledged traffic was able to record 250,000 accomplished vocational requirements of MoD personnel, counting all soldiers, state employees and civilians, in strange of 30,000 employees.

For the first time in history, the MOD maintains comprehensive catalogues of defined vocational requirements and vocational training activities that can be used in other fields among MoD. This allows us, in particular, create analyses of the status and possible corrections of further periods of such a training in order to improve the nomenclature, the content of individual courses, their associate vocational requirements and, above all, the completeness of their offer. The Vocational Requirements Catalogue now has 3,500 records, and this is far from the end state. The definition of Training Activities is close to thousands of records.

One of the major advantages is the comprehensive offer of all the batches of vocational training activities in a single tool, with a direct link to the possibility of their immediate request for a particular person. In 2016, for example, the system handled 3,432 batches. For the three quarters of 2017, it is already 3,099 batches. Moreover the filling rate improves and the effectivity of the vocational training is better as well.

All processed batches are immediately available for the preparation of the training plan for the next period in the format in which the department requests submission of the documents to these plans. In addition, all traffic of batches is done in real-time on all about 150 contact points where the number of registered contributing users reaches level of 1,500.



→ An advantage is undoubtedly the automatic filing of results by recorded accomplished vocational requirements to each graduates trainee without any need to require the registration of the results with respective personal managers. Instead, they initially only enter the nomination request with appropriate justification.

Another advantage is the direct connection to personnel registration information files of ISSP and the possibility of immediate use of the result for other personnel related decision-making processes of the career management of all soldiers. This is mainly typical for the tools of data processing outputs, which the department has the possibility to create by their own. With the help of these tools, for example, the process of implementation of these activities has been completely digitalized (included certificates, forms, confirmation, justifications etc.). A single hard copy of paper printouts within the process should not be produced.

An advantage is also the connection of vocational requirements on posts with achieved vocational requirements of posted employees based on condition of consistently defined vocational requirements catalogue. In addition, the plan allows division of planned vocational requirements into mandatory requirements and recommended requirements. By doing so we can set priorities for further vocational training. The MoD uses row planning at about 40,000 posts of 110,000 planned vocational requirements.

5. Disadvantages and possible solutions

Of course, some disadvantages can also be identified. With such a large amount of information being processed, there is a considerable need for a data control and a data revision. The field of catalogues and their administration is especially painful. The project still needs a review of the definition of the vocational requirements for correction of duplicates and irregularities. An insignificant problem is the lack of legislative system anchoring in the internal standards of the department, which

creates considerable demands on maintaining the system in operation. Professional IT experts, in central management of this system, are essential in order to maintain all the tools and functions. Beside the flexibility, named as an advantage, we have to admit the challenge to find and sustain such experts, while there is a high demand for them in private sector.

Another disadvantage is the complexity of system management and, above all, user training and instruction sharing with users as they are composed in very heterogeneous and numerous teams from different organizational levels. In the case of personnel managers, everything is coordinated and organized in the framework of central management. For other users it is very challenging and sometimes even unrealistic. All the drawbacks are so far eliminated by the determination, enthusiasm and dedication of resent system management and administration.

6. Conclusion

The MOD has been able to develop and successfully operate a comprehensive process information system for vocational training that has been fully integrated into ISSP. For the first time in history, the records of the knowledge, abilities and skills of all employees of MoD and their subsequent evaluation were successfully recorded. Above all, the ability to analyze real training needs is a huge advantage over previous years.

The ability to further develop and operate this system will be fully dependent on the ability of the MOD to create optimal conditions for the system and sufficient human expertise to maintain and further development of this system. Compared with the available information on the status of the information support of vocational training in some alliance countries, state administration and commercial companies, this system is quite unique. All other systems, if even available, are far from being such capable, flexible and able to manage information process support of this type of vocational training.

We live in the period when the changes in technology take place. These changes also affect the changes in human resource requirements in organizations. The changes in the demands of generations of workers as well as individual workers can be observed and, therefore, personnel officers look for the possibilities to reconcile the needs of an organization and the needs of employees.

REFERENCES

- [1] ARMSTRONG, M., TAYLOR, S.: Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015.
- [2] KOUBEK, J.: Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004.
- [3] MO ČR: Koncepce přípravy personálu rezortu MO na období 2012–2018. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2011.
- [4] MUŽÍK, J.: Profesní vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer, 2012.
- [5] PRŮCHA, J., VETEŠKA, J.: Andragogický slovník. Praha: Grada, 2014.
- [6] ŠERÁK, M.: Zájmové vzdělávání dospělých. Praha: Portál, 2009.
- [7] VETEŠKA, J.: Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých. Praha: Educa Service, 2009.

ABSTRAKT

Vzdělávání je významnou oblastí ekonomického a společenského života. Profesní vzdělávání je spjata nejenom se všemi formami vzdělávání a přípravy v rámci počátečního, formálního vzdělávání ale také s dalším vzděláváním dospělých. Významnými charakteristikami dalšího profesního vzdělávání je skutečnost, že je realizováno v průběhu aktivního pracovního života jedince po ukončení přípravy na profesi v rámci počátečního vzdělávání. Další profesní vzdělávání je zaměřeno na přípravu jedince pro efektivní výkon pracovních činností spojených s pracovním místem a to je důvod, že rozhodujícím poskytovatelem uvedeného typu vzdělávání jsou zaměstnavatelské organizace. Systém přípravy je přizpůsobován požadavkům ozbrojených sil, nejnovějším trendům v oblasti vojenství, potřebám působení v mezinárodních organizacích. Profesní příprava je ovlivněna specifickým prostředím, počtem osob a je realizována v prostředí rezortních i mimorezortních vzdělávacích institucí, zařízení a vojenských útvarů. Významnou charakteristikou profesní přípravy rezortu MO je také skutečnost, že vzdělávací aktivity přípravy jsou určeny pro jak pro vojáky z povolání, tak pro občanské zaměstnance. Rezort využívá pro plánování vzdělávacích aktivit uvedených kategorií personálu 110.000 plánovaných odborných požadavků. Vzhledem k počtu příslušníků rezortu, velkému rozsahu odborných požadavků rezort v uplynulých letech řešil problematiku informační podpory zabezpečení profesní přípravy. Základním požadavkem byla jednoduchost navrženého řešení při dodržení provázanosti jednotlivých procesů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Informační podpora; odborné vzdělávání; vojáci; systém přípravy vojenského personálu

