



MAREK PAVLÍK

## Když něco chcete, musíte pro to *dýchat*

Řídit město nebo stát jako firmu nemusí být až taková utopie. Marek Pavlík, obchodní ředitel firmy M. C. TRITON a partner platformy ProRegiony, se snaží se svými kolegy *propojit* veřejný, soukromý a neziskový sektor.

Text Jan Petrák | Foto Ondřej Tylčer

**V** dlouhé chodbě lemované konferenčními sály a kanceláři panuje přátelská a uvolněná atmosféra. Brzy nato už se mě Marek Pavlík v jedné ze zasedacích místností ptá, zda si může odložit sako. Tasí několik listů s barevnými sloupky a grafy, zatímco mě varuje, že při rozhovorech bývá občas familiérní. Nadšený duch v něm dřímá rozhodně a ještě předtím, než zapínám diktafon, je vidět, jak moc ho jeho práce naplňuje. Kromě své funkce obchodního ředitele poradenské a vzdělávací firmy M. C. TRITON se angažuje společně s projektem ProRegiony, který si klade za cíl rozvinout i nejkuchší české oblasti.

**Jak jsem se mohl dočíst ve vašem životopise, prožil jste dost zajímavý život. Co je podle vás klíčové pro to, aby člověk uspěl?**

Mně bylo teď začátkem léta 40 let, což cítím jako nějaký životní mezník. Musím říci, že se mi čím dál víc stává, že všechno, co dělám, do sebe zapadá jako puzzle. Život se snažím vést v rovnováze, ve smyslu známé trojnožky – mít šťastnou rodinu, dobrou motivující práci... A to nemyslím pouze dobře placenou, ale i takovou, kdy po vás skutečně něco zůstává. Třetí noha představuje to, co dělám mimo práci. Přednáším na vysoké škole, píšu knížky, v září mi vyjde kniha *Jak úspěšně řídit obec a region*, a snažím se s rodinou aktivně žít v „lokálu“ – v Praze-Braníku a na chatě v Brdech.

**Vaše doktorská práce se zabývala tématem veřejné správy a spolupráce veřejného a soukromého sektoru – bylo toto vzdělání důležité pro věci, jež následovaly?**

Velmi důležité, byť jsem si to v té době neuvědomoval. Otevřelo mi to dveře k zajímavým lidem, politikům a manažerům. Říkám upřímně, doktorský titul vám otevře dveře k vlivným lidem. Já v té době využil své praxe z ciziny, z amerického Portlandu, kde jsem fungoval na tamní radnici a pracoval v oblasti politického marketingu. Využil jsem praxe z PPP (*public-private partnership*) projektů, což byla v Čechách úplná novinka, a to mi hodně otevřelo cestu ke studiu Ph.D. na téma modernizace veřejné správy.

**Co vás dovedlo do Portlandu?**

Než se k tomu dostaneme, tak vám musím říct: Oregon je úžasná země. Hory, oceán, navíc klidný, až socialistický stát. (*směje se*) Velmi sociální. Dostal jsem se tam díky voucheru zdarma na studium politického marketingu na místní univerzitě. Na živobytí jsem si přivydělával úklidem domů. Neměl jsem zelenou kartu, všechnu tu práci jsem odváděl zadarmo, ale zase to byla zajímavá zkušenost. Byl to paradox, najednou jsem utíral záchody – byť jsem v té době odcházel z TRITONu! Kariéra se mi už zajímavě rozbíhala, ale rozhodl jsem se přijmout zahraniční angažmá, cestovat... A nikdy jsem nelitoval.





**UŽ 15 let se Marek Pavlík věnuje propojování veřejné správy a soukromého sektoru. Jedním z jeho projektů je například Inteligentní město, který má vytvořit jakousi kuchařku, jak řídit obec a úřad.**

**Jak se člověk dostane ze záchodů na radnici?** Člověk se tam musí dravě prosazovat. Hodně jsem četl, a jelikož už jsem předtím pracoval v TRITONu a veřejná správa mě vždycky bavila, tak jsem si to hned nasměroval na nejbližší radnici. A tam jsem obcházel s lokálními politiky od dveří ke dveřím – od domu k domu. Navštěvovali jsme jednotlivé domácnosti, to bylo neuvěřitelné! Politik tam strávil třeba 20 minut, i hodinu, povídáním s maminkou a tatínkem o tématech, jež je zrovna trápila. A to je fantastická zpětná vazba! Občas samozřejmě dostal i přes „pusu“, ale ta vazba mezi voličem a politikem už nemůže být užší. A to bych samozřejmě rád viděl i u nás... Ale nedovedu si to bohužel zatím představit.

