

# Priority



**Denisa Materová**

generální ředitelka Promet Group

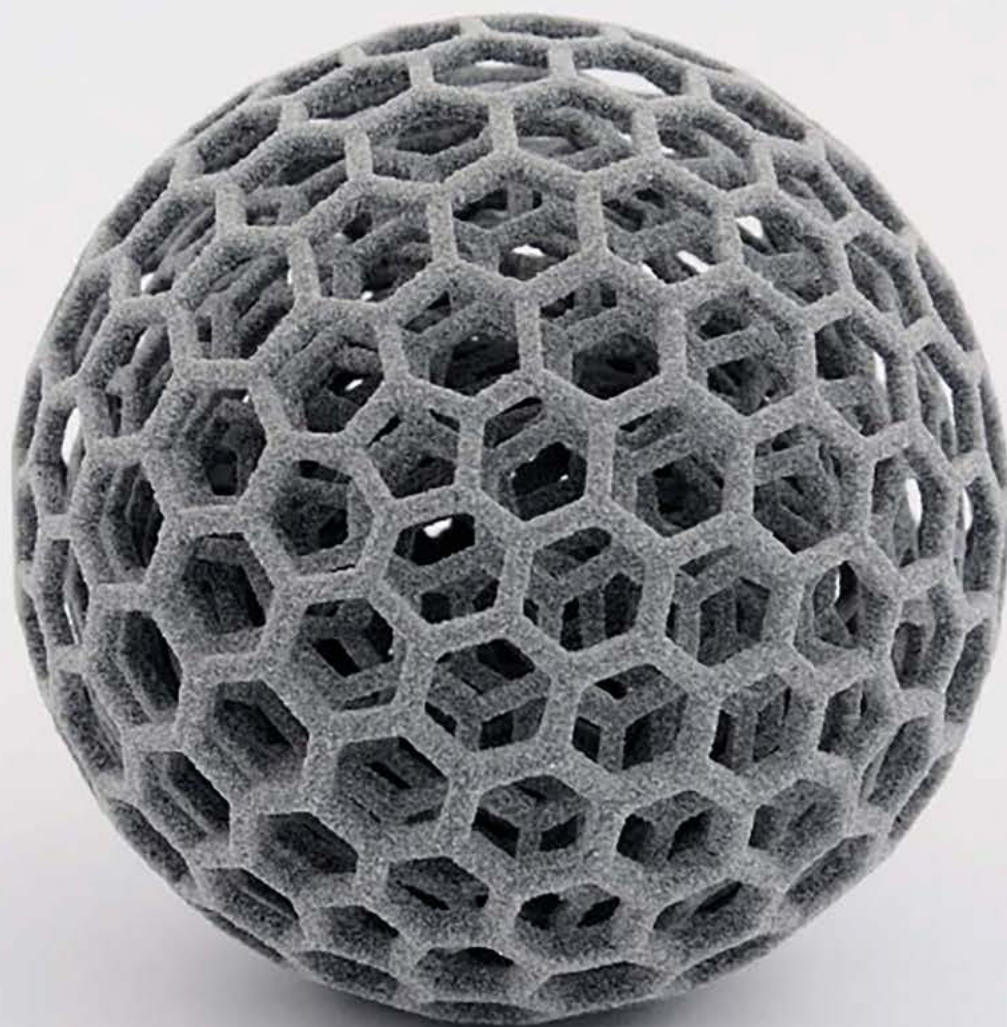
---

Chief Executive Officer of Promet Group



**4machines**

Váš profesionální partner  
ve strojírenství, vzdělávání a marketingu



[www.4machines.cz](http://www.4machines.cz)



### Vážení čtenáři,

otevíráte nové číslo magazínu Priority v době, kdy se dynamika střední Evropy mění rychleji než kdy dříve. Aktuální vydání mapuje průsečíky mezi tradičním průmyslem, infrastrukturou a technologickým pokrokem, který definuje naši konkurenceschopnost.

Středobodem tohoto čísla je **síla partnerství**. Skupina PROMET GROUP s Denisou Materovou a lídři jako ORLEN Unipetrol či ČD Cargo ukazují, že stabilita průmyslového srdce Evropy závisí na logistice a energetické soběstačnosti. O těchto výzvách diskutujeme s ministrem průmyslu a obchodu, ředitelem Svazu energetiky či polskou velvyslankyní, jejíž pohled zdůrazňuje klíčovou osu Praha–Varšava.

Modernizace však není jen o halách. Velké téma otevíráme v oblasti **umělé inteligence**. S ředitelem NÚKIB a vládním zmocněncem pro AI hledáme cesty, jak využít ekonomický potenciál AI, aniž bychom slevili z kybernetické bezpečnosti.

Nezapomínáme ani na duši regionů. Navštívíme Ostravu, nahlédneme do zákulisí Janáčkovy filharmonie a pozveme vás do Litomyšle, kde tradice festivalu Smetanova Litomyšl rezonuje s moderním turismem. O měnících se preferencích cestovatelů v Česku a Polsku hovoří šéfové národních centrálních cestovního ruchu.

Věřím, že v tomto čísle najdete inspiraci pro své podnikání i volný čas.

Příjemné čtení!

Vít Ruprich  
Vydavatel / Publisher

### Dear Readers,

Welcome to the latest edition of Priority, published at a moment when Central Europe is transforming more rapidly than ever. We explore how the synergy of traditional industry, infrastructure, and technological advancement is driving our competitiveness today.

This edition centres on **the power of partnership**. Featuring insights from Denisa Materová of PROMET GROUP, alongside industry giants such as ORLEN Unipetrol and ČD Cargo, we explore how the resilience of Europe's industrial core is anchored in logistics and energy autonomy. We further examine these critical issues in discussions with the Minister of Industry and Trade, the head of the Energy Association, and the Polish Ambassador, whose contribution underscores the vital importance of the Prague–Warsaw partnership.

True modernisation involves more than just industrial infrastructure. We explore the critical role of **artificial intelligence**, joining forces with the Director of the National Cyber and Information Security Agency (NÚKIB) and the Government Commissioner for AI to discuss leveraging AI for growth without sacrificing digital security.

We also remain dedicated to capturing the cultural spirit of our regions. In this issue, we visit Ostrava for a behind-the-scenes look at the Janáček Philharmonic, and Litomyšl, where the legacy of the Smetana Litomyšl festival harmonises with contemporary tourism. Furthermore, the directors of the Czech and Polish national tourism boards share their insights on the evolving habits of modern travellers.

Whether for business or relaxation, I hope you find this issue truly inspiring.

Enjoy the read!

**Priority Business&Government 1 / 2026** | Vydavatel / Publisher: 4machines s.r.o. | Šéfredaktor / Editor-in-Chief: Jindřich Osladil | Redakce / Editors: Vít Ruprich, Ivana Gračková, Štěpánka Volná, externí spolupracovníci | Obchodní oddělení / Sales Department: Vít Ruprich | Inzertní oddělení / Advertising Department: info@prioritymagazin.cz | Grafické zpracování / Graphic Design: Aleš Nowák | Jazyková redakce (překlady, anglické korektury, české korektury) / Language Editing (Translation, English Proofreading, Czech Proofreading): Karolina Slamová, Hana Velkoborská, Mark Landry, Gabriela Hegerová, Jana Duží | Tisk / Printing: PRINTO, spol. s r. o. | Registrace / Registration: MK ČR E24024 | Adresa / Address: Občanská 1116/18, 710 00 Ostrava - Slezská Ostrava, www.4machines.cz | Kontakt / Contact: info@prioritymagazin.cz +420 739 602 923 | Partneři / Partners: ČD, Smetanova Litomyšl | Redakce neodpovídá za jazykovou správnost inzerce. Tiskové chyby vyhrazeny. / The editors are not responsible for the advertisements' language accuracy. Printing errors reserved.

[www.prioritymagazin.cz](http://www.prioritymagazin.cz)

# Výhodné firemní cestování

## Síťová jízdenka IN Business

- sdílená jízdenka vhodná pro jednoduché služební cestování
- k dispozici jako slevová aplikace na In Kartě (jedna jízda = jedna osoba)
- Virtuální IN Business na virtuální In Kartě pro až 20 nebo až 50 osob (jeden den = jedna osoba)
- neomezené cestování po ČR v 1. a 2. třídě vlaků ČD
- elektronické místenky zdarma\*

## Firemní účet na e-shopu ČD

- nakupujte jako firma a ušetříte za služební cesty
- nákup jízdenek kdekoliv a kdykoliv
- možnost platby na fakturu
- místenka zdarma\*
- sleva až 10 %

\* Neplatí pro SC Pendolino, railjet ve třídě Business a povinné místenkové vlaky.

Pro více informací nás  
kontaktujte na  
[obchod@gr.cd.cz](mailto:obchod@gr.cd.cz).



Milujeme vlaky.  
Zamilujte si je taky.  
[www.cd.cz/firmy](http://www.cd.cz/firmy)



**České dráhy**  
Moderně a spolehlivě

## Business

- 18 Klíčovým úkolem je prosazení kapacitních mechanismů  
The Key Task Is To Implement Capacity Mechanisms
- 20 Transformace bez ztráty konkurenceschopnosti  
Transformation Without Losing Competitiveness
- 29 Koleje pro novou ekonomiku regionu  
Railways for the Region's New Economy
- 38 Energetická transformace se neobejde bez kogenerace  
Energy Transformation Cannot Happen  
without Cogeneration
- 46 Hledáme nové směry pro svůj růst  
We Are Looking for New Strategies for Development
- 48 Budoucí rozpočet EU přinese firmám nové příležitosti  
The New EU Budget Will Bring New Opportunities  
for Companies

## Government

- 24 Energetická bezpečnost bez iluzí  
Energy Security without Illusions

## Region

- 55 Kultura formuje budoucnost Ostravy  
Culture Shapes Ostrava's Future

## Lifestyle

- 68 Smetanova Litomyšl mezi tradicí,  
odvahou a odpovědností  
Smetana Litomyšl between Tradition,  
Courage and Responsibility

6



Denisa Materová

Když firmou žijete, klasický work-life balance  
neexistuje

If Your Life Revolves around the Company, There Is  
No Such Thing as a Traditional Work-life Balance

14



Karel Havlíček

Náš průmysl potřebuje levnější energii  
Our Industry Needs Lower Energy Costs

60



Jan Žemla

Janáčkova filharmonie Ostrava,  
hudební těleso se silnou značkou

Janáček Philharmonic Orchestra Ostrava,  
a Musical Ensemble with a Well-Established Brand

# Když firmou žijete, klasický work-life balance neexistuje

Do čela Promet Group vstoupila v době, kdy se rodinné nástupnictví změnilo z dlouhodobě připravovaného procesu v osobní i manažerskou zkoušku. **Denisa Materová** dnes vede jednu z nejvýraznějších průmyslových skupin v zemi, ale o byznysu nemluví jen přes čísla, technologie a akvizice. Stejně důležité jsou pro ni vztahy, důvěra, odpovědnost za lidi a schopnost unést i rozhodnutí, která nejsou příjemná.

**PROMET**  
GROUP

**Text:** Ivana Gračková

**Foto:** Jiří Zerzoň, Lucie Maceczková

## ■ Jsou to něco přes dva roky, co jste převzala vedení skupiny po svém otci Reném Materovi. Co bylo při přechodu do čela Promet Group nejtěžší?

Nebyl to skok z role marketérky rovnou do čela holdingu, jak to někdy zvenku může vypadat. Když se na to dívám zpětně, táta to připravoval systematicky. Nejdřív mě vedl k tomu, abych si našla za sebe náhradu v marketingu, vzdala se části agendy, kterou jsem měla ráda, a ukázala, že umím nést odpovědnost i za člověka, kterého si vyberu. Pak mě postupně pouštěl hlouběji do provozu, do firem, do reportingů. Technická příprava tam tedy byla.

Emočně jsem ale připravená nebyla. A to je podle mě přesně ten rozdíl, který v rodinných firmách často rozhoduje. Naučíte se čísla, procesy, lidi, kompetence. Jenže rodinná firma je také o vztazích a emocích. U nás se věci prožily, někdy i prohádaly, pak se vyčistil vzduch a šlo se dál. To k nám patří.

## ■ Co jste si o nástupnictví uvědomila až ve chvíli, kdy jste seděla v nejvyšší židli?

Je to řada věcí. Například, že člověk nikdy nebude mít všechna data a stejně bude muset rozhodnout. A také že nestačí být schopný. Musí vás to opravdu vnitřně zajímat. Táta vždycky říkal, že není nic horšího než člověk, který na to schopnosti má, ale nebaví ho to. Odvede práci, ale nikdy z toho nebude nic navíc.

Dlouhé roky jsme v rodině probírali všechno, i témata, která jiní považují za tabu. Prodat firmu, nechat si ji, dát ji externímu managementu, vybrat nástupce z rodiny nebo mimo ni. Zakázali jsme si mít tabu právě proto, aby se citlivé věci řešily včas, a ne až ve chvíli, kdy na ně není prostor. To mi dnes připadá jako jedna z největších výhod, které jsme jako rodina měli.

## ■ Jste mladá žena v prostředí těžkého strojírenství. Bylo pro vás složitější získat autoritu?

Určitě to trvá jinak dlouho. Nikdy nebudu působit jako zkušený starší průmyslník, který přijde do místnosti a už jen vizuálně splňuje očekávání okolí. S tím se nedá bojovat. Dá se ale pracovat s tím, co člověk přináší. Za mnou je nějaká cesta, znalost prostředí a hlavně ochota učit se. Já se opravdu učím pořád. Od starších manažerů, od lidí ve výrobě, od specialistů v oborech, které jsem nestudovala.

Paradoxně mi hodně pomohlo, že tady v regionu je spousta zkušených mužů, kteří ke mně nikdy nepřistupovali stylem „teď tě zkusíme převálcovat“, ale spíš trochu otcovsky. Ve smyslu: něco sis zažila, ale něco tě ještě naučíme. A já to beru.

A samozřejmě, stereotypy existují. Stalo se, že si na veletrhu u mě někdo objednal kávu, protože si mě spletl s hosteskou, což vlastně zalichotí. Tak jsem mu ji připravila a pak jsme se pobavili o byznysu. Většinou z podobných situací nakonec vznikne docela dobrý začátek jednání.

## ■ Jak se tedy ve vašem případě rodí autorita?

Asi kombinací výkonu a vztahu k lidem. Tvrdost sama o sobě nestačí a vztah bez výkonu také ne. Hodně pro mě znamená pokora, ale ne jako fráze. Táta i máma nás vychovávali v tom, že člověk není víc než ostatní jen proto, že sedí v hezčí kanceláři. Když jste továrník, nemůžete se nebavit s dělníkem. Naopak, musíte být v kontaktu. Vždyť tito lidé vytvářejí hodnotu firmy.

A pak je tu realita. Můžete mít správný postup, dobře připravený obchod i dobrý tým, a stejně to nevyjde. Někdo přijde s lepší cenou, s lepším řešením, lépe komunikuje. To jsou ty facky, které člověku připomenou, že není všemocný.

## ■ Co je dnes nejtěžší při obsazování manažerských pozic?

Správně si říct, koho vlastně hledáte. Jakmile to víte, cesta je mnohem úspěšnější. Je to o prioritách a o tom, jestli hledáte kompetenci, loajalitu, tah na branku.

Moje největší chyba v minulosti? Asi moc důvěry ve špatné lidi. Často si říkám, že nejvíc lituju dobrých věcí, které jsem udělala pro nesprávné lidi, protože se to nikdy nevrátilo. A pak jsou chvíle, kdy zjistíte, že někdo může být profesně velmi dobrý, ale lidsky to prostě nefunguje.

Zároveň mám ráda lidi, kteří se umějí se mnou přít. Když se s někým pracovně pohádám a najdeme řešení, je to pro mě uzavřené. Díky tomu můžu vedle sebe mít i silné osobnosti, které nejsou pohodlné, ale jsou na správném místě.

## ■ Promet Group staví na strojírenství, metalurgii i inženýringu. Jak takový celek udržet pohromadě?

To je velká výzva. Každá firma má svou historii, identitu, úspěchy i hrdost. A je to dobře. Nechceme brát autenticitu jednotlivým firmám. Chceme, aby vedle sebe efektivně fungovaly a doplňovaly se. Nedělaly totéž bez rozmyslu a nekonkurovaly si tam, kde mají spolupracovat.

Hodně nám pomáhá strategická práce se zákaznickými portfolii. I když mají dvě firmy podobný výrobní proces, nemusí mít stejné zákazníky ani stejné produktové zaměření. To se musí vědomě řídit. Letos jsme dokončili pětileté strategie a první rok je implementujeme. Lidé z jednotlivých firem musí být součástí tvorby, jinak to nikdy nevezmou za své.



Mně se na tom líbí právě ta pestrost. Firmy se umějí doplňovat a dohromady vytvářejí mnohem silnější celek.

■ **Silnou roli hraje TAWESCO. Co pro vás tato firma dnes znamená?**

TAWESCO je pro nás důležité výsledkově i symbolicky. Přes něj jsme se do Kopřivnice vlastně dostali. Když ho táta kupoval, byla to úplně jiná firma než dnes. Hodně jsme do ní investovali. Vyrostla obrovsky, technologicky i obchodně. Je na ní krásně vidět, co udělá kombinace know-how, investic a práce s klientem.

Zároveň je to místo, kde si můžeme sahat na budoucnost výroby velmi prakticky. Ne jako na konferenční heslo, ale jako na konkrétní provozní otázku. Co dává smysl testovat, co lidem opravdu pomůže, co výrobu zrychlí, zpřesní nebo udělá bezpečnější. Technologie nejsou cíl samy o sobě. Musejí obstát ve výrobě.

■ **Část byznysové veřejnosti aktuálně nejméně zajímá Tatra Trucks. Jak o ní přemýšlíte vy?**

Tatra je pro naši rodinu srdeční záležitostí. Podle mě je důležité nezapomínat na celý její příběh. Dnes se hodně mluví o tom, co je mezi akcionáři za napětí, ale méně se připomíná, jak to celé vzniklo. Promet se do kopřivnického prostředí dostával postupně. Nejdříve přišlo TAWESCO, tedy lisovna a svařovna, která byla součástí tatrováckého areálu. Až potom, v roce 2013, když Tatra spadla do exekuční dražby, vstoupili do ní spolu můj táta a Jaroslav Strnad jako partneři. Každý přinesl jinou zkušenost, ale tehdy je spojoval stejný cíl: dostat tradiční českou automobilku z velmi těžké situace zpátky do provozní a obchodní kondice.

V těch prvních letech spolupráce se tam odpracovalo obrovské množství práce. Tatra měla za sebou složité období, stála před ní spousta provozních i obchodních výzev a nový vlastnický tandem musel velmi

rychle stabilizovat výrobu, vztahy se zákazníky i další fungování podniku. I díky tomu se pak podařilo značku znovu posunout a vrátit jí výkon i sebevědomí.

■ **A co se děje teď?**

Zvenku je patrné, že se jako partneři díváme na další směřování Tatry rozdílně. Ve veřejném prostoru se mluví o sporu kolem investic, řízení firmy i o odlišných představách, jak má vypadat další kapitálový a strategický vývoj. Zároveň se objevily informace, že jednání o případné změně vlastnického uspořádání zatím k dohodě nevedla. Nelze to však označit jako osobní souboj, jak se píše. Prostě jsme jiní a hledáme řešení ve složité situaci. Pro firmu je důležité, abychom budoucnost Tatry řešili technicky, strategicky a s vědomím odpovědnosti k podniku v Kopřivnici i k lidem, kteří v ní pracují.

Tatra sama je pořád silná česká značka se zcela specifickým postavením na trhu, vlastním know-how a jedinečným finálním výrobkem. Není to sériová výroba a nikdy nebude. Je to automobilka, která stojí na unikátním produktu, specifickém zákazníkovi a na technickém řešení, které má své pevné místo. Právě proto si myslím, že si zaslouží klidné a odpovědné rozhodování, ne zkratky. Z lidského pohledu ta situace pro mě samozřejmě příjemná není. Ale zažila jsem horší, hlavně po smrti táty. Toto je pořád jen byznysová situace. To je řešitelné.

■ **Velkou zahraniční kapitolou Promet Group je chorvatský výrobce nákladních vagónů Đuro Đaković. Co pro vás tato firma znamená?**

Pro mě je to příběh fénixe vstávajícího z popela. Jde o další významný strojírenský podnik v našem portfoliu. Đuro Đaković má v Chorvatsku mimořádně silné jméno. Společnost vznikla už v roce 1921, sídlí

Mezi firmy skupiny Promet Group patří také chorvatský výrobce nákladních železničních vagónů Đuro Đaković.  
The Promet Group also includes the Croatian manufacturer of freight rail wagons, Đuro Đaković.





Denisa Materová v kopřivnickém závodu Tawesco.  
Denisa Materová at the Tawesco plant in Kopřivnice.

ve Slavonském Brodu a dnes zahrnuje výrobu nákladních vagónů, speciálních vozidel, strojní obrábění i energetické a infrastrukturní kapacity. Zaměstnává přes tisíc lidí, takže pro region i pro chorvatský průmysl má pořád velkou váhu.

Když jsme tam přišli, bylo cítit, že pro místní lidi je strašně důležité, aby ta značka nezmizela. A právě tam člověk velmi vidí, jakou roli hraje národní hrdost, profesní identita a vztah k firmě, která má dlouhou tradici.

Pro mě to byla i připomínka, že průmyslový podnik není jen soubor budov, technologií a výrobních čísel. Je to také paměť místa a vztah lidí k tomu, co považují za své. A myslím, že právě proto tam dnes může obnova fungovat. Cítím hrdost, když je z čísel patrné, že po našem vstupu firma výrazně zvýšila výrobu a dál rozvíjí svou pozici na trhu s nákladními vagóny, které dodává do zemí napříč Evropou

■ **Druhou výraznou zahraniční kapitolou je Indie. Co vám ukázalo partnerství se skupinou SKH?**

Indie nám ukázala, že i mezinárodní průmyslové partnerství musí stát na něčem víc než jen na podpisu smlouvy. V tomto případě jde o společný podnik. Promet Group a indická SKH Group v loňském roce založily joint venture SKH PROMET, který bude vyrábět lisované a svařované díly pro evropské automobilky. Pro Promet je důležité, že se tím rozšiřuje technologický a zákaznický záběr v segmentu automotive, který už skupina dobře zná přes TAWESCO. To už nyní patří v tomto oboru mezi nejkompexnější firmy v Evropě.

Pro mě osobně je podstatné i něco jiného. Kulturně je to jiný svět, to bez debat. Jenže když si rozumějí majitelé, když mají podobné hodnoty a když si lidsky sednou i manažeři, kteří ten projekt každý den žijí, pak se i velké rozdíly dají překlenout.

Toto partnerství mi znovu potvrdilo, že v průmyslu sice rozhodují technologie, investice a výrobní kapacity, ale dlouhodobě to stejně stojí i na důvěře a na tom, jestli si lidé na obou stranách skutečně rozumějí.

■ **Loni jste se umístila mezi TOP ženami Česka. Přesto vystupujete veřejně poměrně autenticky. Je to vědomé?**

Je to přirozené. Samozřejmě vím, že člověk musí respektovat situaci, prostředí, kulturu partnera i dress code. Jinak se jde na jednání, jinak do výroby. Ale nikdy jsem neměla potřebu hrát si na něco, v čem se necítím. Když se žena necítí dobře v tom, co má na sobě, myslí pak víc na to než na schůzku. A to je špatně.

Možná je to i tím, že jsem v rodinné firmě a nemusím si autoritu stavět přes symboly. Pro mě je důležitější autenticita než naleštěný obraz. Ten byznys stejně nakonec nestojí na tom, kdo má jaké hodinky a jakým přijede autem, ale co umí, jak se rozhoduje a jakou důvěru vzbuzuje.

■ **Co vás dnes drží, abyste neztratila kontakt s realitou lidí, kteří pro vás pracují?**

Asi to, že pořád cítím odpovědnost, ne nadřazenost. V tom je velký rozdíl. Když firmou žijete, work-life balance v tom klasickém slova smyslu neexistuje. Ale pokud to přijmete, víte i to, proč to děláte. Nejde jen o výkon nebo o růst. Jde o to, že rozhodnutí, která uděláte, dopadají na konkrétní lidi, jejich rodiny, jejich životy.

A pak možná i to, že vím, co jsou skutečně těžké věci. Některé situace člověka v životě přenastaví. Pak se na byznys dívá s větším klidem, i když je tvrdý. Ne s menší vážností, ale s větším klidem. ■

*Děkujeme za rozhovor.*

# If Your Life Revolves around the Company, There Is No Such Thing as a Traditional Work-life Balance

When **Denisa Materová** stepped up to lead Promet Group, what was meant to be a planned transition suddenly became a true test of her leadership and character. Today, as she manages one of the most significant industrial groups in the country, she prioritises more than just financial metrics or tech advancements. For her, success is equally rooted in trust, human connection, accountability, and the courage to make difficult choices.

■ **It has been just over two years since you took over the leadership of the group from your father, René Mater. What was the hardest part of the transition to heading the Promet Group?**

My transition from marketing to the head of the holding company was not the sudden leap it might have seemed from the outside. Looking back, my father prepared me quite systematically. He first guided me to find my own replacement in marketing, which meant handing over a portfolio I truly enjoyed and proving I could be responsible for the person I selected. From there, he gradually immersed me in operations, the inner workings of the individual companies, and financial reporting. The technical foundation was built step by step.

But the emotional side was a different story – I was not ready yet. To me, that is the nuance that truly makes the difference in a family business. While you can master the data, the workflows, and the management skills, the relational and emotional aspects are just as vital. Our family has a way of working through things – sometimes through heated arguments – but we always clear the air before moving on. That is just part of who we are.

■ **What did you realise about succession only once you were sitting in the top chair?**

It involves a broad spectrum of challenges. For instance, you have to accept that you will never have the full picture, yet you must still make a decision. Furthermore, competence alone is not enough – you need genuine passion. My father always said that there was nothing more disheartening than a talented individual who does not enjoy their work. They will perform the task, but they will never provide that extra spark of excellence.

For many years, we discussed everything in the family, even topics that others consider taboo. Selling the company, keeping it, handing it over to external management, choosing a successor from within the family or from outside. We made a point of having no taboos precisely so that sensitive matters could be addressed in good time, rather than when there was no room for them. Today, that strikes me as one of the greatest advantages we had as a family.