Professional Training in the Defense Sector



→ ABSTRACT

Education is an important area of economic and social life. Professional education (vocational) is associated not only with all forms of education and training in the initial, formal education but also with the further education of adults. An important characteristics of further vocational education is the fact that it is realized during the active working life of an individual after completing the training for a profession in the initial education. It is focused on preparation of an individual for effective performance of job-related work activities. That is the reason why employers are the decisive provider of this type of education. The training system is adapted to the needs of the armed forces, the latest military trends, and the needs of international organizations. Professional training is influenced by specific environments, by number of people and is realized in the environment of both resort and extra-curricular educational institutions, facilities and military departments. An important characteristics of the Ministry of Defense's (MOD) professional training is also the fact that training activities are intended for both professional and civilian employees. The MoD uses 110,000 planned professional requirements for the planning of the training activities of the above-mentioned personnel categories. Due to the number of MoD's employees, the military forces have been dealing with the wide range of professional requirements in the past years, causing lack of information support to the provision of vocational training. The basic requirement was the simplicity of the proposed solution while maintaining the coherence of individual processes.

KEYWORDS

Information support; professional education; soldiers; training system of military personnel

JEL CLASSIFICATION

J24



Scientia ^{et} Societas

Scientia et Societas * Ročník / Volume XV * Číslo / Issue 3

Recenzovaný společenskovední časopis / Peer-reviewed social science journal

Periodicita: 4 čísla ročně / Frequency: 4 issues per year

Vydavatel / Publisher

NEWTON College, a.s., Politických vězňů 10, 110 00 Praha 1, Czech Republic | IČ: 27081869 | www.newtoncollege.cz

Redakce / Editorial Office

Václavské náměstí 11, 110 00 Praha 1, Czech Republic | e-mail: redakce@sets.cz | www.sets.cz

Výkonný redaktor / Executive Editor

Ing. Jana Novosáková, PhD. | e-mail: redakce@newtoncollege.cz

Redakční rada / Editorial Board

Předseda redakční rady / Chairman of the Editorial Board

doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D., NEWTON College, a.s.

Členové redakční rady / Members of the Editorial Board

Dr. hab. Agnieszka Alińska, prof. SGH., Kolegium Ekonomiczno-Społeczne, Poland

doc. PhDr. PaedDr. Eva Ambrozová, Ph.D., vedoucí Ústavu humanitních věd, NEWTON College, a.s.

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc., Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita

Ing. Marie Pavláková Dočekalová, Ph.D., Vysoké učení technické v Brně

doc. PhDr. Viktória Dolinská, PhD., Zváz slovenských vedeckotechnických spoločností, ÚKC Banská Bystrica

prof. Ing. Bojka Hamerníková, CSc., Vysoká škola regionálního rozvoje

Mgr. Jiří Hodný, Ph.D., Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany

prof. Ing. Jaroslav Jakš, DrSc., Metropolitní univerzita Praha, o.p.s.

doc. Ing. Martina Jiráňková, Ph.D., Fakulta mezinárodních vztahů, Vysoká škola ekonomická v Praze

Agnieszka Knap-Stefaniuk, PhD, MBA, Management Institute, Vistula University

doc. Ing. Jiří Kolečák, Ph.D., MBA, prorektor pro strategii a rozvoj, NEWTON College, a.s.

prof. Ing. Václav Kubišta, CSc., Metropolitní univerzita Praha, o.p.s.

Ing. Milan Lindner, Ph.D., prorektor pro vzdělávací činnost, NEWTON College, a.s.

MUDr. Jan Mojžíš, rektor NEWTON College, a.s.

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D., ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s.

prof. Ing. PhDr. Ing. Vladimír Tomšík, Ph.D. Ph.D., NEWTON College, a.s., bývalý viceguvernér České národní banky

doc. PhDr. Lukáš Valeš, Ph.D., Newton College a.s.

doc. Mgr. Ing. Petr Wawrosz, Ph.D., Vysoká škola finanční a správní, a.s.

prof. Ing. Milan Žák, CSc., rektor Vysoké školy ekonomie a managementu

Grafická úprava / Layout Matěj Bacovský, BIOPORT.cz

Sazba / Typesetting studio@vemola.cz

Časopis Scientia et Societas je zařazen v databázi ERIH PLUS (European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences), v databázi ICI (Index Copernicus International) a v Seznamu recenzovaných neimpaktovaných periodik vydávaných v České republice /

The Scientia et Societas journal is included in the ERIH PLUS database (European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences), the ICI database (Index Copernicus International) and in the List of Non-impacted Reviewed Periodicals Published in the Czech Republic

Vyšlo v Praze 30. září 2019 / Published in Prague on 30 September 2019

Print ISSN 1801-7118 | Electronic ISSN 1801-6057 | MK ČR E 16579

© NEWTON College, a.s.

Scientia  Societas

{ 3 ' 19 }

Recenzovaný společenskovední časopis
Peer-reviewed social science journal
2019 * Ročník / Volume XV * Číslo / Issue 3
Cena 89 Kč / Price 89 CZK