**Po návratu do Čech jste se začal zabývat veřejnou správou. Na jakých konkrétních projektech jste pracoval?**

Vrátil jsem se do TRITONu. Od roku 1999, vlastně je to už 15 let, se věnuji veřejné správě, hlavně obcím a krajům. Hezkým projektem z poslední doby byl mezinárodní projekt Inteligentní město. Projekt měl za cíl vytvořit standard, jakousi kuchařku či průvodce, pro starostu nebo tajemníka města na řízení obce a úřadu. Na 80 stránkách se dozvíte, co má obec dělat v oblasti strategie města, lidí, financí a vztahu s širokou veřejností, tzv. smart governance. Kuchařka byla vytvořena ve spolupráci s německými městy a německou poradenskou firmou.

**Fungují už někde, ať už v zahraničí nebo u nás, podobné koncepty?**

Například pan exministr Lukl, starosta města Kyjova, se podle mého názoru přibližuje ve svém řízení k principu „řídít město jako byznys“. Toto přirovnání říkám schválně. Něco podobného jsem viděl například v holandském městě Tilburg, dokonce se tomu dodnes říká Tilburg model. Smysl spočívá právě v tom, že město přebírá hodně principů od soukromých firem. Tilburg si definoval zhruba 150 produktů, 150 veřejných služeb, jež nabízí svým občanům. Vtip je v tom, že každá ta služba je představená občanovi na jedné A4 včetně fotky a telefonního čísla člověka, jenž za ni zodpovídá. Vychází se hlavně z toho, že pokud za něco přímo zodpovídám, tak se k tomu chovám lépe a efektivněji než k něčemu obecnému, nekonkrétnímu. Většina lidí intuitivně rozumí tomu, jak firma v principu funguje, už ale tolik neví, jak je to s veřejnou službou. Je to jiný svět.

**Když jsou ty světy natolik odlišné, jak můžete spojit veřejný a soukromý sektor tak, aby spolupracovaly?**

Nejedná se jen o sblížení dvou světů – kromě veřejného a soukromého sektoru existuje ještě třetí svět, neziskový. V roce 1996 se nám dostalo velké šance prorazit ve veřejném i soukromém sektoru s PPP projekty na pilotním projektu dálnice D47, ale to bohužel nedopadlo. Naše vláda nedodržela příslušné postupy vyhlášení mezinárodních výběrových zakázek, nezískala přístup k finančním zdrojům, a proto pak smlouvu vypověděla. V médiích jsme pak četli, že princip PPP zkrachoval, neosvědčil se. Za to ale přece PPP vůbec nemůže!

**Můžete definovat, co přesně je PPP?**

Zkratka PPP vychází z anglického názvu Public-Private Partnership, neboli partnerství veřejného a soukromého sektoru. Je to přístup, kdy veřejnou službu, například provozování dálnice, nabídneme „k zakousnutí“ sektoru soukromému. Nemluvíme o privatizaci. Soukromá firma jenom službu poskytuje, ale dálnici nevlastní. Pokud chcete postavit 20 kilometrů dálnice, a nemáte na to jako stát 20 miliard korun, ozve se třeba čínským privátním developerům a stavebním firmám. Tu úvodní výstavbu primárně zaplatí firmy a svoji investici dostanou zpátky formou mýtného od řidičů. Česká správa bohužel funguje tak, že vzala PPP jako „sprosté slovo“, které tak téměř 10 let nemohlo vykuknout na svět. Politici by ale měli zveřejňovat dobrou praxi, nacházet skutečné projekty, kde spolu veřejná správa a soukromý sektor spolupracují. Je to jako v manželství. V PPP se rodí kvalitně a efektivně poskytovaná veřejná služba. Příklad: soukromý sektor vystaví kulturní dům či bazén ve městě, ale to jej nemusí zaplatit ze svého rozpočtu, protože těch 30 milionů korun nemá, ale nechá soukromý sektor zainvestovat. Ten si peníze následně získá zpátky od návštěvníků bazénu.