■ **You are a young woman in the heavy engineering sector. Was it harder for you to gain authority?**

It takes a different kind of effort to build credibility. I know I will never be that traditional, seasoned industrial figure who immediately meets everyone's expectations just by showing up. Since I cannot change that image, I focus on what I do bring to the table: my own experience, my industry expertise, and a genuine hunger to learn. I make it a point to listen to everyone – whether they are senior managers, experts in

fields I have not studied, or the people working on the frontline in our factories."

Paradoxically, it has helped me a lot that there are plenty of experienced men in this region who have never treated me with a "we will try to have you for breakfast" attitude, but rather in a somewhat fatherly way. In the sense of: you have had some experience of your own, but there is still something we will teach you. And that is fine by me.

And of course, stereotypes do exist. Someone ordered a coffee from me at a trade fair because they mistook me for a hostess, which was actually flattering. So I made it for him, and then we had a chat about business. Usually, situations like that make for a pretty good start to a meeting.

■ **So, how does authority come about in your case?**

Probably a combination of performance and rapport with people. Toughness alone is not enough, and rapport without performance is not either. Humility means a lot to me, but not as a cliché. Both my mum and dad brought us up to believe that you are not better than others just because you sit in a nicer office. If you are a factory owner, you cannot avoid talking to the workers. On the contrary, you have to stay in touch. After all, these people create the company's value.

And then there is reality. You can have the right approach, a well-prepared deal and a good team, and it still will not work out. Someone will come along with a better price, a better solution, or better communication skills. Those are the blows that remind you that you are not all-powerful.

■ **What is the hardest part of filling managerial positions today?**

Figuring out exactly who you are actually looking for. Once you know that, the process is much more successful. It is about priorities and whether you are looking for competence, loyalty, or drive.

My biggest mistake in the past? Probably placing too much trust in the wrong people. I often tell myself that what I regret most are the good things I did for the wrong people, because they never came back to me. And then there are moments when you realise that someone might be very good professionally, but on a personal level, it just does not work.

At the same time, I like people who can argue with me. When I have a work-related argument with someone, and we find a solution, that is the end of it for me. Thanks to this, I can have strong personalities around me who are not easy to get along with, but who are in the right place.

■ **Promet Group is built on engineering, metallurgy, and manufacturing. How do you keep such a diverse entity together?**



Navigating this is a significant challenge. Each company has its own unique heritage, identity, and track record of success – all of which are vital assets. Our goal is not to dilute the authenticity of these individual entities; rather, we want them to operate in synergy and complement one another's strengths. We aim to eliminate redundant efforts and prevent internal competition in areas where collaboration would be more beneficial.

Strategic work with customer portfolios is very helpful. Even if two companies have a similar production process, they may not have the same customers or the same product focus. This needs to be managed consciously. This year, we finalised our five-year strategies and are implementing them in the first year. People from the individual companies must be part of the process; otherwise, they will never take ownership.

What I particularly like about this is the diversity. The companies complement each other, forming a much stronger whole.

■ **TAWESCO plays a significant role. What does this company mean to you today?**

TAWESCO is incredibly important to us, not just for its results but for what it represents. It is actually the reason we first established ourselves in Kopřivnice. When my father originally bought the firm, it was a world away from the company it is today. We have invested heavily in its future, and the resulting growth – both in technology and market reach – has been massive. To me, it perfectly illustrates what happens when you pair industry know-how and investment with a strong customer focus.

At the same time, it is a place where we can get a very practical feel for the future of manufacturing. Not as a conference buzzword, but as a concrete operational issue. What makes sense to test, what will really help people, what will speed up, refine or make production safer. Technology is not an end in itself. It has to prove itself in production.

■ **Part of the business community is currently most interested in Tatra Trucks. What are your thoughts on it?**

Tatra is a matter close to our family's heart. In my view, we should not lose sight of the company's full story. Today, people focus heavily on disputes between shareholders, but they talk less about how we got here. Promet entered the Kopřivnice scene in stages, beginning with TAWESCO. Then, in 2013, when Tatra faced a foreclosure auction, my father and Jaroslav Strnad joined forces. They each had different experiences, but at that moment, they shared the same goal – to save this traditional Czech brand and get it back into proper shape.

In those early years of collaboration, a great deal of work was done. Tatra had gone through a difficult period, faced numerous operational and commercial challenges, and the new ownership duo had to very quickly stabilise production, customer relations, and the company's overall operations. Thanks in part to this, they managed to revitalise the brand and restore its performance and confidence.

■ **And what is happening now?**

From an external perspective, it is clear that we do not see eye to eye on the direction Tatra should take. There has been plenty of talk about our differences over investments, management, and our competing visions for the company's growth. Although it has been reported that

talks regarding ownership changes have not yet led to an agreement, this is not the “personal battle” some have claimed. We are just different people trying to find a way through a complicated situation. What matters most is that we handle Tatra’s future with technical and strategic precision, never losing sight of our duty to the plant in Kopřivnice and the people who work there.

Tatra itself remains a strong Czech brand with a completely specific market position, its own know-how, and a unique end product. It is not mass production and never will be. It is a car manufacturer built on a unique product, a specific customer base, and a technical solution that has its own firm place in the market. That is precisely why I believe it deserves calm, responsible decision-making, not shortcuts. From a personal perspective, the situation is obviously not pleasant for me. But I have been through worse, especially after my dad’s death. This is still just a business situation. It is solvable.

■ **A major international chapter for the Promet Group is the Croatian freight wagon manufacturer Đuro Đaković. What does this company mean to you?**

For me, it is the story of a phoenix rising from the ashes. It is another significant engineering company in our portfolio. Đuro Đaković has an exceptionally strong reputation in Croatia. The company was founded in 1921, is based in Slavonski Brod, and today encompasses the production of freight wagons and special-purpose vehicles, machining, as well as energy and infrastructure facilities. It employs over a thousand people,

so it still carries great weight for both the region and Croatian industry.

When we arrived, it was clear that the local people considered it incredibly important that the brand not disappear. And it is precisely there that one can really see the roles played by national pride, professional identity, and the relationship with a company with a long tradition.

For me, it was also a reminder that an industrial enterprise is not just a collection of buildings, technology, and production figures. It is also the memory of a place and people’s connection to what they consider their own. And I think that is precisely why the revival can work there today. I feel a sense of pride when the figures show that, following our entry, the company has significantly increased production and continues to strengthen its position in the market for freight wagons, which it supplies to countries across Europe.

■ **The second significant international chapter is India. What has the partnership with the SKH Group shown you?**

Our experience in India has demonstrated that successful international industrial partnerships require much more than a mere signed agreement. A prime example is our new joint venture, SKH PROMET, formed last year between Promet Group and the Indian SKH Group. This entity will focus on producing pressed and welded components for the European automotive market. For Promet, this partnership is a strategic move to broaden our technological capabilities and client base within a sector we already master through TAWESCO, which currently ranks among Europe’s most versatile and comprehensive players in the field.



*Výroba lisovaných dílů pro automobilku Škoda Auto v kopřivnickém závodě Tawesco.  
Production of stamped parts for Škoda Auto at the Tawesco plant in Kopřivnice.*



Nejvýkonnější transferový lis Schuler 2500T nabízí unikátní technologické řešení v rámci celé Evropy.  
 The most powerful Schuler 2500T transfer press offers a unique technological solution at the European level.

For me personally, there is something else that matters too. Culturally, it is a different world, no question about it. But when the owners get on well, when they share similar values, and when the managers who live and breathe this project every day also get on well on a personal level, then even major differences can be bridged.

This partnership has reaffirmed to me that, whilst technology, investment and production capacity are decisive in industry, in the long run it still comes down to trust and whether people on both sides truly understand one another.

■ **Last year, you were ranked among the top women in the Czech Republic. Yet you come across as quite authentic in public. Is that deliberate?**

For me, it just comes naturally. I definitely recognise that you have to be mindful of the situation, the culture, and the appropriate attire. Your behaviour in a meeting will obviously be different from how you act on the production floor. But I have never felt like I had to pretend to be someone I am not. If a woman is uncomfortable with what she is wearing, she will spend the whole meeting thinking about her outfit rather than the conversation. And that is a real disadvantage.

Perhaps it is also because I am in a family business and do not need to establish my authority through symbols. For me, authenticity is more important than a polished image. In the end, business is not about who wears what watch or what car they drive, but what they can do, how they make decisions, and the trust they inspire.

■ **What keeps you grounded today, ensuring you do not lose touch with the reality of the people who work for you?**

I would say it comes down to feeling accountable, not “above” anyone else. For me, that is a crucial difference. If your life revolves around the company, there is no such thing as a traditional work-life balance. But if you accept that, you also find your “why”. It is not just about the bottom line or expansion. It is about the human element – the fact that my choices directly affect the lives and well-being of specific individuals and their loved ones.

Maybe it is because I know what real hardship looks like. Some life events just change your baseline. Afterwards, you can look at business challenges, even the hard ones, more calmly. It is not that you take the work any less seriously. It is just that you handle it with a much deeper inner calm. ■

*Thank you for the interview.*



# Náš průmysl potřebuje levnější energii



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU

■ **Co v roce 2026 uděláte pro to, aby český průmysl získal stabilnější a dlouhodobě předvídatelnější cenu elektřiny a plynu, a které konkrétní kroky považujete za nejúčinnější na úrovni státu, regulace a evropských pravidel?**

Stabilní ceny energie jsou základ konkurenceschopného průmyslu. V Bruselu proto prosazujeme reformu systému emisních povolenek EU ETS. Současná volatilita ceny povolenky se promítá i do ceny elektřiny. Potřebujeme předvídatelný a méně spekulativní systém. Současně trváme na technologické neutralitě klimatické politiky. Jádro a obnovitelné zdroje energie nejsou soupeři, ale partneři. Na národní úrovni chceme zrychlit povolovací procesy a omezit byrokracii. Nejlevnější elektřina je ta, kterou dokážeme postavit rychle a bez administrativních překážek. Rovněž je třeba brát v potaz současnou situaci na Blízkém východě, kterou pečlivě sledujeme (pozn. rozhovor vznikl začátkem března 2026).

■ **Prosazujete masivní investice do přenosu a distribuce a zmiňujete evropské zdroje financování. Jak nastavíte prioritizaci projektů, aby peníze mířily nejdříve do míst a odvětví, v nichž dnes nedostatečná kapacita sítí nejvíc brzdí rozvoj, a jak ohlédáte dopad těchto investic do regulované složky ceny pro firmy i domácnosti?**

Bez silných sítí nebude silný průmysl. To je realita. Investice musí směřovat tam, kde v současné době kapacita sítí brzdí nové projekty a průmyslový rozvoj. Prioritu mají regiony s vysokou koncentrací výroby a s potenciálem nových zdrojů. Zásadní je, aby modernizaci neplatily nepřiměřeně firmy a domácnosti. Proto budeme tlačit na maximální využití evropských finančních prostředků po roce 2028. Tarifní struktura musí být spravedlivá a motivovat k efektivitě, nikoli k dalšímu skokovému zdražování.

■ **Jaký harmonogram a model financování považujete za realistický pro nové jaderné zdroje v Česku, jak chcete rozdělit rizika mezi stát, investora a odběratele a kde vidíte prostor pro menší modulární reaktory v průmyslových regionech?**

Bez jádra nebude stabilita. V Dukovanech směřujeme k zahájení výstavby v roce 2029 a spuštění zkušebního provozu prvního bloku v roce 2036. Financování stojí na státní půjčce a mechanismu CfD, který dává projektu i odběratelům cenovou jistotu. Stát přebírá systémová rizika a vytváří stabilní rámec. Investor nese odpovědnost za výstavbu. To je

Český průmysl řeší cenu energií, kapacitu sítí, tempo povolování i dlouhodobou stabilitu investičního prostředí. O těchto podmínkách pro další rozvoj hovoříme s 1. místopředsedou vlády a ministrem průmyslu a obchodu **Karlem Havlíčkem**. V rozhovoru popisuje reformu emisních povolenek, roli jádra a plynu i nutnost rychlejší výstavby a silnější ochrany kritické infrastruktury.

Text: redakce

Foto: MPO, ČEZ, Power Shift

férové rozdělení rolí. Menší modulární reaktory vidíme jako doplněk – zejména v průmyslových regionech a v teplárenství. Ne jako experiment, ale jako součást dlouhodobé strategie.

■ **Jakou roli mají v českém mixu sehrát plynové elektrárny a teplárny jako flexibilní zdroje, jak chcete zajistit palivovou bezpečnost a dostupnost kapacit v zimních špičkách a jaké parametry má podle vás dávat smysl podporovat z veřejných peněz?**

Plyn je most, ne cíl. Ale bez mostu se přes řeku nedostaneme. V přechodném období je plyn klíčový pro stabilizaci sítě a pokrytí špiček. Transformace teplárenství běží a během několika let by měla být většina zdrojů mimo uhlí. Pro zajištění dostatečných kapacit připravujeme kapacitní mechanismy v souladu s pravidly EU. Veřejná podpora musí směřovat tam, kde posiluje bezpečnost dodávek a stabilitu soustavy – zejména do kombinované výroby elektřiny a tepla a flexibilních zdrojů.

■ **V Berlíně jste mimo jiné jednal i o rozvoji kritické infrastruktury. Jaké konkrétní slabiny v ochraně energetiky a průmyslových uzlů chcete ještě v letošním roce odstranit a jak propojíte fyzickou ochranu, kyberbezpečnost a odolnost dodavatelských řetězců?**

Energetika je nyní bezpečnostní téma číslo jedna. Musíme mít spolehlivou kontrolu nad klíčovými technologiemi a jejich dodavateli. Zvláštní důraz klademe na rizika spojená s firmami ze třetích zemí. Propojíme fyzickou ochranu, kyberbezpečnost a odolnost dodavatelských řetězců do jednoho rámce. Cílem je energetika, která ob stojí nejen ekonomicky, ale i bezpečnostně.

■ **Kde podle vás dnes nejvíc narážejí investice v energetice a průmyslu na stát, kde na trh a jak nastavíte spolupráci s firmami, tak aby vznikaly nové kapacity rychleji, ale bez legislativní nestability a bez dalšího růstu administrativní zátěže?**

Dnes investice nebrzdí nedostatek kapitálu, ale spíš zdlouhavé povolovací procesy. To chceme změnit. A protože trh sám o sobě nezaplatí všechny stabilizační zdroje, které potřebujeme, chceme nastavit cílené a předvídatelné podpůrné mechanismy. Firmy potřebují vědět, že pravidla budou platit dlouhodobě. Stabilita a rychlost – to jsou dvě podmínky, bez kterých nové kapacity nevzniknou. ■

*Děkujeme za rozhovor*

# Our Industry Needs Lower Energy Costs

The Czech industrial sector is grappling with energy costs, electrical grid capacity, permitting process timelines, and the sustained stability of investment conditions. We explore these developmental prerequisites with **Karel Havlíček**, First Deputy Prime Minister and Minister of Industry and Trade. He addresses emission allowance reforms, the strategic importance of nuclear energy and natural gas, and the necessity for accelerated construction processes and enhanced critical infrastructure protection.

■ **What actions are you planning for 2026 to ensure more stable, foreseeable energy and gas costs for the Czech industry in the long term? Which specific initiatives do you believe will be most effective at the state level, through regulation, and via European legislation?**

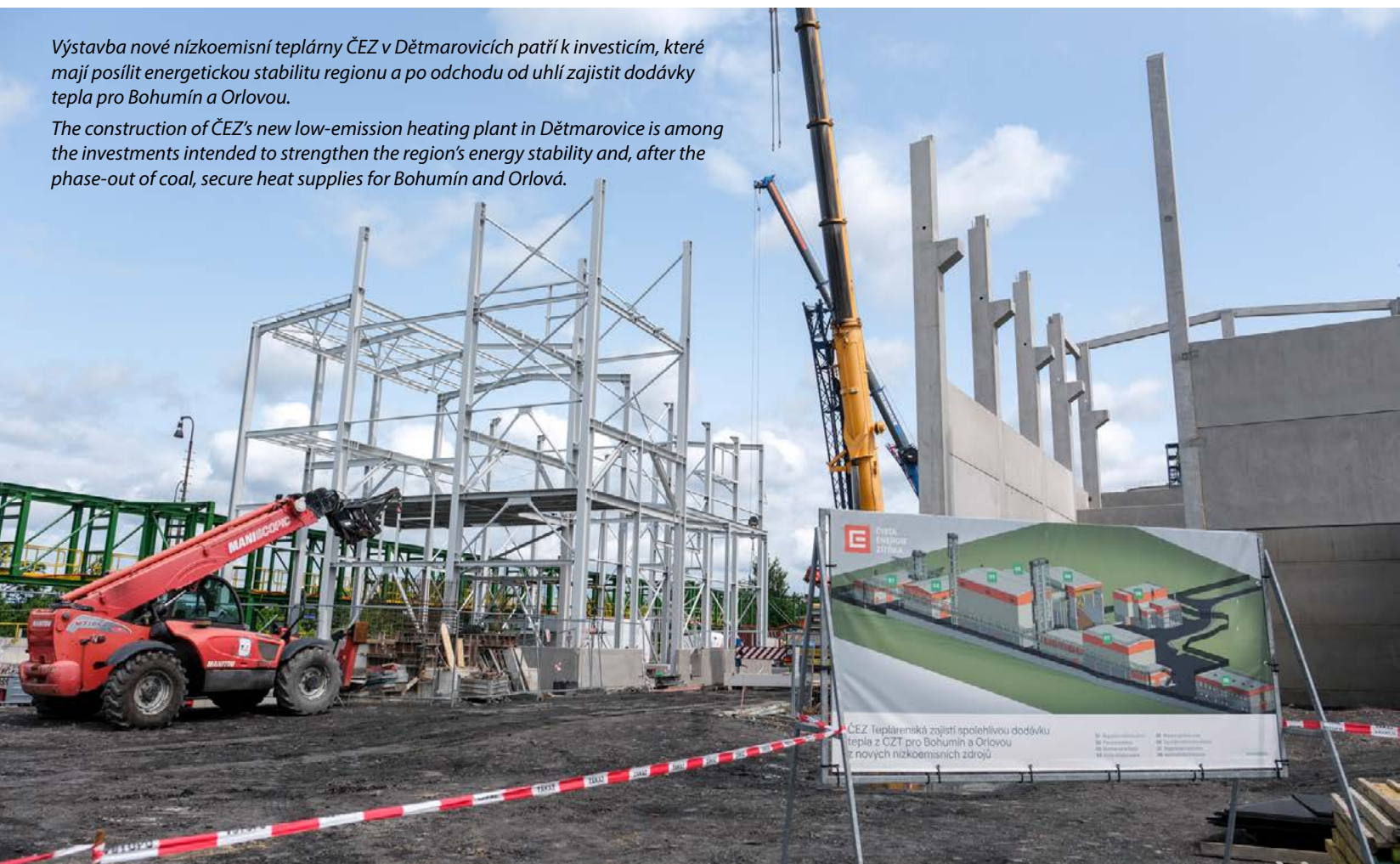
Stable energy prices are essential for industrial competitiveness. That is why we are pushing Brussels to reform the EU Emissions Trading System. Volatile allowance prices cause electricity price instability; we need a system that is less prone to speculation and more reliable. We are also firm on technology-neutral climate policies: nuclear and renewables should work together, not against each other. Here at home, we want faster approvals and less paperwork. The cheapest power is what we can produce quickly without bureaucratic delays. We are also closely tracking developments in the Middle East, given their potential implications (note: this interview was conducted in early March 2026).

■ **You are calling for significant investment in transmission and distribution, with European funding playing a role. How will you determine which projects come first, ensuring funds reach the areas and industries where grid limitations are the biggest barrier to growth? And what is your plan for monitoring how these investments affect the regulated portion of energy bills for companies and households?**

A strong industrial base requires a strong infrastructure. This is an undeniable fact. We need to channel investments to areas where inadequate grid capacity is blocking new developments and industrial growth. Our focus is on regions with high production concentrations and potential for new sources. It is imperative that modernisation costs do not impose disproportionate burdens on businesses and households. That is why we are going to fight to secure maximum European funding after 2028. And pricing needs to be fair; it should reward efficiency, not just keep raising costs.

*Výstavba nové nízkoemisní teplárny ČEZ v Dětmarovicích patří k investicím, které mají posílit energetickou stabilitu regionu a po odchodu od uhlí zajistit dodávky tepla pro Bohumín a Orlovou.*

*The construction of ČEZ's new low-emission heating plant in Dětmarovice is among the investments intended to strengthen the region's energy stability and, after the phase-out of coal, secure heat supplies for Bohumín and Orlová.*





*Ministr Karel Havlíček na konferenci Power Shift.  
Minister Karel Havlíček at the Power Shift conference.*

■ **What do you think is a realistic timeline and financing plan for building new nuclear plants in Czechia? How would you split the risks between the state, investors, and consumers? And what potential do you see for smaller modular reactors in industrial regions?**

You cannot have stable energy without nuclear power. For Dukovany, we are targeting a 2029 construction start with the first reactor running by 2036. The financial structure combines state lending with a Contract for Difference (CfD) mechanism, ensuring price predictability for both the project and end-users. The government bears systemic risk while establishing a stable regulatory environment. Construction execution remains the investor's responsibility. This represents an equitable allocation of responsibilities. We view small modular reactors as complementary capacity, particularly for industrial zones and district heating applications. This is not experimental but integral to our long-term strategic planning.

■ **How should gas plants and heating facilities fit into the Czech energy system as flexible backup? What is your plan to ensure we have enough fuel and capacity when winter demand spikes? And what parameters do you think make sense to support with public money?**

Gas is a bridge, not a destination. But without a bridge, we cannot cross the river. During this transition phase, gas is critical to maintaining grid stability and handling demand spikes. The heating sector is already shifting away from coal. Most plants should be coal-free in just a few years. We are setting up capacity mechanisms that comply with EU guidelines to ensure we have sufficient power

available. Public money should go where it matters most: boosting energy security and grid stability, especially for combined heat and power plants and flexible backup sources.

■ **Critical infrastructure was on the agenda in Berlin, too. What particular security gaps at energy and industrial sites are you planning to close this year? And how will you tie together physical security, cyber protection, and supply chain resilience?**

Energy is now the top security concern. Maintaining robust oversight of critical technologies and their supply chains is imperative. We place particular emphasis on the risks associated with companies from third countries. We will link physical protection, cybersecurity, and supply chain resilience into a single framework. The goal is an energy sector that is not only economically viable but also secure.

■ **Which factors, regulatory or market-based, present the most significant impediments to capital deployment in energy and industrial infrastructure, and how will you set up cooperation with companies so that new capacities are created more quickly, but without legislative instability and without further increasing the administrative burden?**

Today, investment is not hampered by a lack of capital, but rather by lengthy permitting processes. We intend to address this issue. Given that market mechanisms alone cannot finance all the resources required for stabilisation, we propose establishing targeted and foreseeable support instruments. Companies need to know that the rules will apply in the long term. Stability and speed represent essential prerequisites for new capacity development. ■

*Thank you for the interview.*



# Klíčovým úkolem je prosazení kapacitních mechanismů

Transformace energetiky podle **Josefa Kotrby**, výkonného ředitele Svazu energetiky ČR, vyžaduje, aby elektroenergetika, plynárenství a teplárenství přestaly fungovat proti sobě a začaly se doplňovat v jednom systému. V rozhovoru vysvětluje roli plynu a kogenerace při růstu obnovitelných zdrojů, realistický mix pro CZT a také to, proč svaz tlačí na kapacitní mechanismy jako podmínku pro výstavbu stabilních zdrojů.

*Text: redakce*

*Foto: SEČR, ČEZ*



**svaz energetiky  
české republiky**

## ■ Proč vznikl Svaz energetiky ČR?

Hlavním impulsem bylo, že transformace energetiky vyžaduje mnohem těsnější spolupráci jednotlivých sektorů. Plyn bude hrát stále významnější roli jak v elektroenergetice, tak v teplárenství. To pak může díky vysoce účinné kombinované výrobě elektřiny a tepla (KVET) významně přispět ke stabilitě dodávek elektřiny. Rostoucí podíl obnovitelných zdrojů přitom zvyšuje nároky na flexibilitu systému, kterou vedle bateriových úložišť a decentralizovaných řešení zajistí zejména plynové a kogenerační zdroje. Historicky mezi těmito segmenty panoval spíše konkurenční vztah. Do budoucna však musí fungovat jako vzájemně se doplňující systém a úkolem svazu je tento posun aktivně podporovat.

## ■ Které legislativní nebo regulační změny teď podle vás rozhodnou o tempu transformace energetiky a co dnes brzdí investory?

Vloni byla spuštěna nová podpora KVET. Klíčovým úkolem pro letošek je prosazení kapacitních mechanismů, které umožní výstavbu nových zdrojů. Ideálně takových, které jsou schopny dodávat energii dlouhodobě a stabilně. Na návrhu a notifikaci tohoto mechanismu aktuálně pracuje Ministerstvo průmyslu a obchodu, přičemž i náš svaz se do tohoto procesu aktivně zapojuje. Ambici dosáhnout notifikace, vypsání i vyhodnocení aukce ještě v letošním roce považujeme za velmi pozitivní signál.

## ■ U soustav centrálního zásobování teplem se často vede spor „plyn vs. biomasa vs. odpad“. Jak byste dnes skládal realistický mix pro CZT v horizontu let 2030 až 2035?

Do budoucna půjde nevyhnutelně o kombinaci těchto zdrojů. Biomasa je z hlediska udržitelnosti vhodným řešením, avšak problémem

může být její dostupnost. Energetické využití odpadu přichází v úvahu zejména ve větších sídlech. Plyn má výhodu univerzality. Je schopen obsloužit velké i malé zdroje, je dostupný a jeho dodávky jsou v posledních letech dostatečně diverzifikované. Zároveň je možné ho do budoucna ozeleňovat přimícháváním biometanu.

## ■ Energetická efektivita v budovách i průmyslu se nehne bez chytrého řízení, flexibility a rychlejší modernizace sítí. Kde má stát hledat největší návratnost veřejných prostředků?

Nejvyšší návratnosti lze často docílit kombinací úspor, změny zdroje energie a chytrým řízením. Zejména u větších spotřeb i u samotného zdroje tepla stojí za úvahu kombinovat elektřinu pro období s nízkými cenami elektřiny a plyn pro špičkovou spotřebu v zimním období. Pochopitelně přechod od prostého vytápění ke kogeneraci a kombinovaným zdrojům tepla předpokládá složitější řízení – optimalizaci výroby a chytrý prodej elektřiny. Je to složitější, než dotovat jednoduchá řešení, ale určitě to stojí za to.