**PŘÍKLAD SPOLUPRÁCE VEŘEJNÉHO A SOUKROMÉHO SEKTORU? SOUKROMÝ SEKTOR POSTAVÍ VE MĚSTĚ BAZÉN A PENÍZE NÁSLEDNĚ ZÍSKÁ ZPÁTKY OD NÁVŠTĚVNÍKŮ BAZÉNU.**

**Funguje v současné době podobný model v České republice?**

Vodovodní a kanalizační služby. Pitná voda je dneska v drtivé většině českých domácností poskytována strategickým zahraničním partnerem, který představuje soukromý sektor. Pomáhá investovat do rozvoje vodovodních a kanalizačních sítí v obcích a nazpět si to vybírá formou stočného a vodného od nás lidí, kteří se myjí a chodí na záchod. Odpovědnost v ČR zůstává v rukou veřejné správy, a tak je to podle mě dobře. Existují však i modely, například ve Velké Británii, kde celou vodovodní a kanalizační síť privatizovali.

**To však může být i dost nebezpečné, ne?**

Máte pravdu, ale je to věc politické diskuse. Kdybychom byli tvrdí liberálové, tak zmíníme, že je to všechno o znění smluv. Když v té smlouvě jasně zakotvím, tak se mi soukromý sektor nemůže ze zodpovědnosti vyvázat. Pak to může fungovat

Inzerce A14101480

## REZIDENCE SACRE COEUR<sup>2</sup>

Praha 5 – Hřebenky

**velkorysé bydlení se zahradou a s výhledy kousek od Malé Strany**

VE VÝSTAVBĚ | 35 % PRODÁNO



apartment | loft | penthouse [www.satpo.cz](http://www.satpo.cz)

**SATPO**



- pěší dostupnost na **Anděl**
- blízký **park Sacre Coeur**, zahrada Kinských a **Petřín**
- od 2+kk do 6+kk, 77 až **224 m<sup>2</sup>**
- **vzdušné** a neotřele moderní
- neomezené tvůrčí uspořádání
- **24/7** recepce s majordomem
- kamerový systém
- **privátní a obytná zóna**
- vstupní šatny
- francouzská okna s **nulovým** parapetem
- podlahové vytápění, klimatizace
- koupelny značky **Villeroy & Boch**
- **nejmodernější** optická síť
- digitální TV



## HOLANDSKÝ TILBURG SI DEFINOVAL ZHRUBA 150 VEŘEJNÝCH SLUŽEB. U KAŽDÉ JE PRO OBČANY UVEDENÁ FOTKA A TELEFONNÍ ČÍSLO ČLOVĚKA, JENŽ ZA NI ZODPOVÍDÁ.

velmi dobře, jako v té Británii, ale my Středoevropané jsem opravdu někde jinde.

### Přejdeme k platformě ProRegiony...

Potkal jsem se se sympatickými hloubavými pány z projektu ProRegiony a spojili jsme své síly do společné služby, kterou nazýváme podpora lokální ekonomiky. Držíme v ruce krásnou právě probíhající výstavu PlayBroumovsko (výstavu navštívilo od dubna 2014 už asi 27 000 lidí) a regionální soutěž Broumovsko oSOBně. Broumovsko je velmi slabý region, ve smyslu ekonomickém i sociálním. Žije tam hodně sociálně vyloučených skupin obyvatel, má vysokou nezaměstnanost, kriminalitu, lidé tam neradi zůstávají a dochází k vysídlování... Nás napadlo pomáhat těmto slabým regionům. To jsou většinou pohraniční území, například Šluknovsko, Moravskoslezský kraj, Sokolovsko, Kraslice a podobně.