## ■ Aktuálně se řeší bezpečnost a odolnost energetické infrastruktury. Kde jsou kompetenční šedé zóny mezi státem, provozovateli a regulátorem?

Kompetenční nejasnosti vznikají především na rozhraní bezpečnostní politiky státu, regulačních pravidel a investičních povinností provozovatelů. Typicky jde o otázku, kdo má nést náklady na opatření, která mají charakter veřejného zájmu. Provozovatelé a investoři jsou jistě připraveni nést svůj podíl na těchto nákladech, ale i zákonodárce a regulátor by měli brát v úvahu, že v současnosti nesou také obrovské investiční nároky samotné energetické transformace. ■

*Děkujeme za rozhovor.*

# The Key Task Is To Implement Capacity Mechanisms

The Czech Energy Association's Executive Director, **Josef Kotrba**, believes the energy transition demands collaboration rather than competition among the electricity, gas, and heating sectors, so they can function as parts of a unified system. He discusses gas and cogeneration's contribution to renewable energy growth, viable district heating solutions, and the association's advocacy for capacity mechanisms as essential prerequisites for developing reliable energy sources.

## ■ Why was the Czech Energy Association established?

The main reason was realising that you cannot transform the energy sector without better cooperation between different parts of the industry. Gas will become increasingly crucial for both power generation and heating. Highly efficient combined power and heat production can make substantial contributions to maintaining stable electricity provision. The increasing proportion of renewable energy sources elevates system flexibility requirements, which will be met primarily through gas-fired and cogeneration facilities, complemented by battery storage and decentralised approaches. While these sectors have traditionally competed, they must now operate as mutually supportive systems, with the association facilitating this transition.

## ■ In your opinion, which legislative or regulatory changes will now determine the pace of energy transformation, and what is currently holding back investors?

Last year, new support for the combined power and heat production was launched. The key task for this year is to implement capacity mechanisms that will enable the construction of new sources. Ideally, these should be sources capable of supplying energy on a long-term, stable basis. The Ministry of Industry and Trade is currently working on the design and notification of this mechanism, and our association is also actively involved in this process. We consider the ambition to notify, announce, and evaluate the auction before the end of this year to be a very positive signal.

## ■ District heating often sparks debates over choosing between gas, biomass, and waste. What would be a practical fuel composition for district heating networks in the 2030–2035 timeframe?

In the future, it will inevitably be a combination of these sources. Biomass is a sustainable solution, but its availability may be limited. Energy

recovery from waste is particularly relevant in larger settlements. Gas has the advantage of versatility. It can serve both large and small sources, is readily available, and its supply has been sufficiently diversified in recent years. At the same time, it can be made greener in the future by blending in biomethane.

## ■ Energy efficiency in buildings and industry cannot be achieved without smart management, flexibility and faster network modernisation. Where should the state look for the greatest return on public funds?

You usually get the best results by combining energy-saving measures with switching to a different fuel type and using smart controls. For bigger users and heat plants, it makes sense to use electricity when prices are low and switch to gas when winter demand surges. Moving from standard heating to cogeneration and multiple heat sources requires more sophisticated control, including production optimisation and strategic electricity trading. It is trickier than just supporting straightforward solutions, but the payoff is definitely there.

## ■ The security and resilience of energy infrastructure are currently being addressed. Where are the grey areas of competence between the state, operators and regulators?

Confusion over responsibilities happens mostly where government security policy, regulations, and what operators must invest in overlap. The real question is who should pay for public interest initiatives. While operators and investors are willing to shoulder their portion of these expenses, policymakers and regulators must recognise that these companies are already financing massive energy transition investments. ■

*Thank you for the interview.*



*Elektrárna Ledvice ilustruje propojení stabilních zdrojů, tepla, plynu a obnovitelných zdrojů v jednom systému.  
The Ledvice power plant shows how stable energy, heating, gas, and renewables work together in one system.*

# Transformace bez ztráty konkurence- schopnosti

Evropská energetika a chemie procházejí největší proměnou za desítky let. Předseda představenstva ORLEN Unipetrol **Mariusz Wnuk** v rozhovoru vysvětluje, jak tato skupina pracuje na dekarbonizaci, zajišťuje stabilitu dodávek pohonných hmot pro českou ekonomiku a současně čelí výzvám na zachování konkurenceschopnosti. Mluví o realistické implementaci unijního balíčku Fit for 55, posílení obchodní obrany i zrychlení povolovacích procesů.

**Text:** redakce

**Foto:** Orlen Unipetrol



**ORLEN**  
UNIPETROL



## ■ Celý energetický průmysl v Evropě prochází zásadní transformací. Jak lze skloubit dekarbonizaci s byznysovou udržitelností?

Náš průmysl je energeticky velmi náročný a setrvačnost rozhodování a investic je v něm značná. Činíme v něm řadu investičních rozhodnutí za desítky miliard korun s vědomím, že předvídatelnost geopolitického a makroekonomického prostředí je v současnosti omezená. Probíhající transformace kombinuje a zesiluje hned několik výzev najednou, a je tedy pro celý rafinérsko-petrochemický sektor téměř existenční téma. V naší dlouhodobé strategii kombinujeme klasickou fosilní výrobu s budováním nízkoemisních a bezemisních kapacit. Postupně modernizujeme naše zařízení, investujeme do energetické účinnosti a pracujeme na rozvoji nových segmentů. V posledních deseti letech objem našich investic každoročně překračuje hranici deseti miliard korun, protože dekarbonizace pro nás není jen povinností. Je i příležitostí k rozvoji nových forem podnikání. Je ale nezbytné, aby toto podnikání mohlo být udržitelné.

## ■ Ještě než se vás zeptám na klíč k řešení této složité situace, řekněte mi: V jaké kondici je dnes rafinérský a petrochemický sektor?

Evropská petrochemie prochází nejtěžší zkouškou za poslední dekády. Produkce klesla na úroveň poloviny 90. let a klíčové olefiny, jako ethylen a propylen, vykazují dlouhodobý strukturální pokles — to vše odráží tlak vysokých energetických a uhlíkových nákladů i globální konkurenci. V rafinérském segmentu jsme museli reagovat na geopolitickou situaci. Před rokem 2022 nikdo nepočítal s tím, že kvůli geopolitické situaci přestaneme využívat ropovod Družba. Museli jsme připravit rafinerii v Litvínově, spolufinancovat navýšení kapacity potrubí TAL a přenastavit celý obchodně logistický řetězec. A to v době, kdy investice do rafinerií jsou směřovány spíše do údržby s vědomím toho, že v následujících deseti, patnácti letech dojde ke snižování výroby fosilních paliv.

## ■ Jak vnímáte implementaci balíčku Fit for 55 v českých podmínkách?

Česká ekonomika má těžší průmyslovou základnu a vyšší energetickou náročnost než průměr EU. Fit for 55 musí být proveden tak, aby nezpůsobil reálnou erozi konkurenceschopnosti. Proto podporujeme předvídatelná pravidla obchodování s emisními povolenkami, omezení nadměrné volatility povolenek a návratnost výnosů do modernizace

průmyslu. Současně platí, že přechod lze uchopit jako investiční příležitost v případě, že prostředky potečou do českých růstových odvětví (výstavba, OZE, elektrifikace, sítě) a budou doprovázeny jednodušší administrativou a rychlejším povolováním.

■ **Je tedy největší brzdou investic do transformace a rozvoje kapacit byrokracie?**

Ano. Největším úzkým hrdlem je již zmíněné povolování. Je pomalé, roztržité a administrativně složité. Potřebujeme zjednodušení procesů, princip „jednou a dost“ při předávání dat státu, odstranění duplicit a srozumitelná pravidla veřejné podpory, aby se projekty dekarbonizace a energetických úspor daly realizovat rychle.

■ **A jaké nástroje by měla Evropa a Česko posílit, aby chránily průmysl před levnější konkurencí?**

Je nezbytné redefinovat tempo, kterým máme jít při směřování ke splnění unijních klimatických cílů. Importní tlaky z mimoevropských regionů vážně poškozují zdraví chemického průmyslu v Evropě, který čelí unijním regulacím, byrokracií a drahým vstupním energiím. Způsobují snižování investic do výroby a urychlují uzavírání domácích provozů. Přitom účinnost některých nástrojů na obranu, například uhlíkového vyrovnání na hranicích (CBAM), se stále jen diskutuje. Proto podporujeme rychlejší a důraznější obchodní obranu EU, a to například u polyolefinů a dalších surovinových a energetických vstupů klíčových pro hodnotové řetězce. Nejde o protekcionismus, ale o základní férovost v době, kdy Evropa současně financuje nákladnou energetickou transformaci. My prosazujeme, aby výnosy z obchodování s emisními povolenkami a veřejné podpory přednostně směřovaly do průmyslové dekarbonizace, aby projekty měly předvídatelná pravidla a aby se udržely kompenzace nepřímých nákladů.

■ **Energetika je ovlivněna geopolitikou více než kdy dříve. Jak vaše společnost přispívá k posilování energetické soběstačnosti České republiky?**

Obě dvě rafinerie jsou klíčovými prvky české energetické infrastruktury. V době měnících se geopolitických podmínek je naší prioritou diverzifikace ropných surovin. Ty dnes odebíráme z několika regionů – nejčastěji Kaspického moře, arabského poloostrova a Severního moře,

ale i severní Afriky nebo Severní a Jižní Ameriky. Současně klademe důraz na flexibilitu výroby a posilování regionální spolupráce v rámci celé mezinárodní skupiny ORLEN, do které patříme. V politické rovině prosazujeme systémová opatření, která sníží konečné ceny energie pro průmysl pod unijní průměr a rozloží regulované náklady tak, aby nedocházelo ke skokovým nárůstům. Protože bez dostupné energie nelze konkurenceschopnost, a tedy i bezpečnost a kontinuitu dodávek ropných produktů, dlouhodobě udržet.

■ **Už jsme zmínili, že rafinerie vaší společnosti jsou součástí kritické infrastruktury českého státu. Jaká opatření uplatňujete v oblasti bezpečnosti?**

Bezpečnost našich provozů je základ našeho podnikání v klidné i neklidné době. V oblasti fyzické i kybernetické bezpečnosti aplikujeme přísné standardy, investujeme do monitoringu, redundance a automatizace řízení provozu, rozvíjíme specializované týmy a nástroje pro detekci incidentů v reálném čase. Společně s Policií České republiky pracujeme na zvýšení vzdušného zabezpečení našich areálů a s Armádou České republiky jsme nedávno v obou rafineriích uskutečnili několikadenní cvičení, během kterého byl simulován vojenský obranný zárok proti narušiteli.

■ **Závěrem mi dovoluete otázku, jak vnímáte fakt, že vaše mateřská skupina ORLEN je největším polským investorem v České republice?**

Je to odpovědnost i závazek. Naše investice posilují ekonomickou propojenost obou zemí a stabilitu regionální energetiky, což je v těchto nestálých časech velmi důležité. Český trh je v Polsku vnímán jako atraktivní investiční destinace, což naše skupina potvrzuje již od roku 2005, kdy v tehdejší Unipetrolu koupila majoritní podíl, který v roce 2018 změnila ve stoprocentní vlastnictví. A chceme zde i nadále růst v rafinerství, petrochemii, energetice, maloobchodu i nových technologiích. Aby to ale bylo možné, je nyní nezbytné prosadit realistickou implementaci Fit for 55, stabilní systém pro obchodování s emisemi, zrychlení administrativy a silnější obchodní obranu. Cíl je jednoduchý: dekarbonizovat chytře a udržet výrobu v Evropě i v Česku. ■

*Děkujeme za rozhovor.*



Rafinerie Litvínov, součást skupiny ORLEN Unipetrol, je největší rafinerií v České republice a významným centrem rafinérské a petrochemické výroby v areálu Záluží u Litvínova.

The Litvínov refinery, part of the ORLEN Unipetrol Group, is the largest refinery in the Czech Republic and a key centre of refining and petrochemical production in the Záluží industrial complex near Litvínov.

# Transformation without Losing Competitiveness

The European energy and chemical industries are undergoing their most significant transformation in decades. In an interview, ORLEN Unipetrol's Chairman of the Board, **Mariusz Wnuk**, explains how the Group is working on decarbonisation, ensuring the stability of fuel supplies for the Czech economy, and simultaneously addressing the challenges of maintaining competitiveness. He discusses the realistic implementation of the EU's Fit for 55 package, the strengthening of trade defence instruments, and the acceleration of permitting processes.

■ **The entire energy sector in Europe is undergoing a fundamental transformation. How can decarbonisation be reconciled with business sustainability?**

Our industry is highly energy-intensive, and decision-making and investment cycles carry considerable inertia. We make investment decisions worth tens of billions of Czech crowns, fully aware that the predictability of the geopolitical and macroeconomic environment is currently limited. The ongoing transformation combines and amplifies several challenges at once, making it an almost existential issue for the entire refining and petrochemical sector. In our long-term strategy, we combine traditional fossil production with the development of low-emission and zero-emission capacities. We are gradually modernising our facilities, investing in energy efficiency, and working on the development of new segments. Over the past ten years, the volume of our investments has exceeded ten billion CZK annually, because decarbonisation for us is not only an obligation but also an opportunity to develop new business models. However, it is essential that such a business remains sustainable.

■ **Before I ask about the key to resolving this complex situation, tell me: What is the current condition of the refining and petrochemical sectors?**

The European petrochemical industry is facing its most difficult test in decades. Production has fallen to levels last seen in the mid-1990s, and key olefins such as ethylene and propylene show a long-term structural decline – all reflecting the pressure of high energy and carbon costs and global competition. In the refining segment, we have had to respond to geopolitical developments. Prior to 2022, no one anticipated that we would stop using the Družba pipeline. We had to prepare the Litvínov refinery, co-finance the capacity expansion of the TAL pipeline, and adjust our entire commercial and logistical chain. This occurred while refinery investments primarily focused on maintenance, given expectations that fossil fuel production will decrease over the next ten to fifteen years.

■ **How do you view the implementation of the Fit for 55 package in the Czech context?**

The Czech economy has a heavier industrial base and higher energy intensity than the EU average. Fit for 55 must be implemented in a way that does not cause a real erosion of competitiveness. Therefore, we support predictable rules for emissions trading, limiting excessive volatility in allowance prices, and reinvesting revenues back into industrial modernisation. At the same time, the transition can be approached as an investment opportunity – provided the funds flow into Czech growth sectors (construction, renewables, electrification, grids) and are accompanied by simpler administration and faster permitting processes.

■ **So is bureaucracy the biggest barrier to investments in transformation and capacity development?**

Yes. The biggest bottleneck is the permitting process; it is slow, fragmented, and administratively burdensome. We need simplified procedures, a “once only” principle when providing data to the state, the elimination of duplications, and clear rules on public support so that decarbonisation and energy-saving projects can be implemented quickly.

■ **And what tools should Europe and the Czech Republic strengthen to protect industry from cheaper competition?**

It is crucial to redefine the pace at which we aim to meet the EU's climate targets. Import pressures from non-European regions are seriously damaging the health of the chemical industry in Europe, which faces EU regulations, bureaucracy, and high input energy costs. These pressures reduce investment in production and accelerate the shutdown of domestic operations. Meanwhile, the effectiveness of some defensive tools, such as the Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM), is still under discussion. This is why we support faster and more robust EU trade defence measures, for example, in the case of polyolefins and other raw materials and energy inputs essential for value chains. This is not about protectionism, but about fundamental fairness at a time when Europe is simultaneously funding a costly energy transition. We advocate that revenues from emissions trading and public support be channelled primarily into industrial decarbonisation, with predictable project rules and continued compensation for indirect costs.

■ **Energy is more influenced by geopolitics than ever before. How does your company contribute to strengthening the Czech Republic's energy self-sufficiency?**

Both of our refineries are key elements of the Czech energy infrastructure. In a time of changing geopolitical conditions, our priority is the diversification of crude oil sources. Today, we source crude from several regions, most commonly the Caspian Sea, the Arabian Peninsula, and the North Sea, but also North Africa, as well as North and South America. At the same time, we focus on production flexibility and strengthening regional cooperation within the entire international ORLEN Group, of which we are part. At the political level, we promote systemic measures that reduce final energy prices for industry below the EU average and distribute regulated costs in a way that prevents sudden spikes. Without affordable energy, competitiveness, and thus the security and continuity of petroleum product supplies, cannot be maintained in the long term.

■ **We have already mentioned that your refineries form part of the Czech Republic's critical infrastructure. What security measures do you apply?**

The safety of our operations is fundamental to our business, both in stable and unstable times. In physical and cybersecurity, we apply strict standards, invest in monitoring, redundancy, and automated process control, and develop specialised teams and real-time incident detection tools. Together with the Czech Police, we are working on enhancing aerial security of our sites, and with the Czech Army we recently conducted several days of exercises in both refineries, simulating a defensive military response to an intruder.

■ **Finally, let me ask: How do you perceive the fact that your parent company, ORLEN, is the largest Polish investor in the Czech Republic?**

It is both a responsibility and a commitment. Our investments strengthen the economic interconnection of both countries and regional energy stability, which is extremely important in these volatile times. The Czech market is seen in Poland as an attractive investment destination, something our Group has demonstrated since 2005, when it acquired a majority stake in the former Unipetrol, later turned into full ownership in 2018. And we intend to continue growing here – in refining, petrochemicals, energy, retail, and new technologies. But to make this possible, we now need realistic implementation of Fit for 55, a stable emissions trading system, faster administration, and stronger trade defence. The goal is simple: decarbonise smartly while maintaining production in Europe and in the Czech Republic. ■

*Thank you for the interview.*



*Ropná rafinerie v Kralupech nad Vltavou, jeden z klíčových závodů na zpracování ropy v České republice, se skladovacími nádržemi, výrobními jednotkami a dopravní infrastrukturou.  
Oil refinery in Kralupy nad Vltavou, one of the Czech Republic's key crude oil processing sites, with storage tanks, production units and transport infrastructure.*

# Energetická bezpečnost bez iluzí

**Barbara Krystyna Tuge-Erecińska**, chargée d'affaires a.i. Polské republiky v České republice, v rozhovoru popisuje, jak Polsko i Česko po ruské agresi urychlily odklon od ruských surovin a posílily energetickou bezpečnost. Vysvětluje, proč obě země stavějí dekarbonizaci na kombinaci obnovitelných zdrojů, jádra a přechodně také plynu a kde vidí prostor pro společné kroky v plynárenství, jádru i dopravní infrastruktuře. Přidává i tipy na polské regiony, které v posledních letech lákají stále více českých turistů.

**Text:** redakce | **Foto:** GAZ-SYSTEM, Baltic Hub, Mariusz Cieszewski



## ■ Polsko a Česko v současnosti procházejí zásadní transformací svých energetických systémů. Jak hodnotíte kroky našich zemí v oblasti posilování energetické bezpečnosti?

Ruská agrese proti Ukrajině zásadním způsobem proměnila architekturu energetické bezpečnosti v Evropě. V této otázce dlouhodobě zastávají shodný postoj: energetická bezpečnost musí být založena na diverzifikaci zdrojů energie i dodavatelských tras a zároveň na rozvoji přeshraniční přenosové infrastruktury. Polsko se již v roce 2022 zcela odstříhlo od dovozu ruského plynu díky zprovoznění plynovodu Baltic Pipe a rozvoji LNG terminálu ve Svinoústí. V roce 2023 jsme také ukončili dovoz ruské ropy. Také Česko systematicky snižovalo svou závislost na ruských surovinách, přestože jeho vnitrozemská poloha představovala složitější podmínky. Díky rozvoji infrastruktury, včetně projektu TAL+, a díky koordinovanému postupu české vlády a společnosti Orlen Unipetrol pochází již více než rok veškerá ropa zpracovávaná v českých rafineriích z neruských zdrojů. Obdobného výsledku bylo dosaženo i v oblasti plynu. Lze proto konstatovat, že tuto část transformace naše země zvládly vzorově. Zároveň však stojíme před další, neméně náročnou výzvou – postupným odklonem od uhlí a dekarbonizací energetiky. Polsko i Česko v této oblasti uplatňují pragmatický přístup: rozvoj obnovitelných zdrojů musí být doprovázen posilováním stabilních, bezemisních jaderných kapacit a v přechodném období rovněž využitím plynových zdrojů.

## ■ Které oblasti polsko-české spolupráce v energetice považujete za nejperspektivnější?

Perspektivních oblastí je hned několik, přičemž mimořádně zajímavé příležitosti se otevírají v dodávkách zemního plynu – jeho strategický význam poroste s tím, jak budeme postupně opouštět uhlí. Česko v současnosti dováží plyn prostřednictvím německých a nizozemských LNG terminálů a německé přepravní soustavy, zatímco Polsko většinu plynu dováží prostřednictvím plynovodu Baltic Pipe z Norska a také prostřednictvím LNG ze Spojených států a Kataru přes terminál ve Svinoústí. Přibližně za dva roky budeme mít také plovoucí terminál LNG (FSRU) v Gdaňském zálivu s možností dalšího rozšíření, ukáže-li se, že naši sousedé, včetně České republiky, by rádi využili jeho kapacitu. Ačkoli mezi Polskem a Českem dosud neexistuje přímé vysokokapacitní plynové propojení, fungují propojení mezi Polskem a Slovenskem a dále mezi Slovenskem a Českem. To otevírá možnost přepravy plynu z polského FSRU do Česka prostřednictvím slovenské přepravní soustavy – a to bez nutnosti zásadních dodatečných investic. Tento potenciál bezesporu stojí za bližší společné posouzení.

V oblasti jaderné energetiky se Polsko a Česko rozhodly pro odlišné technologické partnery – Polsko pro společnost Westinghouse, Česko pro KHNP. I přes tuto odlišnost zde existuje značný prostor pro spolupráci jak na úrovni podniků, tak regulačních orgánů. Obdobná situace platí i v oblasti malých modulárních reaktorů (SMR). Ačkoli

jednotlivé projekty vycházejí z odlišných technologických řešení (GE Hitachi v Polsku, Rolls-Royce SMR v Česku), iniciativy jako projekt reaktorů BWRX-300 společnosti OSGE, která působí v obou zemích, mohou vytvořit pevný základ pro užší spolupráci. Obě země rovněž spolupracují v rámci neformálního „jaderného klubu“, jehož cílem je podporovat rozvoj jaderné energetiky v Evropské unii.

■ **Jaké další oblasti spolupráce považujete za klíčové pro rozvoj hospodářských vztahů?**

Klíčovou roli zde hraje dopravní infrastruktura. V minulosti jsme v této oblasti čelili značným deficitům, ty však postupně překonáváme. Hlavním projektem v současnosti je propojení české dálnice D11 s polskou rychlostní silnicí S3, které v nadcházejících letech vytvoří nový dopravní koridor spojující Baltské moře se střední Evropou. Tento projekt má zásadní význam nejen pro komfort a plynulost osobní dopravy, ale především pro efektivní přepravu zboží. Polsko systematicky investuje do rozvoje svých námořních přístavů a rozšiřování silniční infrastruktury, čímž posiluje jejich dostupnost i pro české exportéry a importéry, z čehož mohou obě naše ekonomiky jen těžit. Za zmínku stojí rovněž rostoucí potenciál

spolupráce v oblasti obranného průmyslu, kde obě naše země disponují silnými a často komplementárními kapacitami.

■ **Turistický ruch mezi našimi zeměmi rekordně roste. Jaké regiony Polska byste doporučila českým turistům?**

S potěšením sledujeme rostoucí popularitu Polska mezi českými turisty. Již několik let evidujeme dynamický nárůst návštěvnosti ze strany českých hostů a předběžné odhady za rok 2025 hovoří přibližně o jednom milionu českých návštěvníků. Tento trend podporuje mimo jiné i rozvoj nových železničních spojení, například vlakové linky Baltic Express. Velké oblibě se těší pobřeží Baltského moře, nicméně ráda bych české turisty pozvala také k návštěvě dalších krás Polska. Za zmínku stojí například Dolní Slezsko, které se nachází v bezprostřední blízkosti českých hranic a je proslulé svými tajemnými hrady. Unikátní zážitky nabízejí rovněž regiony Varmie a Mazur s množstvím jezer a příležitostí k aktivnímu odpočinku v nedotčené přírodě. Milovníkům divoké přírody, bohaté kultury a kvalitní cyklistické infrastruktury mohou doporučit rovněž Bělověžský prales a region Podlesí. ■

*Děkujeme za rozhovor*



*Plynárenská infrastruktura LNG.  
LNG Gas Infrastructure.*

# Energy Security without Illusions

Poland's acting Chargé d'Affaires in the Czech Republic, **Barbara Krystyna Tuge-Erecińska**, discusses how both countries rapidly reduced dependence on Russian resources and bolstered energy independence after Russia's invasion. She outlines why both nations are pursuing decarbonisation through a mix of renewable energy, nuclear power, and interim gas usage, while identifying opportunities for collaboration in gas, nuclear energy, and transport infrastructure. She also highlights Polish regions that have become increasingly popular among Czech tourists recently.

■ **Poland and Czechia are currently undergoing a fundamental transformation of their energy systems. How do you assess the steps taken by our countries to strengthen energy security?**

The Russian invasion of Ukraine has transformed Europe's energy security landscape. Poland and Czechia have consistently advocated for energy independence through diversified supply sources, multiple delivery routes, and a robust cross-border infrastructure. Poland achieved complete independence from Russian gas in 2022 via the Baltic Pipe and expanded Świnoujście LNG facilities, followed by eliminating Russian oil imports in 2023. Czechia has also systematically reduced its dependence on Russian raw materials, despite the more complex conditions posed by its landlocked location. Thanks to infrastructure development, including the TAL+ project, and the coordinated approach of the Czech government and Orlen Unipetrol, all oil processed in Czech refineries has come from non-Russian sources for over a year now.

Comparable progress has been made in natural gas. Both nations have handled this challenge remarkably well. The next challenge involves phasing out coal while decarbonising energy systems. Both countries pursue a realistic strategy: expanding renewable energy alongside reliable zero-emission nuclear power, and temporary gas usage during the transition.

■ **What energy cooperation areas between our two countries do you think have the best potential?**

Among various cooperation possibilities, natural gas stands out as especially promising given its growing role in replacing coal. Today, Czechia receives gas through terminals in Germany and the Netherlands, while Poland gets most supplies from Norway via Baltic Pipe and LNG shipments from America and Qatar through Świnoujście. In about two years, Poland will have an LNG floating terminal (FSRU) in Gdańsk Bay that could expand if neighbours like Czechia want access. Although no direct pipeline



*Mazurská jezera.  
Masurian Lakeland.*



connects Poland and the Czech Republic, Slovakia bridges both countries. This means Polish FSRU gas could reach Czechia through Slovakia's existing infrastructure without expensive new construction. This potential is undoubtedly worth closer joint consideration.

While Poland and Czechia have selected different nuclear technology providers – Poland opted for Westinghouse and Czechia for KHNP – significant collaborative opportunities exist at both corporate and regulatory levels. The small modular reactor (SMR) sector presents a comparable dynamic. Though national projects employ different technologies (GE Hitachi for Poland, Rolls-Royce SMR for Czechia), cross-border initiatives such as the BWRX-300 reactor project by OSGE, active in both nations, can establish a strong platform for closer cooperation. Additionally, both countries participate in an informal “nuclear alliance” dedicated to advancing nuclear energy development in the European Union.

■ **What other areas of cooperation do you consider essential for the development of economic ties?**

Transport infrastructure constitutes a critical component in this context. While historical deficiencies have existed, progressive improvements are underway. The integration of Czechia's D11 motorway with Poland's S3 expressway is a current pivotal initiative, establishing a new transport artery connecting the Baltic region to Central Europe within the next several years. This infrastructure holds strategic significance not merely for passenger mobility

and traffic flow optimisation, but primarily for commercial freight logistics. Poland's sustained investment in port modernisation and road network expansion enhances market access for Czech trade partners, yielding mutual economic benefits. Additionally, the defence industry sector offers expanding collaborative opportunities, as both nations possess robust, frequently complementary capacities.

■ **Tourism between our countries is growing at a record pace. Which regions of Poland would you recommend to Czech tourists?**

We are pleased to observe Poland's increasing appeal to Czech travellers. Recent years have witnessed substantial growth in Czech visitor numbers, with preliminary 2025 projections indicating approximately one million arrivals. This upward trajectory has been facilitated by enhanced rail connectivity, including the Baltic Express service. While the Baltic coastline remains highly favoured, I would encourage Czech tourists to explore Poland's other remarkable regions. Lower Silesia, for example, which is located in the immediate vicinity of the Czech border and is famous for its mysterious castles, is worth mentioning. The Warmia-Masuria region provides distinctive experiences through its extensive lake systems and opportunities for outdoor activities in pristine natural settings. For lovers of wild nature, rich culture and high-quality cycling infrastructure, I can also recommend the Białowieża Forest and the Podlasie region. ■

*Thank you for the interview.*



# Koleje pro novou ekonomiku regionu

Postuhelné lokality na Ostravsku a Karvinsku hledají nové využití a železnice v této proměně zůstává důležitou konkurenční výhodou. O tom, jak PKP CARGO INTERNATIONAL pracuje s rozsáhlou sítí vlečků, rozvojem terminálu v Paskově i posilováním severojižních logistických vazeb, hovoříme s předsedou představenstva **Łukaszem Grzesło**.

| **Text:** redakce | **Foto:** Eva Palkovičová, Marek Ryczkowski, Luka Gradišnik, Roman Jaroš



## ■ PKP CARGO INTERNATIONAL spravuje rozsáhlou síť vlečků v postindustriálních oblastech, zejména na Ostravsku. Jaký je váš plán pro jejich další využití v rámci moderních logistických řetězců?

PKP CARGO INTERNATIONAL, jako součást skupiny PKP CARGO, se již delší dobu připravuje na změny související s transformací postindustriálních oblastí, zejména v regionu Ostravy a Karviné. Síť železničních vlečků spravovaná společností je analyzována z hlediska dalšího racionálního využití v moderních logistických řetězcích.

Část vlečkové infrastruktury bude zachována s ohledem na obsluhu budoucích logistických nebo skladových center. Na území bývalých dolů se totiž objevují noví investoři, kteří projevují zájem o železniční dopravu jako stabilní a udržitelnou součást své logistické činnosti. Ačkoliv rozsah této činnosti pravděpodobně plně nevykompenzuje pokles objemu přepravy po ukončení těžby a zpracování uhlí, společnost PKP CARGO INTERNATIONAL nemá zájem na ukvapené likvidaci železničních vlečků. Důležité je, že Česká republika, která spravuje tyto oblasti prostřednictvím státních podniků, považuje zachování železniční infrastruktury za strategickou výhodu těchto lokalit a důležitý prvek jejich budoucího využití.

Zároveň je nebo bude část vlečkové sítě nabídnuta k alternativnímu využití. Příkladem mohou být projekty související s regionální tramvajovou dopravou, které se realizují tam, kde jsou taková řešení odůvodněná z hlediska mobility obyvatel a rozvoje veřejné dopravy. Zajímavým nápadem je také rozvoj cestovního ruchu v postindustriálních oblastech, kam návštěvníci přijíždějí speciálními vlaky.

## ■ Jakým způsobem může železniční doprava přispět k ekonomickému oživení oblastí po těžbě uhlí a jak na tom spolupracujete s místními samosprávami a developery průmyslových zón?

Pro železniční dopravu, a zejména pro nákladní železniční dopravu, znamená transformace oblastí po těžbě uhlí zrychlení změn ve struktuře přepravy – jinými slovy, mění se skupiny zboží, které přepravujeme. Především roste přeprava kontejnerů, ve kterých se v současné době přepravuje téměř vše: od elektroniky přes nábytek, hračky až po produkty jako šrot, dřevo nebo chemické výrobky. Rostou přepravy alternativních paliv, včetně RDF, a také přepravy zcela nových skupin nákladů, které dosud byly přepravovány výhradně automobily, jako jsou například potraviny v chladiřských kontejnerech.

Zároveň je třeba zdůraznit, že společnost PKP CARGO INTERNATIONAL je již více než 70 let součástí historie uhelného průmyslu v České republice. Společnost nejprve fungovala jako státní OKD Doprava, poté jako soukromý dopravce AWT a od roku 2015 působí jako součást

skupiny PKP CARGO. Po desetiletí jsme podporovali těžbu a přepravu surovin, které tvořily základ železniční nákladní dopravy v této části Evropy a významný prvek rozvoje regionální ekonomiky.

Dnes zůstává nákladní železniční doprava v České republice klíčovým článkem dopravního systému, ale její budoucnost – také z pohledu PKP CARGO INTERNATIONAL – se již buduje kolem jiných druhů zboží, nových potřeb zákazníků a měnících se priorit a ambicí ekonomiky. Železniční doprava v tomto procesu hraje významnou roli, zejména v České republice, která má velmi rozvinutou síť kolejí a již mnoho let podporuje rozvoj železnice.

Za zmínku také stojí, že železniční infrastruktura představuje přirozený základ pro nové průmyslové, logistické a skladové investice, které nejméně přitahují podnikání do oblastí po těžbě uhlí. Proto aktivně spolupracujeme s místními samosprávami, rozvojovými agenturami a developery průmyslových zón a společně plánujeme projekty využívající stávající vlečky, kolejové sítě a potenciál těchto oblastí. Naším cílem je nejen efektivní využití infrastruktury, ale také přilákání firem, pro které je přístup k efektivní železniční dopravě skutečnou hodnotou. V mnoha lokalitách plníme roli partnera, který spojuje očekávání investorů s možností rychlého a praktického zapojení jejich provozů do železniční sítě.

## ■ Terminál Paskov je klíčovým uzlem vaší sítě. Jaké investice do jeho modernizace a do rozšíření jeho kapacity plánujete v nejbližších letech?

Terminál v Paskově je jedním z klíčových uzlů v naší síti a pilířem fungování celé severojižní dopravní osy. Z tohoto důvodu hraje významnou roli nejen v činnosti PKP CARGO INTERNATIONAL, ale také v širší strategii rozvoje skupiny PKP CARGO. Významnou výhodou terminálu je jeho poloha na půli cesty mezi Baltským a Jaderským mořem a u dálnice Česká republika – Polsko (D1/A1).

V nejbližších letech plánujeme jeho další důslednou modernizaci a rozšiřování zaměřené na zvýšení propustnosti, zkrácení doby překládky a zajištění možnosti obsluhy rostoucího počtu intermodálních vlaků.

V současné době probíhá IV. etapa rozšiřování terminálu. V jejím rámci již bylo dokončeno odkupování potřebných pozemků a demolice přilehlých objektů bývalého dolu a úpravny uhlí, což umožnilo další rozvoj infrastruktury. Byla také realizována výstavba manipulační plochy o rozloze přibližně 30 tisíc m<sup>2</sup>, která v současné době slouží jako dočasná odstavná plocha pro nákladní automobily. Dalším prvkem investice je výstavba manipulačních kolejí o délce 400 metrů, které se nacházejí na části přilehlé železniční vlečky.



Po dokončení IV. etapy modernizace, plánované na rok 2027, může Terminál Paskov dosáhnout celkové plochy až 115 tisíc m<sup>2</sup> a propustnosti na úrovni přibližně 7 tisíc TEU. To umožní výrazně zvýšit rozsah a flexibilitu obsluhy intermodálních operací a reagovat tak na rostoucí poptávku trhu.

Naším cílem je vytvořit logistický hub nové generace, který odliší skupinu PKP CARGO od konkurence a ještě efektivněji podpoří obsluhu zákazníků v regionu střední Evropy.

■ **Skupina PKP CARGO dlouhodobě posiluje spolupráci s přístavy v Gdaňsku, Gdyni a Štětíně-Svinoústi. Jakou roli v tomto spojení hraje česká dcera a jak se daří navyšovat objemy přeprav na ose Sever–Jih?**

PKP CARGO INTERNATIONAL hraje důležitou roli v obsluze severojižních dopravních koridorů, které spojují polské námořní přístavy s Českou republikou, Slovenskem a dalšími trhy střední Evropy. Naším úkolem je přeprava zboží přes Českou republiku a Slovensko (od hranic s Polskem) a také zajištění tzv. „poslední míle“, tj. operací na vlečce u příjemce zboží. Je to velká výzva, která vyžaduje důkladnou znalost místních infrastrukturních, regulačních a provozních podmínek a také profesionální vztahy s místními příjemci. Zvláštní význam pro nás mají pravidelné kontejnerové spoje, které zajišťují opakovatelnost a spolehlivost dodavatelských řetězců.

Polské námořní přístavy v nejbližších letech výrazně zvýší své překládkové kapacity. Analýzy ukazují, že značná část nových nákladů směřuje právě do Česka. Vnímáme to jako velkou příležitost.

■ **V čem vidíte hlavní výhodu polských přístavů pro české exportéry a importéry ve srovnání s tradičními cestami přes Hamburk nebo Terst?**

Polské přístavy velmi rychle přestávají být pouze přístavy obsluhujícími polskou ekonomiku. Stále více se stávají přirozenou námořní bránou pro celou střední Evropu, včetně Česka. Dá se dokonce říci, že pro českou ekonomiku se Baltské moře stává stále bližším mořem.

Klíčovou roli hraje vzdálenost a doba přepravy. Například Štětín je nejbližším námořním přístavem od Prahy, vzdáleným přibližně 450 kilometrů, zatímco do Hamburku je to více než 600 kilometrů. Při době organizované železniční přepravě může kontejner dorazit z přístavu do terminálu v České republice za několik hodin.

Druhým prvkem jsou přímá námořní spojení. Terminál Baltic Hub v Gdaňsku je dnes největším kontejnerovým terminálem v Baltském moři a obsluhuje přímé linky z Asie. To znamená, že část nákladu již nemusí být překládána v západoevropských přístavech, což zkracuje celý logistický řetězec.

Za zmínku stojí také diverzifikace logistických tras. Společnosti stále častěji chtějí mít několik alternativních dopravních cest – nespolehat se pouze na jeden přístav nebo jeden koridor. Dnes tedy nekonkurují pouze přístavy, ale celé logistické koridory – a v této konkurenci Baltské moře velmi rychle získává na významu.

Jako skupina PKP CARGO – jeden z největších nákladních dopravců v Evropě – rozvíjíme spojení mezi polskými přístavy a Českou republikou, aby železniční doprava mezi našimi zeměmi byla rychlá, předvídatelná a konkurenceschopná.

Tento směr je také v souladu se strategií skupiny PKP a činností polského ministerstva infrastruktury. Díky tomu vzniká stále silnější logistický ekosystém, ve kterém železniční dopravci, přístavy a veřejné instituce společně budují konkurenceschopnost našeho regionu. ■

*Děkujeme za rozhovor.*

# Railways for the Region's New Economy

Former industrial sites in the Ostrava and Karviná areas are seeking new purposes, with the railway infrastructure remaining a key strategic asset in this transition. In an interview with **Łukasz Grzesło**, the Chairman of the Board, we discuss PKP CARGO INTERNATIONAL's operations across its comprehensive industrial siding network, the expansion of the Paskov terminal, and efforts to enhance north-south logistics connections.

■ **PKP CARGO INTERNATIONAL manages a wide-ranging system of railway sidings located in former industrial zones, especially throughout the Ostrava area. What is your plan for their further use within modern logistics chains?**

As a member of the PKP CARGO group, PKP CARGO INTERNATIONAL has been actively planning for the changes associated with the redevelopment of former industrial areas, notably in the Ostrava and Karviná districts. The network of railway sidings managed by the company is being analysed in terms of its further rational use in modern logistics chains.

Part of the siding infrastructure will be retained to serve future logistics or storage centres. New investors are emerging in former mining areas and are showing interest in rail transport as a stable, sustainable part of their logistics activities. Although the scope of these activities is unlikely to fully compensate for the decline in transport volumes following the end of coal mining and processing, PKP CARGO INTERNATIONAL is not interested in hastily dismantling the railway sidings. Importantly, the Czech Republic, which manages these areas through state-owned enterprises, considers the preservation of railway infrastructure to be a strategic advantage of these locations and an important element of their future use.

At the same time, part of the siding network is or will be offered for alternative use. Examples include projects related to regional tram transport, implemented where such solutions are justified by population mobility and public transport development. Another interesting idea is the development of tourism in post-industrial areas, where visitors arrive by special trains.

■ **In what ways can railway transportation support the economic revival of former coal mining regions, and what collaborative efforts are you undertaking with municipal governments and industrial zone developers in this regard?**

For rail transport, and especially for freight rail transport, the transformation of post-mining areas means an acceleration of changes in the structure of transport. In other words, the types of goods we transport are changing. Above all, there is growth in container transport, which is now used to move almost everything: from electronics, furniture, and toys to scrap metal, wood, and chemicals. There is also growth in the transport of alternative fuels, including RDF, as well as in the transport of new cargo categories previously transported exclusively by road, such as food in refrigerated containers.

*U města Koper ve Slovinsku.  
Near the city of Koper, Slovenia.*





Simultaneously, it is important to highlight that PKP CARGO INTERNATIONAL has been intertwined with the Czech coal sector's heritage for over seven decades. The organisation initially operated as the state enterprise OKD Doprava, later transitioned to the private operator AWT, and, from 2015 onwards, has belonged to the PKP CARGO group. Throughout these decades, we have facilitated the mining and transportation of commodities that constituted the foundation of rail cargo operations in this European region and played a vital role in the area's economic growth.

Today, rail freight transport in the Czech Republic remains a key link in the transport system, but its future – also from the perspective of PKP CARGO INTERNATIONAL is already being shaped by other types of goods, new customer needs, and the changing priorities and ambitions of the economy. Rail transport plays an important role in this process, especially in the Czech Republic, which has a highly developed rail network and has long supported railway development.

It is also worth noting that railway infrastructure provides a natural basis for new industrial, logistics, and warehouse investments, which are the most effective way to attract business to post-mining areas. That is why we actively cooperate with local governments, development agencies and industrial zone developers, and together we plan projects that utilise existing sidings, rail networks, and the potential of these areas. Our goal is not only to make effective use of the infrastructure, but also to attract companies for which access to efficient rail transport is a real value. In many locations, we act as a partner that connects investors' expectations with the possibility of quickly and practically connecting their operations to the rail network.

■ **The Paskov terminal is a key hub in your network. What investments in its modernisation and capacity expansion are you planning in the coming years?**

The Paskov terminal represents one of the central nodes within our infrastructure and serves as a cornerstone of the complete north-south transportation corridor. For this reason, it is of significant importance not only for PKP CARGO INTERNATIONAL's operations but also for the wider strategic vision of the PKP CARGO group. A major benefit of this terminal is its strategic positioning midway between the Baltic and Adriatic coastlines, as well as its proximity to the Czech-Polish highway connection (D1/A1).

Over the coming years, we intend to proceed with its comprehensive renovation and development, focusing on enhancing capacity, reducing loading and unloading times, and ensuring the ability to process an increasing volume of intermodal rail services.

The fourth stage of the terminal's expansion is currently underway. As part of this stage, the purchase of the necessary land and the demolition of the former mine's adjacent buildings have already been completed, enabling further infrastructure development. A handling area of approximately 30,000 m<sup>2</sup> has also been constructed and currently serves as a temporary truck parking area. Another element of the investment is the construction of 400 metres of handling tracks, located on part of the adjacent railway siding.

Following the conclusion of the fourth modernisation phase, scheduled for 2027, the Paskov Terminal could achieve a total footprint of up to 115,000 m<sup>2</sup> and handle around 7,000 TEU in throughput. This will substantially enhance the scale and adaptability of intermodal activities and address the rising market requirements.

Our goal is to create a new-generation logistics hub that will differentiate the PKP CARGO Group from competitors and further enhance customer service in Central Europe.

■ **The PKP CARGO Group has been strengthening its cooperation with the ports of Gdańsk, Gdynia and Szczecin-Świnoujście for a long time. What role does the Czech subsidiary play in this connection, and how effective has it been in boosting freight volumes along the north-south corridor?**

PKP CARGO INTERNATIONAL plays an important role in serving the north-south transport corridors connecting Polish seaports with the Czech Republic, Slovakia, and other Central European markets. Our task is to transport goods through the Czech Republic and Slovakia (from the Polish border) and also to ensure the so-called "last mile", i.e. operations on the siding at the recipient's premises. This is a major challenge that requires thorough knowledge of local infrastructure, regulatory and operational conditions, as well as professional relationships with local recipients. Regular container connections, which ensure the repeatability and reliability of supply chains, are particularly important to us.

Polish maritime ports are set to substantially expand their handling capacities in the years ahead. Studies indicate that a considerable portion of the additional cargo will be destined for the Czech Republic. We view this as an excellent opportunity.

■ **What do you consider to be the primary benefit of Polish ports for Czech exporters and importers in comparison to conventional routes through Hamburg or Trieste?**

Polish ports are rapidly ceasing to be ports serving only the Polish economy. They are increasingly becoming a natural maritime gateway

for Central Europe, including Czechia. It can even be said that the Baltic Sea is becoming increasingly important to the Czech economy.

Proximity and transit duration are crucial factors. For instance, Szczecin is the nearest seaport to Prague, situated roughly 450 kilometres away, while Hamburg is more than 600 kilometres away. With efficiently coordinated rail logistics, a container can reach a Czech terminal from the port within just a few hours.

The second factor is direct sea connections. The Baltic Hub terminal in Gdańsk is now the largest container terminal in the Baltic Sea and serves direct lines from Asia. This means that part of the cargo no longer needs to be transhipped through Western European ports, thereby shortening the entire logistics chain.

It is also important to highlight the diversification of logistics routes. Businesses are increasingly seeking multiple alternative transportation pathways, avoiding dependence on a single port or corridor. Nowadays, competition extends beyond individual ports to encompass entire logistics corridors and in this competitive landscape, the Baltic Sea region is swiftly growing in significance.

As the PKP CARGO Group. Among Europe's largest freight operators, we are enhancing rail links between Polish ports and Czechia to ensure that railway transport between our nations is fast, reliable, and cost-effective.

This approach also aligns with the PKP Group's strategic objectives and the initiatives of the Polish Ministry of Infrastructure. This fosters an increasingly robust logistics ecosystem where railway operators, ports, and public authorities collaborate to strengthen the competitiveness of our region. ■

*Thank you for the interview.*



*Terminál Paskov.  
Paskov Terminal.*

# PKO Bank Polski sází na přeshraniční růst

O financování českých firem v Polsku, podpoře polských společností na českém trhu i roli Prahy v evropské expanzi PKO Bank Polski mluví **Jan Rýpar**, ředitel české pobočky banky. Rozhovor se věnuje také velkým investicím do energetické transformace a tomu, jak banka využívá zkušenosti z obou trhů.



Bank Polski

**Text:** redakce

**Foto:** PKO Bank Polski



## ■ Pražská pobočka PKO Bank Polski se profiluje jako partner pro korporátní klientelu s přeshraničním působením. V čem dnes nejčastěji pomáháte českým firmám při vstupu do Polska?

Naší hlavní výhodou je detailní znalost polského trhu a silná pozice PKO Bank Polski na domácím trhu. Když český investor kupuje firmu v Polsku, často dobře známe cílovou společnost i její obchodní prostředí. Díky tomu umíme transakci přesněji vyhodnotit, opřít financování o bonitu polské společnosti a pracovat se zajištěním podle polského práva. To nám umožňuje nabídnout podmínky, které bývají pro klienta výhodnější než u bank bez silného zázemí v Polsku. Podobně přistupujeme i k financování pohledávek za polskými odběrateli nebo k vystavování záruk v polštině a podle polského práva. Ty mají pro objednatel vyšší váhu, protože potvrzují, že dodavatel prošel úvěrovým posouzením největší polské banky.

## ■ Česko i Polsko čekají velké investice do energetické transformace. Má banka dnes větší chuť vstupovat i do kapitálově náročných projektů?

Ano. To, co může na českém trhu působit jako mimořádně velká transakce, bývá z pohledu Polska spíše standardní objem. Na takové projekty máme nastaveny procesy i schvalovací pravomoci a jako kapitálově silná banka do nich umíme vstupovat. U konsorciálních úvěrů jsme schopni přinést závazek financování až do výše 200 milionů eur, u velmi kvalitních transakcí i více. Český trh je přitom v energetické transformaci dál než polský, i proto aktuálně v Praze pracujeme na několika dekarbonizačních projektech. Tyto zkušenosti pro nás budou cenné ve chvíli, kdy se

podobné investice naplno rozběhnou i v Polsku. Vedle toho v Česku zajišťujeme i běžné bankovní služby pro polské firmy, od vedení účtů v korunách přes cash pooling až po provozní a investiční financování.

## ■ PKO Bank Polski staví další rozvoj na silnější regionální roli a technologickém posunu. Jakou pozici v tomto směru připisujete české pobočce?

Banka dlouhodobě roste rychleji než polský trh a významnou roli v tom hrají technologie a jejich praktické využití. Zároveň je zřejmé, že další růst nemůže stát jen na domácím trhu, a proto je pro nás důležitá expanze do zahraničí. PKO Bank Polski dnes působí prostřednictvím poboček v Německu, Česku, Rumunsku a na Slovensku, vlastní banku na Ukrajině a v poslední době otevřela zastoupení také v Rakousku, Švédsku a Litvě. V příštích letech chceme přidat další plnohodnotné pobočky v zemích Evropské unie.

## ■ Podle čeho poznáte, že jste v Praze uspěli?

Pražská pobočka spolu s německou potvrdila, že zahraniční expanze má pro celou skupinu ekonomický smysl. Původní byznysový plán jsme několikrát násobně překonali, a i po devíti letech rosteme dvouciferným tempem. Česká pobočka sice zatím představuje jen malou část celkového výsledku banky, její význam ale přesahuje samotná čísla. Ukazuje, že mezinárodní růst může být pro PKO Bank Polski silným motorem dalšího rozvoje. Za skutečný úspěch však budeme považovat až stav, kdy bude mít banka výrazný otisk v celé Evropě. ■

*Děkujeme za rozhovor.*

# PKO Bank Polski Is Counting on Cross-Border Expansion

The bank's Czech branch Director, **Jan Rýpar**, explores topics including financial support for Czech enterprises in Poland, assisting Polish firms entering the Czech market, and Prague's strategic importance in PKO Bank Polski's pan-European expansion plans. He also discusses large-scale energy transition investments and the bank's ability to leverage insights from both markets.

■ **The Prague branch of PKO Bank Polski presents itself as a strategically for corporate customers operating across borders. What types of assistance do you typically provide to Czech businesses entering the Polish market today?**

Our key strength lies in our comprehensive understanding of the Polish market and PKO Bank Polski's dominant position domestically. When Czech investors acquire Polish companies, we frequently have existing knowledge of the target firm and its operating context. This enables us to evaluate deals more precisely, structure financing based on the Polish entity's credit profile, and utilise collateral governed by Polish legislation. As a result, we can deliver terms that often exceed those offered by banks without significant Polish operations. We take a similar approach to financing receivables from Polish customers or issuing guarantees in Polish and in accordance with Polish law. These hold more credibility for clients, as they demonstrate that the vendor has been vetted by Poland's leading bank.

■ **Both the Czech Republic and Poland are set for major investments in the energy transition. Is the bank now more keen to get involved in capital-intensive projects?**

Indeed. A transaction that would be exceptionally large by Czech standards may be relatively routine in terms of the Polish market scale. We maintain structured processes and authorisation levels for these deals, and our robust capital base enables us to participate. In syndicated lending arrangements, we can pledge financing of up to EUR 200 million, with even larger commitments possible for top-tier transactions. Czech energy transition efforts are ahead of Poland's, which is why we are presently engaged in several decarbonisation projects in Prague. This expertise will prove beneficial when comparable in-

vestments reach full scale in Poland. Additionally, we offer standard banking products to Polish firms in the Czech Republic, including CZK account management, cash pooling services, and financing for working capital and capital expenditures.

■ **PKO Bank Polski is focusing its ongoing development on strengthening its regional footprint and advancing technology. What significance does the Czech branch have in this context?**

For years, the bank's growth rate has exceeded that of the Polish market, largely due to technology and its practical deployment. Nevertheless, it is apparent that future growth cannot rest entirely on domestic operations, which makes foreign expansion a priority. PKO Bank Polski presently operates via branches in Germany, the Czech Republic, Romania, and Slovakia, owns a banking subsidiary in Ukraine, and has lately opened representative offices in Austria, Sweden, and Lithuania. Over the next several years, we aim to launch additional full-service branches across EU member states.

■ **What indicators show that you have been successful in Prague?**

The Prague branch, along with the German office, has demonstrated that international expansion is financially viable for the entire group. Our performance has far exceeded original targets, and even after nearly a decade, we are still posting double-digit growth. Though the Czech operation currently contributes only a minor share to the bank's consolidated results, its value transcends mere financial data. It evidences that international growth can be a potent engine for PKO Bank Polski's future expansion. Nevertheless, we will not consider it truly successful until the bank has achieved a meaningful scale across Europe. ■

*Thank you for the interview.*



# Bezpečnost firem začíná řízením rizik

Firmy dnes čelí rostoucím kybernetickým hrozbám, přísnějším regulačním požadavkům i otázce, jak ochránit klíčová data a provoz v krizových situacích. O těchto tématech hovoříme s **Ivem Popardowským** z ABAS IPS Management. V rozhovoru popisuje, proč se bezpečnost firem neobejde bez důsledného řízení rizik a připravenosti na krizové scénáře.

Text: redakce

Foto: ABAS



■ **Jak dnes v ABAS IPS Management u klientů určujete, co přesně tvoří kritickou infrastrukturu organizace, a podle jakých kritérií stanovíte pořadí priorit, aby ochrana mířila na skutečně nejzranitelnější a nejdražší body?**

V zásadě u klientů neurčujeme, co tvoří jejich kritickou infrastrukturu, někdy však raději na možné opomenutí klienta upozorníme. Většina organizací už dnes totiž podléhá regulacím, které je k této identifikaci nutí, konkrétně GDPR, kybernetická legislativa či DORA. Tyto předpisy vyžadují interní hodnocení procesů, infrastruktury i personálních rizik. ABAS poskytuje metodiku a podporu při zavádění opatření a zdůrazňuje, že každý podnik by měl mít plán obnovy činnosti pro případ katastrofy. Jádrem je řízení rizik, které se týká všech organizací bez ohledu na obor.

■ **Když vezmete typický kybernetický incident, který má potenciál zastavit provoz, kde podle vás nejčastěji selže připravenost firem: v rozhodování managementu, v architektuře a zálohách, v dodavatelském řetězci nebo v propojení fyzické a kybernetické bezpečnosti, a jaké minimum by měl mít podnik hotové, aby incident zvládl bez chaosu?**

U kybernetických incidentů je problémem především to, že hrozby neustále přibývají a staré útoky mohou být v novém prostředí opět účinné. Management se už nemůže vyvázat z odpovědnosti – zákony nově stanovují přímou odpovědnost vedení za ochranu dat. Klíčové je

zajistit bezpečnost dat jak logicky, tak fyzicky: „zajistit bezpečnost dat na jejich nosičích i bezpečnost nosičů“. Mnoho firem nezná hodnotu svých dat, neumí stanovit význam informací a tím ani adekvátní úroveň investic do ochrany. U automatizovaných provozů by náklady na zabezpečení neměly přesáhnout 30 % očekávané škody. Největší hrozbu však stále představují vlastní zaměstnanci.

■ **Jak má vypadat praktická připravenost na blackout: které provozní závislosti a scénáře musí organizace otestovat, jak nastavujete krizovou komunikaci v režimu omezené konektivity a co považujete za hranici, kdy už nejde jen o „IT problém“, ale o bezpečnostní a reputační riziko pro celý byznys?**

Při přípravě na blackout se firmy často spoléhají jen na nouzové agregáty. Krátkodobý výpadek (do 4 hodin) lze zvládnout, UPS umožní bezpečné odstavení systémů. U delších výpadků je však situace zásadně jiná – nafta v agregátech obvykle vystačí jen na 24 hodin a zároveň přestává téct voda, což znemožňuje pobyt zaměstnanců na pracovišti. V takovém případě je nejbezpečnější mít data uložená na fyzicky odolném místě a objekty opustit. Praxe ukazuje, že „nejcennější kapitál firem se skrývá v lidech a informacích“, a proto je nutné chránit především je. ABAS nabízí metodiku, jak postupovat v krizových scénářích a jak nastavit rozhodovací procesy i komunikaci při omezené konektivitě. Pro ten účel máme k dispozici i špičkové externí konzultanty. ■

Děkujeme za rozhovor.

# Corporate Security Begins with Risk Management

Businesses today are grappling with rising cyber risks, tougher regulations, and the challenge of securing vital data and operations during crises. We address these concerns with **Ivo Popardowský** from ABAS IPS Management, who explains why effective corporate security requires robust risk management practices and readiness for crisis situations.

■ **How does ABAS IPS Management identify critical infrastructure within an organisation, and what criteria do you apply to prioritise protection for the most at-risk and expensive assets?**

We do not decide what counts as critical infrastructure for our clients; sometimes, however, we prefer to draw the client's attention to a potential oversight. Indeed, most organisations are now already subject to regulations such as GDPR, cyber laws, and DORA that mandate identifying critical assets. These rules require internal risk assessments covering processes, infrastructure, and personnel. ABAS delivers methodology and implementation assistance while emphasising that all businesses need disaster recovery plans. The key is risk management, which matters for all organisations, no matter what industry they are in.

■ **When thinking about a typical cyber incident that could stop operations, where do companies usually fall short in their readiness: leadership decisions, system architecture and backups, supply chain vulnerabilities, or linking physical and digital security? What minimum measures should be in place to respond to incidents without chaos?**

The big problem with cyber incidents is that threats keep growing and changing – attacks that seemed outdated can suddenly work again in new contexts. Management cannot avoid responsibility anymore; laws now make executives directly liable for data protection. Securing data requires both digital and physical measures: “protect the data on

storage devices and the devices themselves.” Many companies do not understand the value of their data, cannot assess the importance of their information, and therefore cannot decide how much to invest in protection. For automated processes, security costs should not exceed 30% of the potential damage. Yet the biggest threat still comes from a company's own staff.

■ **What does effective blackout preparation involve: which operational dependencies and scenarios need testing, how do you establish crisis communication with limited connectivity, and when does an incident stop being just an “IT problem” and become a comprehensive security and reputational threat to the entire enterprise?**

Companies preparing for blackouts typically rely only on backup generators. Short outages (under 4 hours) can be managed with UPS systems for safe shutdowns. Longer outages are different – generators typically only have enough fuel for 24 hours, and water supplies fail too, making it impossible for employees to stay. The best strategy is to secure data in a protected off-site location and evacuate. Experience shows “people and information are a company's most valuable assets”, so protecting them is paramount. ABAS offers methods for handling crisis scenarios and setting up decision-making and communication when connectivity is poor. We also have access to world-class external consultants for this purpose. ■

*Thank you for the interview.*



# Energetická transformace se neobejde bez kogenerace



Strojírensko-energetická skupina TEDOM patří mezi nejvýznamnější evropské hráče v oblasti kogenerace, tedy společné výroby elektřiny a tepla. V roce 2024 ji koupil japonský gigant Yanmar, pro kterého to byla největší akvizice v historii. O tom, jak se mění tempo růstu firmy, mezinárodní ambice i role kogenerace v moderní energetice, mluví v rozhovoru **Ladislav Zeman**, generální ředitel skupiny TEDOM.

Text: redakce

Foto: TEDOM

**TEDOM**  
YANMAR GROUP

■ **TEDOM už na českém trhu působí déle než 35 let, přičemž v oblasti kogenerací patříte mezi klíčové hráče v rámci celé Evropy. Co jsou v současné době pilíře vašeho byznysu?**

Za více než 35 let jsme vyrostli z výrobce kogeneračních jednotek na firmu, která řeší energetiku zákazníka ze všech úhlů. Kogenerace zůstává našim důležitým pilířem, za dobu naší existence jsme prodali 10 000 kogeneračních jednotek do 50 zemí světa, s instalovaným výkonem přes 2300 MW. Ročně dodáváme zhruba 200 až 400 nových kusů do desítek zemí na celém světě. Ale kromě toho jsme dodavateli komplexních ESCO služeb včetně dodávek i výkupu energií.

To odpovídá tomu, jak dnes energetika skutečně funguje. Firmy a instituce neřeší jen technologii, ale celý systém a my jsme schopni pokrýt všechny jeho části. Skupina TEDOM má dnes přes 1100 zaměstnanců a silné zázemí v tuzemských výrobních závodech v Jablonci nad Nisou, Třebíči, Hořovicích a Výčapech. Jsme tak mimořádně silným domácím hráčem a zároveň firma s globálním vlivem a ambicemi.

■ **Co konkrétně pro TEDOM znamená být součástí skupiny Yanmar v praxi? Získali jste díky tomu přístup k inovativním technologiím, know-how, procesům nebo silnějším investičním zázemím?**

Spolupráce se skupinou Yanmar nám přináší silnější zázemí pro růst, sdílení know-how a otevřela nám dveře na zahraniční trhy včetně asijských, které se stávají motorem globální ekonomiky. V předešlých letech jsme vyrostli v zahraničí i prostřednictvím akvizic společností Intergen v Itálii a EuroSite Power ve Velké Británii. Díky tomu jsme opět posílili v oblastech vysokoúčinné výroby elektřiny, tepla, ESCO službách i digitálních řešeních pro decentralizovanou energetiku.

■ **Dlouhé roky se specializujete na kogenerační jednotky. Podle čeho nejrychleji poznáte, že kogenerace v konkrétním případě dává smysl?**

Pokud specifický provoz potřebuje stabilní dodávky tepla a elektřiny, kogenerace dává takřka vždy smysl. Žádný jiný zdroj nedosahuje takové efektivity, protože u kogenerace řízeně vyrábíte teplo v podstatě jako vedlejší produkt výroby elektřiny. Nezapustitelnost kogeneračních jednotek platí zvláště tam, kde by výpadek mohl být katastrofální, typicky v nemocnicích, teplárnách nebo průmyslových podnicích. To jsou segmenty, kde máme dlouhodobě silné zastoupení v Česku i v zahraničí.

Zvažujeme ale i širší kontext energetiky. Kogenerace v Evropě dlouhodobě zajišťuje výrobu zhruba 12 % elektřiny a 16 % tepla, nicméně tento podíl roste. Důvodem je to, že výroba z obnovitelných zdrojů z podstaty osciluje, a proto je nutné mít spolehlivý a flexibilní zdroj, který je může ve vhodný moment rychle a spolehlivě doplnit. To je jedna z věcí, která posouvá byznys s kogeneracemi dopředu.

■ **Když město nahrazuje jeden velký zdroj menšími blízko odběratelům, v čem kogenerace nejvíc pomáhá a kde naopak naráží?**

V kontextu probíhající energetické transformace se bez kogenerace neobejdeme, a to především kvůli její zmiňované vysoké energetické účinnosti přesahující 90 procent. Navíc je možné kombinovat ji s dalšími zdroji, což je v decentralizaci výroby energie velká výhoda spolu s tím, že jednotka může fungovat přímo v místě odběru – nehrozí jí tak ztráty tepla během dopravy jako v případě centrálních zdrojů.

Důležitou součástí naší nabídky jsou ale i související služby. Provoz na dálku, včasná diagnostika a mimo jiné servisní zásah do 6 hodin včetně dostupnosti náhradních dílů, čímž jsme unikátní nejen na českém trhu. Právě to bývá pro provozovatele včetně samospráv mnohdy stejně důležité jako technologie sama.

Bohužel stále narážíme na to, že některé segmenty kogenerace stále přehlíží. Zákazníci logicky znají „stará dobrá“ řešení, ať už jsou to kotle, případně turbíny. V případě transformace teplárny se ale rozhoduje na 20 až 30 let dopředu. Proto je důležité zvážit všechny varianty a jak zapadají do provozních podmínek a scénářů a dívat se na to, jaký je trend.

Pozitivní je, že povědomí o kogeneraci stoupá, protože kombinuje výhody, které ostatní zdroje prostě nabídnout nemohou.

#### ■ Jak kogenerace pomůže nahradit uhlí, aby se to co nejméně propadlo do ceny tepla pro odběratele?

U náhrady uhlí je klíčové, aby změna dávala smysl technicky i ekonomicky. Kogenerace pomáhá tím, že spojuje výrobu tepla a elektřiny dohromady. Ve srovnání s oddělenou výrobou, tedy tradičními elektrárnami či kotle, umí podle typu provozu ušetřit zhruba 10 až 30 % energie, což je přesně parametr, který pomáhá držet náklady pod kontrolou. Když je navíc dobře navržena jako součást širšího energetického mixu, může významně ulehčit přechod od uhlí i z pohledu ceny pro domácnosti a firmy.

A je tu samozřejmě přesah, který se dá také vyčíslit penězi. Menší znečištění ovzduší s možností přejít do budoucna na zdroje bez emisní stopy, kterým legislativní i tržní vývoj nahrává stále víc.

#### ■ Jak vypadají nejtýpější instalace Tedomu? Co jste se z těch projektů naučili a co byste příště udělali jinak, aby se projekty daly snadno opakovat?

V Česku a regionu jde hlavně o nemocnice, teplárny, průmyslové podniky a municipality. Ve světě jsou to navíc komunální sektor, zemědělství či obchodní centra. Díky tomu máme zkušenost jak s lokálními aktéry, tak s nadnárodními hráči, kteří řeší energetiku napříč více zeměmi. Dobrý příklad adaptability vidíme i na Ukrajině, kam zanedlouho dodáme stou kogenerační jednotku.

Takřka vždy jsou to komplexní projekty, kde kogenerace funguje v rámci širšího řešení. Dobře se doplňuje třeba s fotovoltaikou – ta funguje, když je teplo a je třeba vyrábět jen elektřinu, kogenerace ji doplní, když začíná být zima nebo méně svítí slunce a kromě elektřiny je třeba právě i teplo.

#### ■ Umějí vaše kogenerační jednotky využívat i jiné plyny než zemní plyn?

Ano, a je to jedna z důležitých výhod kogenerace v kontextu energetické transformace. Vedle zemního plynu se v praxi používají i další plynná paliva podle konkrétního provozu, například bioplyn, kalový plyn nebo důlní plyn. Naše kogenerační jednotky jsou už při instalaci připravené na různé typy paliv a jejich směsi. Zákazníci tak nejsou svázaní jedním nastavením a mohou využít například biometan, který roste na důležitosti. Díváme se ale i dál a chystáme mimo jiné vodíkové aplikace. ■

*Děkujeme za rozhovor.*

*Dvě kogenerační jednotky TEDOM Quanto 600 se nově staly součástí energetického zázemí komplexu budov Národního divadla.  
Two TEDOM Quanto 600 cogeneration units have recently become part of the energy infrastructure of the National Theatre complex.*



# Energy Transformation Cannot Happen without Cogeneration

TEDOM, an engineering and energy company, ranks among Europe's top cogeneration providers, specialising in simultaneous electricity and heat generation. Japanese corporation Yanmar acquired it in 2024 in its largest-ever acquisition. The TEDOM Group CEO **Ladislav Zeman** discusses the company's evolving growth trajectory, global expansion plans, and the role of cogeneration in contemporary energy systems.

■ **TEDOM has been operating on the Czech market for more than 35 years, and you are one of the key players in cogeneration in Europe. What are the pillars of your business at present?**

In more than 35 years, we have grown from a manufacturer of cogeneration units to a company that addresses all aspects of our customers' energy needs. Cogeneration remains an important pillar of our business. Since our foundation, we have sold 10,000 cogeneration units to 50 countries worldwide, with an installed capacity of over 2,300 MW. Every year, we deliver approximately 200 to 400 new units to dozens of countries worldwide. In addition, we provide comprehensive ESCO services, including energy supply and purchase.

This reflects how the energy sector actually works today. Companies and institutions are not just concerned with technology; they are concerned with the entire system, and we can cover all its parts. Today, the TEDOM Group has over 1,100 employees and a strong base in domestic production plants in Jablonec nad Nisou, Třebíč, Hořovice, and Výčapy. We are, therefore, an exceptionally strong domestic player and, at the same time, a company with global influence and ambition.

■ **What are the practical implications of TEDOM's integration into Yanmar Group? Has this provided access to cutting-edge technologies, expertise, operational methods, or expanded investment capacity?**

Our cooperation with Yanmar Group gives us a stronger platform for expansion and knowledge exchange, while providing access to international markets, including those in Asia, which are driving the global economy. In previous years, we have grown abroad through the acquisitions of Interger in Italy and EuroSite Power in the United Kingdom. These moves have reinforced our capabilities in efficient combined heat and power generation, energy services, and digital technologies for distributed energy systems.

■ **You have specialised in cogeneration units for many years. How can you quickly determine whether cogeneration makes sense in a particular case?**

If a specific operation requires a stable supply of heat and electricity, cogeneration almost always makes sense. No other source achieves such efficiency because with cogeneration, you essentially produce heat as a by-product of electricity generation in a controlled manner. Cogeneration units are particularly irreplace-

able where an outage could be catastrophic, typically in hospitals, heating plants or industrial enterprises. These are segments where we have long had a strong presence in Czechia and abroad.

However, we are also considering the broader energy context. Cogeneration in Europe has long provided approximately 12 per cent of electricity and 16 per cent of heat, but this share is growing. The reason is that production from renewable sources inherently fluctuates; therefore, it is necessary to have a reliable, flexible source that can quickly and reliably supplement them at the right moment. This is one of the things that is driving the cogeneration business forward.

■ **When urban areas shift from a single large facility to multiple smaller units near end users, what are cogeneration's main strengths and limitations?**

The energy transition cannot succeed without cogeneration, largely because of its superior energy efficiency of over 90 per cent. Its ability to integrate with multiple energy sources provides critical advantages for decentralised production, and locating units at end-use sites avoids the heat losses that centralised facilities experience during distribution.

However, related services are also an important part of our offer. Remote operation, timely diagnostics, and, among other things, service intervention within 6 hours, including the availability of spare parts, make us unique not only on the Czech market. This is often just as important for operators, including local authorities, as the technology itself.

Unfortunately, we still encounter segments of cogeneration that continue to overlook this. Customers are naturally familiar with the "good old" solutions, whether they are boilers or turbines. In the case of heating plant transformation, however, decisions are made 20 to 30 years in advance. That is why it is important to consider all options, how they fit into operating conditions and scenarios, and the trend.

The good news is that awareness of cogeneration is growing because it combines advantages that other sources simply cannot offer.

■ **How can cogeneration help replace coal in a way that minimises the impact on the price of heat for consumers?**

When replacing coal, it is essential that the change makes sense both technically and economically. Cogeneration combines heat and electricity production. Compared to separate production, i.e., traditional



Jeden z největších kogeneračních projektů poslední doby: Tři jednotky o celkovém výkonu 6,9 MW pro zásobování teplem i elektřinou místního sídliště.  
 One of the largest cogeneration projects in recent years: three units with a total capacity of 6.9 MW supplying heat and electricity to a local residential district.

power plants or boilers, it can save 10-30% of energy, depending on the type of operation, which is exactly the parameter that helps keep costs under control. Moreover, when well designed as part of a broader energy mix, it can significantly ease the transition away from coal, reducing costs for households and businesses.

And, of course, there is an overlap that can also be quantified in monetary terms. Less air pollution with the possibility of switching to emission-free sources in the future, which is increasingly favoured by legislative and market developments.

■ **What are the most typical Tedom installations like? What have you learned from these projects, and what would you do differently next time to make the projects easier to replicate?**

In the Czech Republic and the region, these are mainly hospitals, heating plants, industrial enterprises, and municipalities. Globally, they also include the municipal sector, agriculture, and shopping centres. Thanks to this, we have experience with both local and multinational players in the energy sector across multiple countries. We also see a strong example of adaptability in Ukraine, where we will soon deliver our 100th cogeneration unit.

These are almost always complex projects where cogeneration is part of a broader solution. It complements photovoltaics well; for example, photovoltaics work when it is warm and only electricity needs to be produced, while cogeneration supplements it when it starts to get cold or when there is less sunshine and heat is needed in addition to electricity.

■ **Can your cogeneration units use gases other than natural gas?**

Yes, and this is one of the important advantages of cogeneration in the context of energy transformation. In addition to natural gas, other gaseous fuels are also used in practice, depending on the specific operation, such as biogas, sludge gas or mine gas. Our cogeneration units are already prepared for various types of fuels and their mixtures during installation. This means that customers are not tied to a single setting and can use other fuels, such as biomethane, which is growing in importance. But we are also looking further ahead and are preparing hydrogen applications, among other things. ■

*Thank you for the interview.*

# Míříme k západním platformám

Osmdesát let od svého vzniku si letos připomíná VOP CZ. Současně vstupuje do nové etapy, kterou určuje servis a výroba západních vojenských platform. Ředitel **Vlastimil Navrátil** v rozhovoru popisuje, jak podnik navazuje na svou opravárenskou tradici, jakou roli v jeho směřování hraje spolupráce s ministerstvem obrany a proč dál rozvíjí také civilní strojírenskou výrobu.

Text: redakce

Foto: VOP



## ■ Firma si letos připomíná 80 let od svého vzniku v Šenově u Nového Jičína. Které momenty v historii podniku považujete za významné pro to, kde firma stojí dnes?

Historie VOP CZ je úzce spojená s vývojem českého obranného průmyslu. Podnik vznikl po druhé světové válce jako opravárenské zázemí pro armádní techniku a jeho hlavním úkolem bylo zajišťovat servis a opravy vojenské techniky. Právě schopnost udržovat a modernizovat techniku byla jedním z pilířů, na kterých podnik dlouhodobě stavěl.

Za klíčové období považuji transformaci po roce 1989, kdy bylo nutné přizpůsobit fungování firmy novým ekonomickým podmínkám. Podnik se postupně otevřel spolupráci se zahraničními partnery a začal rozvíjet i civilní výrobu. Díky tomu dokázal rozšířit své portfolio a stabilizovat výrobu i v obdobích, kdy vojenských zakázek nebylo zase až tolik.

Důležitou roli sehrály také investice do modernizace výrobních kapacit a technologií v posledních letech. Díky nim dnes VOP CZ disponuje zázemím, které umožňuje zapojení do velkých modernizačních projektů armády i do mezinárodní průmyslové spolupráce. Dalším milníkem je letošní rok, začínáme nově servisovat a vyrábět západní platformy vozidel.

## ■ VOP CZ je důležitým partnerem ministerstva obrany. Jak to ovlivňuje výrobní a kooperační program?

Spolupráce s ministerstvem obrany je pro Vojenský opravárenský podnik zásadní a významně ovlivňuje strategické směřování firmy. Podnik chce dlouhodobě zajišťovat životní cyklus vojenské techniky od oprav a servisu až po modernizace a technickou podporu.

Tato role klade vysoké nároky na kvalitu výroby, technologickou úroveň i bezpečnost. Zároveň ale přináší možnost zapojení do velkých modernizačních projektů, které jsou často realizovány ve spolupráci s dalšími společnostmi obranného průmyslu.

Pro VOP CZ to znamená nejen stabilní zakázky, ale také přístup k novým technologiím a know-how. Díky tomu se podnik může postupně zařadit do dodavatelských řetězců velkých globálních společností obranného průmyslu.

## ■ Kromě obranného sektoru se věnujete i civilní strojírenské výrobě. Jaké nové technologie plánujete v nejbližších letech zavést?

Civilní výroba představuje pro VOP CZ důležitý doplněk našeho výrobního portfolia a zároveň prostor pro další technologický rozvoj. V následujících letech se chceme zaměřit především na další digitalizaci a rozšířit automatizaci zejména ve svařování.

Postupně rozšiřujeme využití robotizovaných pracovišť a chytré diagnostiky, které nám umožňují vyšší efektivitu výroby. Důležitým tématem je také zavádění principů takzvané chytré výroby, které pomáhají lépe plánovat výrobu a optimalizovat využití kapacit.

Současně sledujeme i nové technologické směry, například využití AI nebo moderní řízení životního cyklu. Naším cílem je dlouhodobě udržet konkurenceschopnost podniku a vytvořit výrobní prostředí, které dokáže pružně reagovat na požadavky jak obranného, tak civilního sektoru. ■

Děkujeme za rozhovor.

# We Are Focusing on Western Platforms

VOP CZ is celebrating 80 years of operation this year as it moves into a new stage focused on Western military platform maintenance and production. The Director, **Vlastimil Navrátil**, explains how the company uses its long-standing repair experience as a foundation, discusses the Ministry of Defence's influence on the company's strategy, and shares why civilian engineering production remains part of the business.

■ **This year marks the company's 80th anniversary since its founding in Šenov near Nový Jičín. What milestones in the company's history do you view as pivotal to its current position?**

VOP CZ's past is closely linked to the evolution of the Czech defence industry. The company began after World War II as a repair facility for military equipment, with servicing and maintenance as its main functions. This skill in keeping equipment operational and up to date became one of the key foundations of the company's lasting success.

In my opinion, the transformation era after 1989 was pivotal, requiring us to reshape the company to fit an entirely new economic reality. We incrementally forged alliances with foreign partners and ventured into civilian production. This helped us expand our product range and keep production running smoothly, even when military contracts were limited.

Equally significant have been our recent investments in upgrading production infrastructure and technology. These advancements have given VOP CZ the capabilities needed to engage in major defence modernisation projects and cross-border industrial collaboration. This year is another major milestone – we are beginning to service and build Western vehicle platforms.

■ **As an important Ministry of Defence partner, how does VOP CZ's relationship with the ministry impact its production activities and collaborative programme?**

Cooperation with the Ministry of Defence is fundamental to the Military Repair Enterprise and has a major impact on the company's strategic direction. The company seeks to handle all phases of military

equipment lifecycle management – repairs, maintenance, upgrades, and technical support.

This mission requires meeting high benchmarks for quality, technology, and safety. Yet it also opens doors to involvement in major modernisation projects, often undertaken alongside other companies in the defence industry.

For VOP CZ, this means not only stable orders but also access to new technologies and know-how. Thanks to this, the company can gradually integrate into the supply chains of major global defence industry companies.

■ **In addition to the defence sector, you are also involved in civilian engineering production. What new technologies do you plan to introduce in the coming years?**

Civilian production enriches VOP CZ's manufacturing portfolio and provides a pathway for technological development. Our upcoming priorities centre on deepening digitalisation and expanding automation capabilities, particularly within welding operations.

We are slowly adding more robotic work areas and smart diagnostic tools to enhance production efficiency. Additionally, we are integrating smart manufacturing principles to improve production planning and optimise capacity. We are also tracking new technological advances such as AI and modern lifecycle management. Our long-term vision is to maintain competitiveness and to develop a production environment that responds flexibly to both defence and civil-sector needs. ■

*Thank you for the interview.*



Hlavní tanková hala VOP.  
VOP main tank hall.

# AMPER a MSV cílí na byznys

Jak chtějí BVV v roce 2026 posunout veletrhy od prezentace technologií k místu, kde vznikají konkrétní obchodní rozhodnutí a partnerství, vysvětluje **Jan Kubata**, generální ředitel Veletrhů Brno. Popisuje změny na AMPERu, práci s odbornými partnery a formáty, které mají přitáhnout publikum s rozhodovací pravomocí. Zmiňuje také MSV a jeho propojení se soutěží Manažer roku, návrat Zlatých medailí v nové podobě a pravidla projektu BVV Living Lab.

Text: redakce

Foto: BVV



■ **AMPER, mezinárodní veletrh elektrotechniky, elektroniky a energetiky, v roce 2026 poprvé organizujete přímo pod značkou Veletrhy Brno. Jaký konkrétní posun nabídnete vystavovatelům a návštěvníkům oproti předchozím ročníkům?**

AMPER chceme rozvíjet především jako místo, kde se setkávají lidé s reálnou rozhodovací pravomocí. Tomu přizpůsobujeme celý koncept akce. Podařilo se připravit kvalitní odborný program, který půjde do hloubky a bude reagovat na aktuální výzvy energetiky, digitalizace a automatizace. Zařazujeme nová témata, jako jsou kyberbezpečnost, chytré technologie, elektromobilita nebo drony. Výrazně také posilujeme zapojení odborných partnerů. Chceme, aby program vznikl ve spolupráci s těmi, kteří skutečně určují směr odvětví. Zároveň pracujeme na účasti významných hostů z byznysu i veřejné sféry, jejichž přítomnost podtrhne důležitost témat a otevře prostor pro strategický dialog.

■ **MSV, klíčová průmyslová platforma pro strojírenství a výrobní technologie, se letos uskuteční od 6. do 9. října. Jak v programu a obchodních formátech proměníte digitalizaci, energetiku a bezpečnost průmyslu v konkrétní zakázku a partnerství?**

Naším cílem je vytvářet prostředí, které podporuje skutečné obchodní rozhodování. Chceme, aby se na veletrhu potkávali lidé s kompetencí investovat a uzavírat partnerství. Proto klademe důraz na strukturovaný networking, zapojení klíčových hráčů z průmyslu a na formáty, které přirozeně propojují technologická řešení s konkrétními potřebami firem. Digitalizaci, energetickou transformaci i bezpečnost průmyslu vnímáme jako oblasti, kde dnes firmy stojí před zásadními investičními rozhodnutími. MSV má být místem, kde získají nejen přehled o řešeních, ale také relevantní partnery a strategické informace potřebné k tomu, aby své projekty skutečně spustily.

■ **Manažer roku, prestižní soutěž českého managementu, propojuje vyhlášení s galavečerem na brněnském výstavišti v návaznosti na MSV. Proč jste zvolili právě toto spojení a jakou roli v něm chcete dát BVV jako místu, kde se potkává byznys s veřejným sektorem?**

Spojení Manažera roku s MSV je logickým krokem k posílení významu brněnského výstaviště jako místa, kde se setkávají nejvyšší představitelé byznysu. BVV v tomto kontextu funguje jako neutrální a respektovaný prostor, kde může vznikat dialog o průmyslové politice, investicích či exportní podpoře. Součástí letošního programu bude také udílení Zlatých medailí MSV, které se vrátí v nové a inovativní podobě více zaměřené na praktický přínos pro průmysl. Ocenění budou reflektovat konkrétní řešení s reálným dopadem na efektivitu, konkurenceschopnost a technologický rozvoj firem.

■ **Jak u projektu BVV Living Lab, který označujete za celoroční „živou laboratoř“ inovací v areálu výstaviště, nastavíte pravidla pilotních testů tak, aby firmy získaly měřitelná data a jasnou cestu ke škálování?**

BVV Living Lab stavíme jako profesionálně řízené testovací prostředí, nikoli jako demonstrační plochu bez jasných pravidel. Každý pilotní projekt má předem definovaný cíl, měřitelné ukazatele úspěchu, časový rámec a způsob vyhodnocení. Velkou výhodou je samotný areál brněnského výstaviště, který funguje jako uzavřený, ale zároveň velmi rozmanitý ekosystém. Na jednom místě máme administrativní budovy, pavilony s různým režimem provozu, energetickou infrastrukturu i logistiku. To umožňuje testovat technologie v reálných provozních podmínkách, ale stále v kontrolovaném prostředí, kde lze přesně sledovat data a vyhodnocovat dopady. ■

Děkujeme za rozhovor.

# AMPER and the International Industrial Fair (MSV) Are Aimed at the Business Sector

**Jan Kubata**, CEO of BVV Trade Fairs Brno, outlines BVV's 2026 strategy to transform trade fairs from mere technology showcases into venues where real business deals and collaborations are forged. He details AMPER's evolution, collaboration with industry experts, and new formats aimed at attracting decision-makers. He also discusses MSV's connection with the Manager of the Year award, the return of the Gold Medals in a new form, and the BVV Living Lab project guidelines.

■ **In 2026, AMPER, the international electrical engineering, electronics, and energy trade fair, will be held under the direct management of the BVV Trade Fairs Brno for the first time. What specific improvements will you provide to both exhibitors and attendees compared to past editions?**

We aim to position AMPER principally as a gathering point for individuals who hold actual authority to make business decisions. The entire event concept is being adjusted to serve this purpose. We have created a robust professional agenda that explores subjects in depth while addressing current challenges in the energy sector, digital transformation, and automation. Additionally, we are introducing emerging themes such as cybersecurity, intelligent technologies, e-mobility, and drone technology. We are also substantially increasing collaboration with industry experts. Our aim is to co-create the programme with those who genuinely shape the sector's future. Simultaneously, we are securing participation from prominent figures in business and government, whose attendance will emphasise the significance of these topics and create opportunities for strategic conversations.

■ **MSV, a major industrial hub for engineering and manufacturing technologies, is scheduled for 6 to 9 October this year. How will you transform digitalisation, energy, and industrial security into specific contracts and partnerships through your programming and business formats?**

We aim to establish a setting that facilitates genuine business decisions. We want the trade fair to unite individuals who have the power to invest and forge partnerships. Therefore, we focus on organised networking, engaging major industry stakeholders, and creating formats that organically link technological solutions with companies' specific requirements. We view digitalisation, the energy transition, and industrial security as sectors in which companies currently face critical investment choices. MSV should serve as a venue where they do not just survey available solutions but also discover suitable partners and strategic insights necessary to actually implement their initiatives.

■ **Manager of the Year, a prestigious Czech management competition, combines the awards ceremony with a gala evening at the Brno Exhibition Centre in connection with MSV. Why did you choose this combination, and what role do you want to give BVV as a place where business meets the public sector?**

Merging Manager of the Year with MSV naturally reinforces the Brno Exhibition Centre's significance as a gathering place for senior business executives. Here, BVV serves as an impartial and credible venue for discussions on industrial policy, investment, and export facilitation. This year's agenda will feature the MSV Gold Medals, returning in

a revamped, innovative format emphasising tangible industry benefits. These awards will recognise specific solutions that genuinely enhance company efficiency, competitiveness, and technological advancement.

■ **Regarding the BVV Living Lab initiative, which you characterise as a continuous "living laboratory" for innovation at the fairgrounds, how will you establish guidelines for pilot testing to ensure companies acquire quantifiable data and a defined route to expansion?**

We are developing BVV Living Lab as a professionally managed testing facility, not merely a showcase without defined protocols. Every pilot has specific objectives, quantifiable success metrics, timelines, and evaluation methodologies. The Brno Exhibition Centre itself offers a significant advantage; it operates as a contained yet highly varied ecosystem. We have administrative facilities, pavilions with diverse operational patterns, energy systems, and logistics all in one location. This enables technology testing under authentic operational conditions within a controlled setting where data can be precisely tracked and results assessed. ■

*Thank you for the interview.*



Mezinárodní strojírenský veletrh (MSV)  
International Industrial Fair (MSV)

# Hledáme nové směry pro svůj růst

Železniční nákladní doprava po útlumu uhlí řeší, čím nahradí dřívější objemy, jak naváže na proměnu těžkého průmyslu a kde posílí své zahraniční trasy. O těchto výzvách hovoříme s **Radimem Ječným**, předsedou představenstva ČD Cargo. Popisuje stabilizaci firmy, náhradu tradičních přeprav i význam průmyslových partnerství pro další rozvoj.

**Text:** redakce

**Foto:** ČD Cargo,  
Daniel Škapura



## ■ Nastoupil jste do čela ČD Cargo v únoru 2026. Jaké jsou vaše priority pro první rok ve funkci a v čem se bude vaše vize lišit od vašich předchůdců?

Jsem přesvědčen o tom, že vizi mám se všemi svými předchůdci stejnou: budovat úspěšného národního železniční dopravce ČD Cargo, který je pro zákazníky vždy první volbou. Dopravce, který je schopen průběžně investovat do svého rozvoje tak, aby mohl úspěšně fungovat i v příštích dekádách. Co se týče priorit: společnost si v minulém roce procházela náročnou restrukturalizací, kdy se musela zbavit přebytečných kapacit, a to bohužel i personálních. Hlavním cílem v letošním roce je firmu stabilizovat, dát našim zákazníkům jasně najevo, že tu jsme a po náročném období se opět nadechujeme k obchodní expanzi.

## ■ ČD Cargo historicky stojí na úzké spolupráci s těžkým průmyslem (např. Moravia Steel). Jak se tato partnerství vyvíjejí v době transformace české energetiky a průmyslu?

Je třeba si uvědomit, že ocel je základem naší civilizace. Bez oceli nepojede nejen železnice, jak její název napovídá, ale nepostavíme ani žádné budovy, nevyrobíme auta a bez oceli nebude fungovat ani internet. Jsem proto pevně přesvědčen, že v rámci Evropy přílišnou regulací a daněmi ocelářství úplně nezničíme a nestaneme se zcela závislí na importech především z Asie. S určitou dávkou skepse věřím i v zachování prvovýroby alespoň v některých evropských hutích. Ale tak jako vše, i tento sektor se mění. Již nyní vozíme daleko více železného šrotu do elektropecí než černého uhlí, koksu a železné rudy pro pece vysoké. Velmi aktivní jsme v importech surového železa ve formě sochorů a bram k dalšímu zpracování v ostravské Nové huti. Společnost Moravia Steel resp. Třinecké železářny jsou pro nás klíčovými partnery, jsme hrdí na to, že pro ně přepravujeme jak suroviny, tak hotové výrobky, mimo

jiné i kolejnice. Pro těžký průmysl se snažíme přinášet inovace především v podobě moderního vozového parku a jsem přesvědčen, že těžký průmysl bude naším partnerem i v příštích letech.

## ■ S postupným útlumem uhlí přichází ČD Cargo o tradiční objemy. Jaký je váš plán pro nahrazení výpadku příjmů z přeprav energetického uhlí?

Uhlí je tu s námi posledních čtyřicet let, kdy těžba uhlí postupně klesala a jednotlivé revíry se jeden po druhém zavíraly. Pokud jsme dokázali tyto přepravy nahradit v minulosti, dokážeme je nahradit i nyní. Zatímco uhlí klesá, neustále roste podíl kontejnerové dopravy. Přímou pro energetiku a teplárenství budeme vozit více štěpky a dalších alternativních paliv, například komunálního odpadu. První úspěšné přepravy máme již za sebou. Přímou přepravu energetické biomasy je pro nás velkou výzvou a zároveň i příležitostí. Vzhledem k výrazně nižší výhřevnosti nás čekají k přepravě daleko větší objemy, budeme vozit více vlaků pro stejný energetický výkon než u uhlí.

## ■ Zahraniční expanze je pro ČD Cargo klíčová. Jaké konkrétní kroky plánujete pro posílení koridoru směrem k baltským přístavům (Gdaňsk, Gdyně, Svinouští)?

Naše posádky na našich lokomotivách patří dnes ke každodennímu obrázku polských baltských přístavů. Je třeba si ale uvědomit, že tyto baltské přístavy slouží především pro těžký průmysl na dodávky surovin, jako je železná ruda, uhlí, surové železo, popřípadě dřevo či na exporty ocelářských výrobků. Bez těžkého průmyslu ztrácí tento baltský koridor pro nás větší význam, protože pro kontejnery jsou pro Českou republiku klíčové jiné přístavy – Hamburg, Bremerhaven, Rotterdam případně Koper. ■

*Děkujeme za rozhovor.*

# We Are Looking for New Strategies for Development

As coal transport declines, rail freight operators face critical questions: how to compensate for lost volumes, adapt to heavy industry transformation, and strengthen its international routes. We discuss these challenges with **Radim Ječný**, Chairman of the Board of Directors of ČD Cargo, who outlines the company's stabilisation efforts, strategies for replacing conventional cargo flows, and the critical role of industrial partnerships in future growth.

■ **You assumed leadership of ČD Cargo in February 2026. What key objectives will you focus on during your initial year, and in what ways does your strategic vision diverge from previous management?**

I believe my vision aligns with that of all previous leaders: to develop ČD Cargo into a thriving national rail operator that consistently serves as customers' preferred choice. We aim to be a carrier capable of sustained investment in its own growth, ensuring successful operations for decades ahead. Regarding priorities, the company completed a challenging restructuring last year, requiring the reduction of surplus capacity, including, regrettably, workforce reductions. This year's primary objective is to stabilise operations, reassure clients of our presence and commitment, and, after this difficult phase, reinvigorate our business expansion efforts.

■ **Historically, ČD Cargo has built its operations on strong partnerships with heavy industry players such as Moravia Steel. How are these alliances progressing during this period of significant change in Czech energy and manufacturing?**

We must understand that steel underpins our entire civilisation. Without it, railways could not function (as their Czech name indicates, *železnice* being derived from *železo* – iron), and we could not build structures, produce vehicles, or even maintain internet connectivity without steel. I am therefore certain that Europe will not completely eliminate its steel sector through regulatory and tax burdens, leaving us wholly dependent on Asian imports. With a touch of skepticism, I still believe that primary production will be maintained in at least some European steel plants. Yet this industry, like others, is transforming. We currently haul far more scrap for electric furnaces than we do traditional blast furnace feedstock such as coal, coke, and ore. We are heavily involved in importing semi-finished steel, billets and slabs, for processing at Ostrava's Nová huť (New Metallurgical Plant). Moravia Steel, or rather Třinecké železářny (Třinec Metallurgical Plant), is an

essential partner, and we are proud to handle their logistics for everything from raw materials to finished products like rails. We are committed to bringing innovation to heavy industry through our modern fleet, and I am confident this sector will remain our partner in the coming years.

■ **With the gradual decline of coal, ČD Cargo is losing its traditional volumes. What is your plan to replace the loss of revenue from the energy coal transport?**

We have been watching coal decline for the past forty years – mining has steadily shrunk, and mining areas have closed one by one. If we managed to compensate for those losses before, we can do it again now. While coal is fading, container transport continues to grow. We will be moving more wood chips and other alternative fuels, such as municipal waste, directly to the energy and heating sectors. We have already made our first successful runs. Energy biomass transport is both a big challenge and a great opportunity for us. Because it has much less energy per ton, we will need to transport far larger volumes and run more trains to deliver the same amount of energy as we did with coal.

■ **Expanding abroad is essential for ČD Cargo. What specific actions are you taking to strengthen rail connections to the Baltic ports – Gdańsk, Gdynia, and Świnoujście?**

Our trains and crews have become a regular presence at Polish Baltic ports. But it is worth noting that these ports mainly serve heavy industry – bringing in raw materials such as iron ore, coal, pig iron, and timber, and shipping out steel products. Without heavy industry driving demand, the Baltic corridor becomes less strategically significant for us, as Czech container transport relies primarily on Hamburg, Bremerhaven, Rotterdam, and Koper. ■

*Thank you for the interview.*



# Budoucí rozpočet EU přinese firmám nové příležitosti

ACCESS EU radí firmám v evropských veřejných záležitostech, v nastavení souladu záměrů s politikami a legislativou EU, ve financování a ve strategii čerpání dotací a úvěrových schémat. Pomáhá také s budováním vztahů s klíčovými stakeholdery v Bruselu. Výkonný ředitel firmy **Filip Drnec** dává v rozhovoru nahlédnout pod pokličku dění v evropských institucích a popisuje, jak se firmy mohou připravit na změny pravidel i nové priority příštího rozpočtového období.

| **Text:** redakce

| **Foto:** ACCESS EU, Unsplash

## ACCESS EU

### ■ **Evropská komise 16. července 2025 představila návrh víceletého rozpočtu EU pro období let 2028 až 2034. Kde podle vás vznikne největší prostor pro české firmy?**

Příprava víceletého finančního rámce pro následující období potrvá až do konce roku 2027. Do té doby mají české firmy příležitost zasáhnout do jednání a promítnout do něj své oprávněné potřeby a zájmy. A měly by ji využít na maximum. Největší příležitosti na ně budou čekat především v rámci programů přímo na unijní úrovni, kde tuzemské i další středo- a východoevropské podniky v čerpání doposud zaostávají za západní konkurencí. Potřeba aktivního zapojení tuzemských subjektů navíc dále poroste s tím, jak bude v následujících letech klesat množství uvolněných prostředků v rámci tzv. kohezních fondů na národní úrovni, tedy prostředků, které rozdělují ministerstva.

### ■ **V prostředí, kde část veřejnosti stále vnímá lobbying kontroverzně, jak nastavujete spolupráci klientů s institucemi, aby obstála před interními požadavky compliance, médií i stakeholdery?**

Je pravda, že Češi stále vnímají slovo lobbying poněkud pejorativně. Faktem ale je, že v prostředí Evropské unie a v dalších vyspělých zemích se jedná o zcela legitimní nástroj komunikace zájmů firem a organizací směrem k institucím a zákonodárnému sboru. EU má navíc mnohé nástroje, kterými zajišťuje, aby celý proces byl transparentní. Jako ACCESS EU jsme tak zapsáni v Rejstříku transparentnosti EU, což je jedna z nezbytných podmínek pro profesionální komunikaci s bruselskými stakeholdery.

Zákonodárci zároveň z principu věci nemohou mít detailní znalost všech problematik a specifik jednotlivých sektorů. Právě skrze lobbying jim podniky mohou přinést potřebné know-how, upozornit na problémy z praxe, a dokonce navrhnout jejich efektivní řešení. Efektivita podnikatelského prostředí je jedním ze základních předpokladů ekonomického růstu. Proto musí mít firmy možnost své potřeby a zkušenosti systematicky komunikovat.

### ■ **Kde firmy v rámci snah o evropské financování nejčastěji chybují a ztrácejí čas i peníze?**

Často se stává, že firmy přicházejí s již hotovým projektem, který se následně snaží dodatečně „našroubovat“ na už existující politiku nebo dotační výzvu. To většinou nefunguje. Pokud chtějí uspět, je potřeba projekt od začátku obsahově navázat na evropské priority a umět ho

politicky i věcně prodat. Éra plošných peněz typu React-EU je pryč. Dnes uspějí ti, kteří se dokážou přizpůsobit strategickému směřování Evropské unie.

Jako skvělý příklad z praxe můžeme uvést našeho klienta, který nás se svým plánem na vybudování horkovodu z Jaderné elektrárny Dukovany do Brna oslovil včas, již v samých začátcích projektu v roce 2023. Právě díky tomu jsme mohli připravit komplexní strategický komunikační plán, sladit jej s prioritami Evropské komise a získat tak pro projekt nezbytnou podporu Evropské unie.

Legislativní a dotační proces v EU je dlouhodobý a komplexní – začíná přípravou, budováním vztahů, pochopením politických priorit, teprve poté logicky vyústí do financování a reálného vlivu na směřování věcí. Kontinuální komunikací, účastí na politických akcích na půdě Evropského parlamentu a systematickou prací se stakeholdery se nám pro projekt podařilo získat širokou podporu europoslanců, zástupců Komise i dalších klíčových úředníků.

### ■ **Výraznou položkou nového evropského rozpočtu by měla být také obrana. Výdaje s ní spojené mají podle plánu Evropské komise růst až na desetinásobek. Jak zásadně se mění přístup EU právě k tomuto odvětví?**

Můžeme sledovat, že Evropská unie v kontextu současné geopolitiky pomalu přehodnocuje svůj dosud poměrně striktní přístup k financování obranného průmyslu. Nový rozpočet, který počítá s částkou 131 miliard eur na obranu, je toho důkazem.

Evropa začala v oblasti obranné politiky viditelně jednat už před dvěma lety, kdy byla přijata vůbec první Evropská obranná průmyslová strategie. Ta představuje klíčový rámec pro posílení spolupráce mezi členskými státy i pro budoucí financování evropského obranného průmyslu. Mimo jiné vyzývá Evropskou investiční banku k přezkoumání své úvěrové politiky vůči obranným projektům.

Ačkoliv by tyto změny mohly a měly být rychlejší, už dnes mají české firmy příležitost usilovat o finanční podporu svých investic z nástrojů, jako je například EDF, historicky ASAP a v nejbližší budoucnosti EDIP. Být aktivní přitom neznamená jen získat finance, ale především udržet krok s konkurenty ze zemí, jako jsou Francie či Německo, kteří o tyto prostředky usilují už nyní. ■

*Děkujeme za rozhovor.*



# The New EU Budget Will Bring New Opportunities for Companies

ACCESS EU provides consulting services to businesses on European public policy matters, helping them align their goals with EU regulations, funding opportunities, and subsidy-acquisition strategies. It also facilitates connections with key stakeholders in Brussels. In the interview, the company's Executive Director **Filip Drnec** offers an inside look at what is happening within the EU institutions and explains how companies can prepare for regulatory changes and the new priorities of the next EU budget cycle.

■ **The European Commission presented its draft long-term EU budget for 2028 to 2034 on 16 July 2025. Where do you see the biggest opportunities for Czech companies?**

Preparations for the next multiannual financial framework will continue until the end of 2027. Until then, Czech companies have an opportunity to shape the debate and ensure their legitimate needs and interests are reflected in it. They should make the most of that chance. The biggest opportunities will arise mainly within programmes managed directly at EU level, where Czech companies, along with other Central and Eastern European businesses, have so far lagged behind their Western competitors in drawing funds. The need for active involvement by domestic players will become even greater as the volume of resources available in the coming years through so-called cohesion funds at national level, in other words funds distributed by ministries, continues to decline.

■ **In an environment where part of the public still sees lobbying as controversial, how do you structure cooperation with institutions so that it stands up to internal compliance rules, the media and stakeholders?**

It is true that in the Czech Republic the word lobbying still tends to carry negative connotations. The fact remains, however, that within the European Union and in other developed countries it is a fully legitimate way for companies and organisations to communicate their interests to institutions and legislative bodies. The EU also has a number of tools in place to ensure that the whole process remains transparent. At ACCESS EU, we are therefore registered in the EU Transparency Register, which is one of the essential conditions for professional communication with stakeholders in Brussels.

At the same time, lawmakers cannot by definition have detailed knowledge of every issue and the specific features of every sector.

*Od Arc du Cinquantenaire je to k sídlům evropských institucí blízko. ACCESS EU ve spolupráci s profesionály přímo v Bruselu umožňuje klientům promlouvat do jejich rozhodovacích procesů.*

*From the Arc du Cinquantenaire, the headquarters of the European institutions are close at hand. Through cooperation with professionals based directly in Brussels, ACCESS EU enables its clients to have a voice in their decision-making processes.*





*Budova Evropského parlamentu ve Štrasburku.  
The European Parliament building in Strasbourg.*

Through lobbying, businesses can provide them with the necessary know-how, draw attention to real-world problems and even propose effective solutions. An efficient business environment is one of the basic prerequisites for economic growth. Companies must therefore have the opportunity to communicate their needs and experience in a systematic way.

■ **Where do companies most often make mistakes in trying to secure European funding, and where do they lose time and money?**

Companies often come with a project that is already fully prepared and then try to fit it retrospectively into an existing policy or funding call. That usually does not work. If they want to succeed, they need to link the project to European priorities from the very beginning and be able to present it convincingly both politically and substantively. The era of broad-based funding such as React-EU is over. Today, success goes to those who can adapt to the European Union's strategic direction.

A very good example from practice is one of our clients, who approached us in good time with a plan to build a hot-water pipeline from the Dukovany Nuclear Power Plant to Brno, right at the very beginning of the project in 2023. That allowed us to prepare a comprehensive strategic communication plan, align it with the priorities of the European Commission and secure the support from the European Union that the project needed.

The legislative and funding process in the EU is long-term and complex. It begins with preparation, relationship-building and an understanding of political priorities, and only then does it logically lead to financing and to real influence over the direction of things. Through continuous communication, participation in political events at the

European Parliament and systematic work with stakeholders, we succeeded in securing broad support for the project from Members of the European Parliament, representatives of the Commission and other key officials.

■ **Defence is also expected to be a major item in the new European budget. According to the European Commission's plan, related spending should increase tenfold. How fundamentally is the EU changing its approach to this sector?**

We can see that, in the context of the current geopolitical situation, the European Union is gradually rethinking its previously rather strict approach to financing the defence industry. The new budget, which allocates EUR 131 billion to defence, is proof of that.

Europe began to act visibly in the field of defence policy as early as two years ago, when the very first European Defence Industrial Strategy was adopted. It provides a key framework for strengthening cooperation among Member States and for the future financing of the European defence industry. Among other things, it calls on the European Investment Bank to review its lending policy towards defence projects.

Although these changes could and should happen faster, Czech companies already have an opportunity to seek financial support for their investments from instruments such as the EDF, historically ASAP, and in the near future EDIP. Being active does not only mean securing funding. Above all, it means keeping pace with competitors from countries such as France and Germany, which are already pursuing these resources now. ■

*Thank you for the interview.*

## Jak nastavit pravidla pro nasazování umělé inteligence ve státech a významných firmách tak, aby Česko rychle využilo ekonomický a inovační přínos AI, ale zároveň udrželo měřitelnou kybernetickou odolnost a kontrolu nad riziky dodavatelského řetězce, dat a modelů?



*„Jedním z největších rizik je vzdání se ‚fyzické‘ kontroly nad daty, která do AI vkládáme.“*

### Lukáš Kintr

ředitel Národního úřadu pro kybernetickou a informační bezpečnost

Director of National Cyber and Information Security Agency

Podobně jako před lety s cloudy se nám dnes naskytá příležitost využít značného potenciálu, který bezpochyby umělá inteligence nabízí. Používání AI s sebou kromě všech výhod nese také rizika, která nejsou příliš odlišná právě od cloudu. Ona ta podobnost není náhodná. Většina velkých jazykových modelů funguje na cloudové infrastruktuře, protože jen málokdo má k dispozici takový výpočetní výkon, aby si model mohl provozovat sám. Jedním z největších rizik tak je vzdání se „fyzické“ kontroly nad daty, která do AI vkládáme. Servery, na kterých běží, tak nejsou pod naši přímou kontrolou a z toho plynou hrozby spojené např. s možnou nižší ochranou našich práv i dat samotných, přístup cizích osob k datům, jejich zneužití apod. Samozřejmě existují způsoby, jak se těmto hrozbám bránit, nakonec to ale vždy bude o důvěře v poskytovatele cloudu, respektive AI. Absolutní ignorování předchozího si představme jako situaci, kdy svůj odemčený mobilní telefon dáváte náhodné osobě na ulici, aby vám ho na chvíli pohlídala.

S cloudy se stát dokázal vypořádat. Řešíme, kdo nám služby poskytuje, kde ukládá a zpracovává data, šifrujeme a monitorujeme, kdo k našim datům přistupuje. Takže už nedáváme odemčený mobil náhodné osobě, ale někomu, koho známe, máme ho zamčený a sledujeme, co se na něm děje. Nebo ho rovnou ani nedáme z ruky.

Ačkoliv má AI oproti cloudu i specifika, věřím, že se i v tomto případě dokážeme adaptovat a využívat ji tak, abychom minimalizovali hrozící rizika.

Much as with cloud computing years ago, we now have the chance to harness the significant potential that artificial intelligence offers. Beyond its many benefits, AI adoption also involves risks similar to those associated with cloud technology. That similarity is no coincidence. Most large language models run on cloud infrastructure, as few organisations have the computational resources to run them independently. One of the most significant risks, therefore, is giving up “physical” control over the data we input into AI systems. The servers hosting this data are not under our direct oversight, which creates threats such as potentially weaker protection of our rights and the data itself, unauthorised access to information, data misuse, and similar concerns. Naturally, there are methods to mitigate these threats, but ultimately, everything will depend on the level of trust we place in the cloud or AI provider. To illustrate what happens when we completely disregard the above considerations, imagine handing your unlocked smartphone to a stranger on the street and asking him to hold it for a moment.

We have successfully addressed the cloud challenge. We choose our service providers, determine where our data is stored and processed, implement encryption, and track who accesses our information. In other words, we no longer hand our unlocked smartphone to a stranger; rather, we hand it to someone we trust, keep it secured with a lock, and monitor its activity. Or simply keep a tight grip on it.

While AI has distinct features compared to cloud computing, I am confident that in this instance as well, we will be able to adapt and utilise it in a way that minimises the associated risks.

## How can we establish guidelines for implementing artificial intelligence in government and large enterprises to enable Czechia to rapidly capitalise on AI's economic and innovation advantages, while ensuring quantifiable cybersecurity resilience and oversight of supply chain, data, and model-related risks?



*„Česká cesta zní jasně:  
minimum byrokracie,  
podpora bezpečného testování  
a adekvátní suverénní  
infrastruktura.“*

### Lukáš Kačena

vládní zmocněnec pro umělou inteligenci

Government Commissioner for Artificial Intelligence

Pro budoucnost české ekonomiky je to důležitá otázka. Nesmíme inovace udusit, ale zároveň nesmíme být v kyberbezpečnosti naivní. Náš přístup můžeme rozdělit do tří oblastí.

Zprvé, při přípravě národního zákona, který implementuje evropský AI Akt, razíme princip „žádný goldplating“. V praxi to znamená, že k evropským pravidlům nepřidáme národní byrokratické překážky navíc. Stát i firmy dostanou srozumitelné mantinely zaměřené čistě na potlačení těch nejkritičtějších rizik. Nízkorizikový zbytek trhu musí mít dostatečně volné ruce, abychom si udrželi inovační dravost a rychlost nasazování.

Zadruhé, ekonomický přínos vyžaduje prostor pro bezpečné experimenty. Připravujeme proto národní AI sandbox – regulační pískoviště. Zde budou moci inovátoři, firmy a instituce pod dohledem státu testovat nové modely v reálných podmínkách. Měřitelnou kybernetickou odolnost a kontrolu rizik dodavatelského řetězce tak společně odladíme a prověříme ještě před plným, ostrým nasazením do praxe.

Zatřetí, skutečnou kontrolu nad systémy neudržíme, budeme-li absolutně odkázáni na „černé skříňky“ ze zahraničí. Proto pracujeme na tom, abychom posílili technologickou suverenitu skrze budování domácí AI infrastruktury. Jde o investice do našich výpočetních kapacit (již nyní například v podobě AI Factory v Ostravě) a také podporu auditovatelných open-source modelů.

Česká cesta zní jasně: minimum byrokracie, podpora bezpečného testování a adekvátní suverénní infrastruktura.

This matter is vital to the long-term prosperity of the Czech economy. While it is essential that we do not hinder technological progress, we must remain vigilant regarding cybersecurity. Our strategy is structured around three key pillars.

Firstly, we are strictly adhering to the principle of “no gold-plating” as we transpose the European AI Act into national law. This ensures that no supplementary administrative burdens are imposed beyond the standard European framework. Our objective is to provide the public and private sectors with concise directives that address high-level risks exclusively. Meanwhile, low-risk market segments must remain unencumbered to preserve our competitive edge and facilitate rapid technological deployment.

Secondly, achieving economic growth requires a secure environment for experimentation. To this end, we are establishing a national AI sandbox – a dedicated regulatory testing framework. This initiative will allow innovators, enterprises, and public bodies to pilot new models in real-world scenarios under government oversight. This collaborative approach will enable us to refine cyber resilience and supply chain security protocols prior to widespread implementation.

Thirdly, achieving true strategic autonomy is impossible if we remain solely dependent on opaque, foreign-made “black box” systems. We are, therefore, prioritising technological sovereignty by developing our own AI infrastructure. This strategy includes expanding our domestic computing power – as seen with the AI Factory project in Ostrava – and promoting the use of auditable open-source models.

Our vision for the Czech Republic is straightforward: minimal bureaucracy, safe testing environments, and a strong, self-reliant infrastructure.



# Kultura formuje budoucnost Ostravy

Dvě na první pohled zásadně odlišné oblasti – strategický rozvoj a kulturu – má na starosti náměstkyně primátora **Lucie Baránková Vilamová**. Hovořili jsme s ní o Ostravě jako o městě, které se učí dívat za vlastní horizont. Janáčkova filharmonie, její hudba znějící až ve Velké Británii a vznikající koncertní sál ukazují, že mezinárodní respekt nevzniká náhodou, ale trpělivou prací s výjimečnými institucemi a projekty. V tomto rozhovoru se kultura stává univerzálně srozumitelným jazykem, jímž město vypráví světu svůj příběh – nejen o tom, jaká Ostrava byla v dobách minulých a jaká je dnes, ale také příběh Ostravy budoucnosti. Zatímco první implikuje budoucnost, kultura bývá mnohdy spojována s dědictvím minulosti. Je to skutečně tak přímočaré?

**Text:** redakce

**Foto:** Iveta Němečková, Anna Špundová, atelier38, Kateřina Buglová (JFO)

## OSTRAVA!!!

### ■ Jaká je pozice kultury v kontextu strategického rozvoje Ostravy? Dalo by se říct, že jste rozkročená mezi dva zcela odlišné světy, nebo mají společného více, než by se mohlo zdát?

Rozhodně tam je silný společný základ. Strategický rozvoj města totiž nevnímám jen jako soubor investic do infrastruktury, dopravy nebo bydlení, ale především jako dlouhodobou práci s kvalitou života ve městě, s jeho identitou a atraktivitou pro obyvatele, návštěvníky i investory. A právě v tom má kultura zcela nezastupitelnou roli.

Je pravda, že kultura je nositelem tradic naší společnosti a naším úkolem je pečovat o kulturní dědictví, které nám tu zachovaly předchozí generace, ať už si pod tím představíme statky hmotné i nehmotné. Ale byla by chyba vnímat kulturu jako něco ukotveného pouze v minulosti. Umění velmi citlivě reflektuje i současnost, ve které žijeme, a často dokáže pojmenovat témata a emoce dříve, než se promítnou do strategických dokumentů.

Z pohledu rozvoje města je kultura zároveň důležitým impulzem pro proměnu konkrétních lokalit, pro oživení veřejného prostoru i pro změnu vnějšího obrazu Ostravy. Když to rozvedu na konkrétním příkladu – Ostrava je neodmyslitelně spjatá se svou průmyslovou historií, ale je to kultura, a především živé umění, které tato místa přivádí zpátky k životu. Dolní oblast Vítkovic se stala snad nejslavnějším festivalovým areálem v České republice, ne-li ve střední Evropě. Bývalý plynojem Gong hostí velkolepá hudební, taneční i divadelní vystoupení českých i zahraničních umělců. Pravidelně v něm hraje také domácí Janáčkova filharmonie Ostrava, která přímo pro Gong připravuje koncertní řadu ve spolupráci s osobnostmi populární hudby.

### ■ Když už jste zmínila Janáčkovu filharmonii Ostrava, jakou roli podle vás hraje filharmonie v rámci ostravské kultury?

Janáčkova filharmonie je jednou z klíčových ostravských institucí s více než sedmdesátiletou historií. Za tu dobu si vybudovala renomé nejen v Ostravě, ale i napříč republikou a v sousedních zemích. Její síla tkví jak v její špičkové umělecké úrovni, tak i v pevném ukotvení v současném světle – necílí pouze na konzervativnější příznivce vážné hudby, ale aktivně ohledává cesty, jak oslovovat mladší posluchače. Krom populárních koncertů v Gongu jsou nesmírně oblíbené také edukativní hudební pořady pro rodiny s dětmi, orchestr pravidelně poskytuje příležitosti také mladým talentům a navazuje i mezioborové spolupráce – z posledních projektů můžu zmínit např. novocirkusovou inscenaci

Vzdušná symfonie BoCirk, na které se podílí komorní těleso JFO Camerata Janáček.

### ■ Orchestr v únoru absolvoval své historicky první turné do Velké Británie. Může na JFO Ostrava stavět svou značku také v zahraničí?

Turné byl jednoznačný úspěch nejen pro filharmonii, ale i pro Ostravu. Tým JFO totiž při jeho přípravě zúročil zkušenosti z předchozích zahraničních hostování z dalších zemí v Evropě i mimo náš kontinent a od začátku spolupracoval s britským zastoupením agentury CzechTourism a velvyslanectvím ČR v Londýně. Díky tomuto propojení mohly koncerty docenit nejen tisíce britských posluchačů z řad široké veřejnosti, ale i řada vybraných hostů, kteří se hudbou zabývají profesně. Do londýnské Cadogan Hall byli přizváni kritici, influenceři i další partneři, včetně zástupců velvyslanectví a Českého centra v Londýně. Výsledné mimořádné pozitivní ohlasy jsou tak nejen důkazem špičkové umělecké úrovně JFO, ale i schopnosti dostát roli kulturního reprezentanta Ostravy se vším všudy.

Pokud jde o dosah ostravské kultury do zahraničí, Janáčkova filharmonie má krom špičkové kvality i další výhodu – nebrzdí ji jazyková bariéra. Hudba promlouvá řečí univerzálně srozumitelnou různým kulturám a národnostem, což z JFO činí výjimečně cenný a ceněný vývozní kulturní artikl. I to je důležitým faktorem pro investici do výstavby koncertního sálu – protože právě JFO a hudba všeobecně má potenciál nalákat návštěvníky z celé republiky i ze zahraničí, kteří docení umělecký zážitek ve spojení se světovou architekturou. Koncertní sál je důkazem, jak moc si Ostrava kulturu cení a že ji vnímá jako integrální součást identity města i směrem do budoucna.

### ■ Když jsme u posilování mezinárodního renomé JFO, nemůžeme nezmínit, že Mezinárodní hudební festival Leoše Janáčka od letoška přechází přímo pod filharmonii. Jaké konkrétní přínosy od tohoto systémového propojení očekáváte?

Máte pravdu, že v tomto směru letos půjde o novinku, zároveň jde tak trochu o „návrat ke kořenům“. Festival totiž v roce 1950 vznikl pod křídly Janáčkovy filharmonie a fungoval tak až do roku 2003, než byl vyčleněn do samostatné organizace. Nicméně důvodem k tomuto spojení nebyla historie, jako spíš velice přesvědčivé argumenty ředitele JFO Jana Žemly, že toto spojení zkrátka dává největší smysl, protože filharmonie byla vždy neodmyslitelnou součástí festivalu, i za jeho samostatného



Červenec 2025, Meltingpot – UniverCity stage Ostrava, Dům, který vypráví: Obnova Grossmannovy vily, Tomáš Rusek, Martin Strakoš, Daniel Vaněk, Lucie Baránková Vilamová.  
 July 2025, Meltingpot – UniverCity Stage Ostrava, The House That Tells a Story: The Restoration of Grossmann Villa, Tomáš Rusek, Martin Strakoš, Daniel Vaněk, Lucie Baránková Vilamová.

## Region

fungování. Návrat k provázání aktivit JFO a festivalu umožní vznik cílených dramaturgických propojení, efektivnější spolupráci s hostujícími umělci, a zároveň to posílí vyjednávací pozici pro spolupráci s dalšími uměleckými tělesy, která může být v kontextu sezonního hostování i festivalu komplexnější, a tím pádem pro obě strany výhodnější. Zároveň to nabízí výhodu i z hlediska personálních kapacit, kdy specializované pozice z oblasti produkce, marketingu a zahraniční spolupráce budou do budoucna využitelné i pro aktivity orchestru v rámci sezony.

■ **Další chystanou kulturní investicí, tentokrát na poli divadla, bude nová scéna Národního divadla moravskoslezského na Černé louce. Proč největší ostravské divadlo, které disponuje již třemi vlastními scénami, potřebuje Pavilon G?**

Stejně jako každá jiná investice u rekonstrukce Pavilonu G dochází k propojení různých potřeb. Národní divadlo moravskoslezské je provozně limitováno absencí velké zkušebny, která by parametry odpovídala velkým jevištím Divadla Antonína Dvořáka nebo Divadla Jiřího Myrona. Z provozního hlediska to znamená, že od určité fáze soubory mohou zkoušet pouze na jevišti, což zatěžuje již tak dost vytížený technický personál, a zároveň to omezuje možnost využití jeviště pro odehrání představení – vzhledem k tomu, že NDM disponuje čtyřmi soubory, neznamená vytížení zkušebním jednoho souboru, že by jiný soubor neměl kapacity hrát. Součástí rekonstruovaného Pavilonu G tak bude dlouho potřebná velkoprostorová zkušebna. Druhá část pavilonu bude sloužit naplnění potřeb publika – vznikne v ní studiová scéna s kapacitou asi 220 míst. Tato studiová scéna umožní vznik komornějších inscenací, které svým charakterem nepatří přímo na velká jeviště. Nejmenší scéna NDM Divadlo „12“ má kapacitu pouhých 60 míst, což v mnoha případech neumožňuje uspokojit diváckou poptávku, a velmi komorní prostorové možnosti. Nová scéna v Pavilonu G tak bude tvořit chybějící mezistupeň mezi intimním prostředím Divadla „12“ a velkými jevišti v historických budovách. Scénický prostor s kapacitou 200 až 250 diváků v Ostravě navíc dlouhodobě chybí, takže jeho vznik pomůže nejen přímo NDM, ale může se stát i důležitým

prostorem pro různé ostravské festivaly. Vznik Pavilonu G je také mezikrokem, který v budoucnu umožní realizaci druhé etapy rekonstrukce komplexu Divadla Jiřího Myrona. Ta bude zahrnovat celkovou obměnu a modernizaci jevištních technologií a opravu zázemí pro umělce a Pavilon G se tak stane přechodným domovem produkcí z Divadla Jiřího Myrona. To vše navíc zapadá do komplexní revitalizace lokality Černé louky, která kromě zelené oázy v centru města bude poskytovat útočiště studentům, kulturní vyžití, zázemí novým podnikům či nové atraktivní bydlení.

■ **Kromě financování vlastních kulturních organizací město podporuje také nezávislé kulturní projekty prostřednictvím dotací. Letos podpoří 86 projektů takřka 45 miliony korun. Jakými kritérii se rozdělení dotací řídí, aby Ostrava podpořila kvalitu produkce a rozvoj publika, ale zároveň nezabetonovala peníze jen u „tradičních“ žadatelů na úkor nových formátů a vznikajících scén?**

Prvotním sítím dotační podpory města je rozdělení na jednoleté a víceleté dotace. Víceleté jsou určeny dlouhodobě existujícím projektům, které mají v rámci Ostravy nezastupitelnou funkci a mnohdy jsou založené i na mezinárodní spolupráci, pro které je jistota financování s delším než ročním výhledem nutnost. Jedná se především o velké festivaly jako např. Svatováclavský hudební festival nebo Letní shakespearovské slavnosti Ostrava, celoročně fungující kulturní centra jako Provoz nebo Studio G nebo souvislá činnost uměleckých souborů jako u BoCirků. Kritérii pro víceleté financování jsou především tradice a nadregionální přesah.

Proti tomu u jednoletých dotací dbáme na to, aby podpora nemířila pouze ke stávajícím žadatelům, ale refletovala také úplně nové projekty. Přímo v dotačním programu je definováno, že min. 5 % alokace pro jednoleté dotace musí být poskytnuto novým projektům. V roce 2026 šlo na podporu jednoletých projektů celkově 12 milionů, podpora nových projektů v souhrnu činila 765 tisíc Kč. ■

Děkujeme za rozhovor.

# Culture Shapes Ostrava's Future

Deputy Mayor **Lucie Baránková Vilamová** manages two portfolios that might seem unrelated at first: strategic development and culture. Our conversation centred on Ostrava's growth into a city that looks beyond its own borders. The international success of the Janáček Philharmonic and the construction of the new concert hall prove that global prestige results from consistent, hard work with top-tier institutions. In this interview, culture emerges as a universally intelligible language through which the city tells its story to the world — not only the story of what Ostrava was in the past and what it is today, but also the story of Ostrava's future. This raises the question: Is the distinction between strategy as “the future” and culture as “the heritage of the past” truly as clear-cut as it seems?

■ **What is the role of culture in the context of Ostrava's strategic development? Could one say that you straddle two completely different worlds, or do they have more in common than might appear at first glance?**

There is undoubtedly a shared foundation between the two. I do not see strategic development as just a series of investments in infrastructure, transport, or housing. Instead, I view it primarily as a long-term commitment to enhancing the city's quality of life, identity, and overall appeal to residents, visitors, and investors. It is in this exact context that culture plays an entirely essential and irreplaceable role.

While culture certainly serves as the custodian of our societal traditions, and we have a duty to preserve the tangible and intangible heritage left by previous generations, it would be a mistake to view it as something belonging only to the past. Art is a highly sensitive mirror of our contemporary world, often capturing emerging themes and sentiments long before they are ever articulated in formal strategic documents.

From the perspective of urban development, culture is also an important catalyst for transforming specific localities, revitalising public space, and changing Ostrava's external image. To illustrate this with a specific example, Ostrava is inextricably linked to its industrial history, but it is culture, and above all, the performing arts, that are bringing these places back to life. The Lower Vítkovice area has become perhaps the most famous festival venue in the Czech Republic, if not in Central Europe. The former Gong gasometer hosts spectacular performances of music, dance, and theatre by Czech and international artists. The local Janáček Philharmonic Ostrava also performs there regularly, preparing a concert series specifically for the Gong in collaboration with figures from the world of popular music.

■ **Since you mentioned the Janáček Philharmonic Ostrava, what role do you think the orchestra plays within Ostrava's cultural scene?**

With a legacy spanning over seven decades, the Janáček Philharmonic is a cornerstone of Ostrava's cultural identity. Over the years, it has earned a prestigious reputation not only locally but also nationally and



in neighbouring countries. Its strength lies in a blend of world-class artistry and a modern outlook; the orchestra does not just cater to traditional classical fans but also actively engages younger generations. Beyond its popular concerts at the Gong venue, its family-oriented educational programmes are a major draw. Furthermore, the orchestra frequently champions emerging talent and pursues cross-disciplinary projects – a notable recent example being the contemporary circus production “BoCirku’s Symphonia Aerialis”, featuring the Janáček Philharmonic’s Camerata Janáček chamber ensemble.

■ **In February, the orchestra completed its first-ever UK tour. Can the Janáček Philharmonic Ostrava build its brand abroad as well?**

The tour was a resounding success for both the Philharmonic and the city of Ostrava. Building on its extensive international experience, the JPO team worked closely with the Czech Embassy in London and the UK branch of CzechTourism from the start. This strategic partnership ensured that the concerts reached not only thousands of British music lovers but also a select group of professionals involved in music. London’s Cadogan Hall hosted a distinguished group of critics, influencers, and other partners, including representatives of the Embassy and the Czech Centre in London. The glowing reviews that followed underscore the JPO’s exceptional artistic talent and its success in representing Ostrava’s culture abroad.

When it comes to the reach of Ostrava’s culture abroad, the Janáček Philharmonic has another advantage besides its top-class quality – it is not held back by a language barrier. Music speaks a language universally understood across cultures and nationalities, making the JPO an exceptionally valuable and prized cultural export. This, too, is an important factor in the investment in the construction of the Concert Hall, because it is precisely the JPO and music in general that have

the potential to attract visitors from across the country and abroad, who will appreciate the artistic experience combined with world-class architecture. The Concert Hall is proof of how much Ostrava values culture and that it sees it as an integral part of the city’s identity, now and in the future.

■ **While on the subject of strengthening the JPO’s international reputation, we cannot fail to mention that, from this year, the Leoš Janáček International Music Festival is coming under the direct management of the Philharmonic. What specific benefits do you expect from this organisational integration?**

You are correct that this year’s festival marks a new chapter, but in many ways, it is a “return to our origins”. Originally established in 1950 as the Janáček Philharmonic, the festival operated in this capacity until 2003, when it became a separate entity. The decision to reunite was not just about nostalgia; it was based on JFO Director Jan Žemla’s compelling argument that a unified structure simply makes the most sense. Since the Philharmonic has always been central to the festival, reintegrating them allows for the creation of targeted programme links, more effective collaboration with guest artists, and stronger bargaining power with other ensembles. This creates more beneficial and comprehensive collaborations. Additionally, it streamlines our operations by allowing specialised staff in marketing, production, and international relations to support both the festival and the orchestra’s regular season.

■ **Another planned cultural investment, this time in the field of theatre, will be the new stage of the National Moravian-Silesian Theatre (NTMS) at Černá louka. Why does Ostrava’s largest theatre, which already has three stages of its own, need Pavilion G?**

As with any other investment, the renovation of Pavilion G involves the interplay of various needs. The National Moravian-Silesian Theatre



Janáčková filharmonie Ostrava v Londýně, Cadogan Hall.  
Janáček Philharmonic Ostrava in London, Cadogan Hall.



Únor 2026, koncert Janáčkovy filharmonie Ostrava, Cadogan Hall Londýn. Na fotce s vedoucí marketingu a obchodu JFO Petrou Javůrkovou (vlevo) a ředitelkou zahraničního zastoupení CzechTourism pro Velkou Británii a Irsko Katarínou Hobbs (vpravo).  
 February 2026, concert of the Janáček Philharmonic Ostrava, Cadogan Hall, London. In the photo with JFO Head of Marketing and Sales Petra Javůrková (left) and CzechTourism Director for Great Britain and Ireland Katarína Hobbs (right).

is operationally constrained by the lack of a large rehearsal space that matches the dimensions of the main stages at the Antonín Dvořák Theatre or the Jiří Myron Theatre. From an operational perspective, this means that, from a certain stage onwards, companies can only rehearse on stage, placing a strain on the already overburdened technical staff and limiting the stage's availability for performances. Given that the NTMS has four companies, the fact that one company is using the stage for rehearsals does not mean that another company cannot perform. The renovated Pavilion G will therefore include a long-needed large rehearsal space. The second part of the pavilion will serve the audience – a studio stage with approximately 220 seats will be created there. This studio stage will enable the creation of more intimate productions, which, by their nature, do not belong on large stages. The NTMS's smallest stage, Theatre "12", has a capacity of just 60 seats, which in many cases fails to meet audience demand, and offers very limited spatial possibilities. The new stage in Pavilion G will thus fill the gap between the intimate setting of Theatre "12" and the large stages in the historic buildings. Moreover, Ostrava has long lacked a performance space with a capacity of 200–250 spectators, so its creation will not only directly benefit the NTMS but may also become an important venue for various Ostrava festivals. The creation of Pavilion G is also an intermediate step that will enable the implementation of the second phase of the renovation of the Jiří Myron Theatre complex in the future. This will involve a complete overhaul and modernisation of stage technology, as well as the refurbishment of facilities for performers, with Pavilion G serving as a temporary home for productions from the Jiří Myron Theatre. All of this also fits into the comprehensive revitalisation of the Černá louka area, which,

in addition to being a green oasis in the city centre, will provide a haven for students, cultural activities, facilities for new businesses, and attractive new housing.

■ **In addition to funding its own cultural organisations, the city also supports independent cultural projects through grants. This year, it will support 86 projects with almost CZK 45 million. What criteria govern the allocation of grants to ensure that Ostrava supports the quality of production and audience development, whilst not simply channelling funds to "traditional" applicants at the expense of new formats and emerging scenes?**

The city's grant system is divided into one-year and multi-year categories. Multi-year grants are reserved for established projects that play a vital and unique role in Ostrava's cultural life. Because these initiatives often involve international partnerships, they require the financial security of a long-term funding outlook. Key examples include major events such as the St. Wenceslas Music Festival and the Ostrava Summer Shakespeare Festival, year-round venues such as Provoz and Studio G, and the ongoing work of ensembles such as BoCirk. The primary criteria for this extended support are a proven track record and an impact that reaches beyond the local region.

On the other hand, our one-year grant system ensures that funding is not just restricted to established applicants but also reaches entirely new initiatives. To ensure this, the programme rules mandate that at least 5% of the one-year budget be reserved for new projects. In 2026, out of a total CZK 12 million allocated for one-year grants, CZK 765,000 was specifically directed toward these new cultural ventures. ■

*Thank you for the interview.*



# Janáček Philharmonic Orchestra Ostrava, a Musical Ensemble with a Well-Established Brand

The Janáček Philharmonic Orchestra Ostrava ranks among Czechia's premier symphony orchestras. In an interview, the director, **Jan Žemla**, describes the orchestra's first British tour, the logistics of transporting 85 musicians and their instruments, and audience reactions at prestigious venues such as the Birmingham Symphony Hall. He further outlines the benefits of the philharmonic assuming control of the Leoš Janáček International Music Festival and how Ostrava's planned concert hall aligns with this vision.

■ **The Janáček Philharmonic Orchestra Ostrava made its first tour of the United Kingdom in February 2026. What key challenges did the planning process present – both in terms of logistics and artistic preparation – and what was the British audience's reaction to the Ostrava ensemble's sound?**

Logistics consistently presents the greatest challenge. With 85 musicians in the orchestra, transporting such a substantial group internationally demands meticulous planning down to the smallest detail. This involves organising aircraft seating, accommodation lists, UK entry documentation, required rest periods, and scheduling. The instruments pose an additional challenge – on this occasion, they were transported overland while the musicians flew. Every instrument requires proper documentation to clear customs smoothly. It is fundamentally a sophisticated operation that could not succeed without an exceptionally coordinated team.

From an artistic point of view, delivering strong performances in acoustically outstanding venues such as the Birmingham Symphony Hall and the Bristol Beacon was crucial. British audiences welcomed us enthusiastically, and professional critics responded favourably. Reviews praised our rendition of Shostakovich's Tenth Symphony as "the most authentic performance they had experienced", while characterising our sound as "a refreshing breeze from Central Europe". Beyond being gratifying praise, these comments fundamentally demonstrate that the orchestra's consistent, long-term development has earned international recognition.

■ **For the first time this year, the JFO will organise the Leoš Janáček International Music Festival, scheduled from 1 June to 3 July. What is the primary benefit of this partnership, and what synergies between the festival and the orchestra can audiences expect?**

The primary benefit is achieving a unified vision and seamless coordination. Rather than operating as separate parallel entities, the festival and the Janáček Philharmonic season will function as an integrated whole. This enables superior programme planning, more efficient collaboration with guest artists, and sustained development of both institutions' identities. On a practical level, the festival serves as a platform for ambitious productions, premiere performances, and high-profile guests beyond the scope of standard subscription programming, thereby considerably enriching our artistic range. Additionally, our bargaining power strengthens. When discussing partnerships for both the festival and philharmonic season, we gain access to more compelling projects and richer artistic collaborations. Over time, the Janáček Philharmonic will naturally assume the role of the festival's resident ensemble.

■ **You frequently mention your goal of unifying the festival, the philharmonic, and the planned concert hall into one cohesive entity. How near are we to realising this aspiration of establishing ourselves as a European cultural hub comparable to major metropolitan centres?**

We are moving in the right direction, which is what matters most right now. As you correctly point out, our objective is to build something like a living organism. The concert hall serves as the essential infrastructure, a kind of "hardware". The philharmonic and festival provide the substance – the "software" that gives the space its purpose and meaning.

However, Ostrava is already making a significant international impact. The concert hall construction is generating attention in global cultural circles, alongside the philharmonic's international projects and performances by world-class artists. If we can sustain exceptional artistic quality, solid financial foundations, and a distinct identity over time, Ostrava will organically emerge as a respected European cultural destination. I believe we are firmly on track to accomplish this. ■

*Thank you for the interview.*



*Londýn - Cadogan Hall.  
London - Cadogan Hall.*

# Jaké jsou nejnovější trendy v cestování a aktuální preference turistů ve vztahu k Česku a Polsku?



*„Krátké jednodenní výlety Poláků do českého příhraničí střídají vícedenní zážitkové pobyty.“*

## František Reismüller

ředitel České centrály cestovního ruchu – CzechTourism

Director of the Czech Tourism Authority – CzechTourism

Trendy v cestování mezi Českem a Polskem se v posledních letech výrazně proměňují. Krátké návštěvy střídají plnohodnotné pobyty. Poláci už nemíří jen do příhraničí na jednodenní výlety, ale stále častěji volí vícedenní pobyty zaměřené na zážitky, kvalitu služeb a pestrost aktivit i dál od hranic. Stále víc láká aktivní dovolená, vedle památek i hory, lyžování, cyklistika nebo wellness. Jen pro zajímavost – loni se díky více než 13% růstu vyrovnal počet přenocování Slováků a Poláků v Česku.

Významným trendem je objevování regionů. Praha sice zůstává hlavním cílem, ale Poláci čím dál více vyhledávají autentické zážitky napříč celým Českem. Láká je příroda s dobrou infrastrukturou a menším počtem turistů. Navštěvují festivaly, střediska pro rodinné aktivity a v kurzu je také jižní Morava jako nejbližší vinařský region nebo třeba památky s nabídkou v polštině. Znovu roste i zájem o lázně. Tento trend podporujeme propagací celkem 14 itinerářů „trasy snů“, na tři noci, které ukazují rozmanitost a výjimečnost jednotlivých krajů. Každý z nich přitom plní jiný sen.

Podobně se chovají i Češi při cestách do Polska a objevují i méně známá místa. Vedle Baltu a oblasti Krakov–Vělička–Osvětim míří do velkých měst i moderních wellness hotelů. Společným jmenovatelem je důraz na dostupnost, udržitelnost a kvalitu. Sousední trhy jsou pro obě země klíčové a nabízejí velký potenciál pro další rozvoj cestovního ruchu.

The travel patterns between the Czech Republic and Poland are shifting significantly. Instead of quick visits across the border, Polish visitors are now choosing longer stays focused on experiences. They are travelling further inland to seek out premium service and a wider range of activities. While sightseeing remains a draw, active holidays featuring skiing, cycling, and spa retreats are booming. An interesting notion: thanks to a 13% surge last year, the number of nights Polish tourists spend in the Czech Republic is now equal to that of Slovak visitors.

One of the most significant shifts we can see is the discovery of the Czech regions. Although Prague is still the top destination, Polish tourists are venturing further afield in search of a more authentic local vibe. They are attracted to natural landscapes that offer high-quality infrastructure without the crowds. They visit festivals and family activity centres, and South Moravia is also in vogue as the nearest wine-growing region, as are, for example, historical sites with information available in Polish. Interest in spas is also on the rise again. To support this, we have launched 14 “dream itineraries”. These three-night trips are designed to showcase the diversity of our regions, with each route offering a unique experience tailored to different travel dreams.

Czech tourists are following a similar trend, heading to Poland to discover hidden gems off the beaten path. While the Baltic Sea and the classic Kraków–Wieliczka–Auschwitz route remain popular, more people are now flocking to major cities and high-end wellness hotels. Across the board, travellers are looking for ease of access, eco-friendly options, and top-tier quality. These neighbouring markets are a cornerstone of tourism for both nations, with plenty of room for future growth.

## What Are the Most Recent Trends in Travel and Prevailing Tourist Preferences Concerning Czechia and Poland?



*„Počet českých turistů v Polsku se v posledních letech raketově zvyšuje.“*

### Pavel Trojan

ředitel pražské kanceláře Polské turistické organizace

Director of the Prague Office of the Polish Tourism Organisation

Počet českých turistů v Polsku se v posledních letech raketově zvyšuje, v roce 2025 přespalo v objektech hotelového typu v Polsku téměř půl milionu Čechů. Pokud pomíneme rychle rostoucí infrastrukturu, především výstavbu dálnic a moderních ubytovacích objektů, pak bychom mohli do trendů zařadit také síť cyklostezek, regionální gastronomii anebo nová letecká a železniční spojení. Z Prahy můžete denně doletět do Varšavy pěti různými lety, několikrát týdně se odsud dostanete také do Krakova, Gdaňska a Poznaň. Revolucí v cestování mezi Prahou a Trojměstím se stalo vlakové spojení „Baltic Express“ s frekvencí čtyřech vlaků denně, mezi polským a českým hlavním městem dnes dokonce jezdí neuvěřitelných 7 přímých spojení denně!

Aktivní čeští turisté si v posledních letech zamilovali baltské pobřeží s mírným podnebím – to je totiž na rozdíl od Mediterránu ideální k celodenním procházkám, cyklovýletům (můžete zde bez jediné překážky projet 500 km pobřeží), ale také k vodním sportům na moři, řekách či ledovcových jezerech.

Zatímco západní část Polska mají už čeští turisté relativně dobře přečtenou, pomalu si plánují také cesty na východ – do Lublinu, na Mazurská jezera anebo třeba do Bieszczad. Proč? Čím dál tím více tady rezonuje termín „slowlife“, tedy autentický odpočinek v multikulturním prostředí plném národních parků, svatostánek rozdílných církví, přátelských lidí a méně známé gastronomie. A právě tato kombinace se dle mého názoru stane během letošní sezony nejnovějším turistickým trendem.

Czech tourism to Poland has surged in recent years, with nearly half a million Czech travellers staying in Polish hotels in 2025 alone. Beyond the rapid expansion of highways and modern accommodation, this growth is driven by high-quality cycling networks, local gastronomy, and significantly improved transport links. Connectivity has reached new heights: there are five daily flights from Prague to Warsaw, plus regular services to Kraków, Gdańsk, and Poznań. Furthermore, the “Baltic Express” has transformed travel to the Tri-City with four daily departures, contributing to a remarkable total of seven direct rail connections every day between the two capitals.

In recent years, active Czech travellers have increasingly embraced the Baltic coast for its temperate climate. Unlike the hotter Mediterranean, the Baltic offers the perfect environment for day-long hikes and cycling – boasting a continuous 500 km coastal path. It has also become a premier destination for water sports across its sea, rivers, and glacial lakes.

While Czech travellers are already well-acquainted with western Poland, they are increasingly looking toward the east – exploring regions like Lublin, the Masurian Lakes, and the Bieszczady Mountains. This shift is driven by the growing “slowlife” movement, which offers an authentic escape into multicultural landscapes filled with national parks, diverse religious sites, and unique local flavours. In my view, this blend of nature and heritage is set to become the standout travel trend of the coming season.

# SmetaNOVÁ éra

## Litomyšle

### město obohacuje

Pro atmosféru jednoho z nejvýznamnějších českých festivalů hraje zásadní roli i město, které mu poskytuje zázemí. Starosta Litomyšle **Daniel Brýdl** popisuje, jak radnice podpořila vznik SmetaNOVÉHO sálu a proč teď rozhodne dlouhodobá koordinace v areálu i stabilní financování.

**Text:** redakce

**Foto:** archiv

**smetanova  
litomyšl**  
národní festival



## Region

### ■ Jakou roli hrálo město při vzniku SmetaNOVÉHO sálu a co teď považujete za klíčové?

Město Litomyšl se jako zřizovatel festivalu do příprav sálu aktivně zapojilo organizačně, politicky i finančně. Z městského rozpočtu jsme na výstavbu uvolnili 10 milionů korun, což není malá částka, i když v celkovém objemu nákladů šlo asi o deset procent. Do budoucna považuji za nejdůležitější dobrou spolupráci všech akterů a organizací v zámeckém areálu a také stabilní finanční podporu z veřejných zdrojů, zejména ze státního rozpočtu, i od soukromých donátorů a sponzorů. Festival přináší do města velkého ducha. Na tři týdny se rodiště Bedřicha Smetany stává významným kulturním bodem střední Evropy a většině obyvatel to podle mě přináší pocit hrdosti i patriotismu.

### ■ Co během festivalu řešíte nejvíc z hlediska chodu města?

Pro některé obyvatele znamená festival jistý diskomfort, hlavně v parkování nebo ve zvýšené hlučnosti v centru. Neomezuje ale život ve městě natolik, aby to bylo po dobu tří týdnů nesnesitelné. Opakovaně řešíme nedostatečnou kapacitu ubytování a parkování. Do budoucna by situaci měla zlepšit dokončovaná dálnice D35 i plánovaná výstavba nového hotelu. Žádné zásadní změny pro příští ročníky nechystáme. Festival má u nás dlouhou tradici a město je s ním sžité. Koordinujeme další akce, dopravní uzavírky i opravy tak, aby festival proběhl co nejlépe.

### ■ Jak vnímáte ekonomický přínos festivalu?

Přiznám se, že v tomto případě nepracujeme s tvrdými daty. Máme informace o návštěvnosti, ale přímý ekonomický přínos neměříme. Je ale zřejmé, že po tři týdny jsou ve městě plné ubytovací kapacity, restaurace i kavárny, a návštěvníci i samotný festival využívají lokální služby a dodavatele. Přínos festivalu pro ekonomiku města je tedy jednoznačný. Festival má navíc velmi kvalitní vlastní propagaci a marketing, takže díky němu lidé po celé republice Litomyšl znají a jezdí k nám i během roku.

### ■ Jakou roli má pro město Smetanova výtvarná Litomyšl a další doprovodný program?

Smetanova výtvarná Litomyšl je další úžasný počín, který posiluje obraz Litomyšle jako kulturního města, které stojí za návštěvu. Velmi důležité jsou hlavně instalace ve veřejném prostoru, protože působí i na ty, kteří nepřišli přímo za výstavou nebo za kulturou. Takové počiny podle mě kultivují město i jeho obyvatele, i když někdy vyvolají debatu, což je přirozené. Velmi si vážíme také Festivalových zahrad a Smetanovy poetické Litomyšle. Všechny doprovodné akce během tří týdnů výrazně obohacují kulturní život ve městě. Litomyšl v té době opravdu žije uměním a stojí za to tuto atmosféru zažít. ■

*Děkujeme za rozhovor.*

# The New Era Enriches Litomyšl

The atmosphere of Smetana Litomyšl, one of the Czech Republic's leading festivals, also depends on the town that hosts it. Litomyšl mayor **Daniel Brýdl** explains how the municipality supported the new concert hall and why long-term coordination across the castle complex and stable funding now matter most.

## ■ What role did the town play in creating the new concert hall, and what matters most now?

As the founder of the Smetana Litomyšl festival, the town took an active part in preparing the new hall at the organisational, political and financial levels. We allocated CZK 10 million from the municipal budget, which is not a small amount for the town, even though it represented about ten per cent of the total cost. Looking ahead, I see two priorities: good cooperation among all institutions and stakeholders in the castle complex, and stable financial support from public sources, especially the state budget, as well as from private donors and sponsors. The festival brings a special spirit to the town. For three weeks, the birthplace of Bedřich Smetana becomes an important cultural point in Central Europe, and I believe that gives most residents a sense of pride.

## ■ What does the town deal with most during the festival?

For some residents, the festival brings a certain level of discomfort, mainly in parking and increased noise in the town centre. Even so, it does not disrupt life in the town to the point of becoming unbearable during those three weeks. We repeatedly deal with insufficient accommodation and parking capacity. In the future, the completion of the D35 motorway and a planned new hotel should improve both issues. We are not planning any major changes for the coming years. The festival has a long tradition here and the town has grown used to it. We coordinate other events, road closures and repairs so the festival can run as smoothly as possible.

## ■ How do you view the festival's economic impact?

I have to admit that we do not work with hard data in this case. We know the visitor numbers, but we do not measure the direct economic impact. Still, it is clear that for three weeks the town's accommodation, restaurants and cafés are full, and visitors and the festival use local services and suppliers. The festival's economic benefit for the town is therefore obvious. It also has strong promotion and marketing, which helps people across the country know Litomyšl and return throughout the year.

## ■ What role do the visual arts and other accompanying programmes play for the town?

Smetana's Creative Litomyšl is another excellent initiative that strengthens Litomyšl's image as a cultural destination worth visiting. Public-space installations are especially important because they reach even those who did not come specifically for an exhibition or another cultural event. In my view, such projects cultivate both the town and its residents, even if they sometimes spark debate, which is natural. We also greatly value the Festival Gardens and Smetana's Literary Litomyšl. All accompanying events significantly enrich the town's cultural life during those three weeks. During the festival, Litomyšl truly lives through art, and that atmosphere is worth experiencing in person. ■

*Thank you for the interview.*



*SmetanaNOVÝ sál v Litomyšli.  
The new concert hall in Litomyšl.*



# Smetanova Litomyšl mezi tradicí, odvahou a odpovědností

Letošní ročník Národního festivalu Smetanova Litomyšl ponese téma Natura jako dramaturgickou inspiraci i jemně formulovaný závazek k odpovědnému fungování. Ředitel **Michal Medek** mluví o operní tradici, první návštěvě London Symphony Orchestra, podpoře mladých talentů i o hranici mezi uměleckou odvahou a odpovědností vůči publiku a partnerům.

**smetanova  
litomyšl**  
národní festival

**Text:** redakce

**Foto:** František Renza,  
Tereza Jiroušková

## Lifestyle

### ■ Proč jste zvolili téma Natura?

Původně šlo o dramaturgickou inspiraci. Hudební literatura je tématem přírody prostoupena od romantických krajinomaleb po moderní skladby o vztahu člověka a světa. Natura nám proto připadala jako přirozené a nosné téma, které drží program pohromadě a zároveň mu nechává žánrovou pestrost.

Postupně jsme si ale uvědomili i širší význam. Nejde jen o přírodu jako inspiraci skladatelů, ale také o přirozenost v tom, jak festival funguje. Přemýšlíme o udržitelnosti provozu, ekologické stopě i zacházení s prostorem a energií. Nechceme z toho dělat heslo, spíš zavádět konkrétní opatření, která dávají smysl.

### ■ Jak silně vám program určuje zámecký areál?

Velmi silně. Druhé nádvoří litomyšlského zámku není jen kulisa, ale architektonický prostor s vlastní estetikou a akustikou, který vyžaduje specifickou dramaturgii. Ne každý titul, který funguje v koncertním sále, působí stejně přesvědčivě pod otevřeným nebem renesančního nádvoří.

### ■ Co může definovat letošní ročník?

Výlučnost festivalu vidím především v operní tradici. Bedřich Smetana byl v první řadě operní skladatel, proto i letos zůstává opera jedním z pilířů programu. Výrazným momentem bude Čertova

stěna z Národního divadla Brno, jedno z nejzralejších Smetanových děl, které při nedávné premiéře silně zarezonovalo.

Novou kapitolou je Operní líheň. Mladí instrumentalisté a pěvci pod vedením Jakuba Kleckera nastudují Smetanovu Hubičku. Projekt má vzdělávací i generační rozměr a může oslovit i publikum, které do Litomyšle přijede poprvé.

Třetím milníkem bude historicky první vystoupení špičkového zahraničního orchestru. London Symphony Orchestra s Antoniem Pappanem posouvá festival do nové mezinárodní dimenze.

### ■ Na co se těšíte nejvíc?

Nejvíc na Operní líheň a nové nastudování Hubičky. Je to projekt vytvořený pro Litomyšl, propojuje mladé hudebníky a vrací do centra pozornosti Smetanovo dílo v živé interpretaci.

Velkou radost mám i z toho, že naplno využijeme SmetanOVÝ sál pro velký operní formát. Aida z Národního divadla v Praze s mezinárodními obsazením ukáže, že dokážeme nabídnout produkce na nejvyšší úrovni i ve velkém scénickém měřítku.

Těším se také na starou hudbu v podání Collegia 1704 a Collegia Vocale 1704 i na Českou filharmonii, a to jak v zahajovacím programu se Stravinského Svěcením jara, tak s Braniborskými koncerty. Právě šíře od mladé energie po světové špičky je pro letošní ročník určující.

### ■ Kde leží hranice experimentu?

Je to kombinace uměleckého záměru a očekávání publika, ale primární musí zůstat umělecký záměr. Festival si za léta vybudoval důvěru, takže může nabídnout i méně známé nebo náročnější tituly.

Ukázal to loňský Honeggerův Král David, organizačně i finančně náročný projekt, který měl navzdory rizikům silný ohlas. Letos podobně uvažujeme o Stravinského skladbě Oedipus Rex.

Současně ale musíme držet kontinuitu. Proto v programu zůstávají pevné body, jako jsou velké operní tituly nebo koncerty České filharmonie. Nechceme podbízet popularizaci, chceme citlivě vyvažovat ambici a odpovědnost.

### ■ Jak nastavujete vztahy s mecenáši a sponzory?

Je důležité rozlišovat mecenášství a sponzoring. Mecenášství stojí na filantropii a osobním vztahu k hudbě, festivalu a jeho hodnotám. Mecenáš nepodporuje festival kvůli přímé protihodnotě, ale proto, že mu věří.

Sponzoring je jiný typ vztahu. Zahrnuje marketingové plnění, viditelnost, vstupenky i možnost využít festival jako platformu pro setkávání s partnery. Je to legitimní a důležité, ale pokud bychom

hodnotu spolupráce měřili jen obchodní návratností, nikdy bychom se nedopočetali.

Hranice je jasná: dramaturgie a charakter festivalu musí zůstat nezávislé. Partner může být vidět, nemůže ale určovat obsah. Jakmile by finance začaly tlačit na umělecká rozhodnutí, festival by ztratil důvěryhodnost.

### ■ Jakou roli mají Festivalové zahrady?

Vnímáme je jako otevřenou platformu, která rozšiřuje festival směrem k veřejnosti. Oslovují i ty, kteří si nekoupí vstupenku na hlavní večerní program, ať už z finančních důvodů, nebo proto, že nevyhledávají výhradně klasickou hudbu. Nabízejí pestřejší a volnější program od hudby přes debaty po divadlo a tanec.

Zahrady jsou důležité i pro místní komunitu. Litomyšlané v nich mohou strávit odpoledne s rodinou a zažít festival bez bariér. Tento formát pomáhá budovat budoucí publikum a přirozeně propojuje festival s městem.

Pro partnery představují citlivý způsob přítomnosti. Mohou podpořit konkrétní den programu, pozvat svou komunitu a být vidět bez agresivní komerce. I tady ale rozhoduje obsah a atmosféra. ■

*Děkujeme za rozhovor.*



# Smetana Litomyšl between Tradition, Courage and Responsibility

This year's Smetana Litomyšl National Festival is built around Natura as inspiration and a commitment to responsible operation. Director **Michal Medek** speaks about opera, the London Symphony Orchestra's first appearance in Litomyšl, young talent, and the line between artistic courage and responsibility.

## ■ Why Natura?

It began as a programming idea. Nature runs through music, from Romantic landscapes to modern works about the relationship between people and the world around them. Natura therefore seemed a natural theme, giving the programme coherence while allowing genre diversity.

We also realised the word carries a broader meaning. It is not only about nature as inspiration for composers, but also about naturalness in the way the festival works. We think about sustainability, our ecological footprint, and how we use space and energy. We want practical measures, not a slogan.

## ■ How much does the venue shape the programme?

Strongly. The second courtyard of Litomyšl Castle is not just a backdrop, but an architectural space with its own acoustics. That calls for specific programming. Not every work that succeeds in a concert hall has the same effect in a Renaissance courtyard.

## ■ What defines this year's edition?

For me, the festival's distinctiveness lies above all in its operatic tradition. Bedřich Smetana was above all an opera composer, so opera remains one of this year's pillars. A major moment will be *The Devil's Wall* from the National Theatre Brno, one of Smetana's most mature works, strongly received at its recent premiere.

A new chapter is the Opera Incubator. Young instrumentalists and singers, under Jakub Klecker, will prepare Smetana's *The Kiss*. The project has educational and generational value and may appeal to first-time visitors.

The third milestone will be the first appearance of a top international orchestra in Litomyšl. The London Symphony Orchestra with Antonio Pappano takes the festival into a new international dimension.

## ■ What are you looking forward to most?

Most of all, the Opera Incubator and the new production of *The Kiss*. It was created for Litomyšl, brings together young musicians, and returns Smetana's work to the centre in a vivid interpretation.

I am pleased that we will make full use of the new concert hall for large-scale opera. *Aida* from the National Theatre Prague, with an international cast, will show that we can present productions of the highest quality on a major scale.

I am also looking forward to early music by Collegium 1704 and Collegium Vocale 1704, and to the Czech Philharmonic in *The Rite of Spring* and the *Brandenburg Concertos*. This breadth, from youthful energy to world-class performance, defines this year's festival.

## ■ Where does the boundary of experimentation lie?

It is always a balance between artistic intention and audience expectation, but artistic intention has to come first. Over the years, the festival has earned enough trust to present lesser-known or more demanding works.

That was clear last year with Honegger's *King David*, a demanding project that still achieved a strong response. This year, we are thinking similarly about Stravinsky's *Oedipus Rex*.

We also have to maintain continuity. That is why the programme still includes major opera titles and concerts by the Czech Philharmonic. We do not want easy popularisation. We want to balance ambition and responsibility.

## ■ Patrons and sponsors?

It is important to distinguish between patronage and sponsorship. Patronage is based on philanthropy and a personal relationship to music, the festival and its values. A patron supports the festival not because of direct return, but because they believe in it.

Sponsorship is different. It includes marketing benefits, visibility, tickets, and meetings with partners. That is legitimate and important, but if we measured cooperation only by direct commercial return, we would miss the real picture.

The boundary is clear: the festival's dramaturgy and character must remain independent. A partner can be visible, but cannot determine the content. The moment finance starts shaping artistic decisions, the festival loses credibility.

## ■ What role do the Festival Gardens play?

We see them as an open platform that extends the festival towards the public. They speak to people who do not attend the main evening programme, whether for financial reasons or because classical music is not their only interest. The Gardens offer music, debates, theatre and dance.

They are also important for the local community. People in Litomyšl can spend an afternoon there with family and experience the festival without barriers. This format helps build a future audience and connects the festival with the town.

For partners, the Gardens offer a subtle form of presence. They can support a particular day, invite their community, and be visible without aggressive commercial messaging. Here too, content and atmosphere matter most. ■

*Thank you for the interview.*

# Smetanova Litomyšl

NATURA



## 12/6 – 5/7 2026

Program a vstupenky na [smetanovalitomysl.cz](http://smetanovalitomysl.cz)

Generální partner

**ČESKÁ S**  
spořitelna

Hlavní partneři

**E**  
SKUPINA ČEZ

**RSJ**

Oficiální partneři

**SKODA**

**MACH**

Partner festivalových projektů ČF

**J&T BANKA**

Generální mediální partner

**Č** Česká televize

Hlavní mediální partner

**ČR** Český rozhlas

Mediální partneři

RESPEKT

Reportér

Forbes

Magazín Plus.cz

PERLA+

mezzo

medici.tv

Partneři festivalu

ADORS

SAINT-GOBAIN

enteria

S podporou

MINISTERSTVO KULTURY

PARDUBICKÝ KRAJ

Litomyšl

Český národní ústav

NÁRODNÍ HANDBOLOVÝ ÚSTAV

ČESKÝ ÚSTAV

# DDBIKE

SPORTOVNÍ  
ELEKTROKOLA

HORSKÁ  
TREKOVÁ  
GRAVELOVÁ  
MĚSTSKÁ

400+ ELEKTROKOL  
SKLADEM



*HAIBIKE*

*RAYMON*

*megamo*

DDBIKE | Vinohradská 1004 | Moravská Nova Ves  
+420 775 113 366 | info@ddbike.cz

[www.ddbike.cz](http://www.ddbike.cz)