Když mladí lidé odcházejí ze svých rodišť, dochází k oslabování z hlediska kompetentnosti a potenciálu regionu. Středoškoláci a vysokoškoláci se stěhují minimálně do krajských měst, nejdříve do Prahy. To znamená, že se tím ještě víc rozvírají nůžky mezi chudými a bohatými regiony. Z výzkumu o konkurenceschopnosti 267 regionů NUTS 2 z roku 2012, realizovaného na Univerzitě J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, vyplývá, že Praha je jedním z 20 nejbohatších regionů v Evropě. A musím říci, že kritéria konkurenceschopnosti byla férová. Nepočítala se jen ekonomika, ale i parametry sociální a životního prostředí.

Výsledky ale jsou pro Českou republiku dosti varující, protože Praha byla sice 20., ale Moravskoslezský kraj a téměř hned za ním dva naše severozápadní regiony – Ústecký a Karlovarský kraj – se dostaly mezi 30 nejhorších regionů v Evropské unii z hlediska své konkurenceschopnosti! Mezi nimi se pohybují Albánci, Rumuni, Bulhaři a podobné státy, což není úplně reprezentativní společnost.

A proto jsme se pustili do spolupráce „od spodu“. V podpoře lokální ekonomiky ctíme princip, že ve spolupráci, koordinaci a sdílení je kouzlo. Seznamujeme lidi na úrovni regionů, místní politiky, zástupce firem a neziskovek. Nejdříve si s nimi na semináři vyprávíme, co dokáže lokální ekonomika udělat s rozvojem regionů. Vytahujeme jednu zahraniční zkušenost za druhou a říkáme, co může tyto slabé regiony podpořit tak, abychom tam nastartovali nebo zlepšili spolupráci veřejné, soukromé a neziskového sektoru.

### A jak se to provede v praxi?

Po semináři provedeme mapování regionu, to znamená, že si stáhneme různé podklady, jako je strategie regionu a měst, kam jednotlivá ministerstva plánují dát dotace, všechno, co se týče finančních toků v daném regionu. Pak je nezbytné v daném regionu zahájit rozhovory, ale nejen ve veřejné správě, ale i s neziskovými organizacemi, a třeba i s novináři. Poté nabízíme varianty: první je tzv. podnikatelský kruh, kdy sejdeme 15 středně velkých firem, ideální jsou s tak 300–500 zaměstnanci, ani velcí „mackové“, ani žádní „trpaslíci“. Smyslem je vytvořit jednoduchý network, hledat rychlé splnutí nabídky a poptávky.

### Takže tam dochází k vytváření vztahů?

Přesně tak, tam se dělá byznys. Cílem podnikatelského kruhu je hledat v těch 15 lidech byznys v daném regionu. Druhá varianta je inspirativní kruh – funguje podobně, ale ne mezi podnikateli, nýbrž mezi lidmi, kteří v onom regionu mají co říct. Tedy profesori, významní sportovci, lidé, kteří dýchají svým krajem, i bohatí lidé, kteří chtějí investovat. Třetí, co nabízíme, je regionální soutěž, jako je Broumovsko oSOBně. Uspořádáme třeba pěknou výstavu – v případě Play Broumovsko jsou to moc pěkné dřevěné hračky – a přesuneme ji do slabého regionu, jenž se potřebuje oživit. A vy abyste tam byl motivován jet se svou rodinou, tak se vytvoří regionální soutěž s množstvím stanovišť – muzeum, pivovar, včelí farma, jeskyně, drogerie, penzion a podobně. Máme spočítané, že rodina tam utratí za prodloužený víkend 3–4 tisíce. Když za rok přijede 500 rodin, tak už se rozjždí multiplikační efekt... Od dubna 2014 bylo rozdáno přes 20 000 hracích karet a utraceno asi 700 000 Kč. A už jsme se dostali k důležitému termínu – lokální multiplikátor.

### Jak lokální multiplikátor funguje?

Lokální multiplikátor LM3 je pojem od anglického think-tanku New Economics Foundation, můžete si to vygooglit. Vychází z jednoduché myšlenky – do regionu plynou různé typy peněz. Představte si ho jako kyblík – ten buď ucpete, nebo v něm necháte díry. Dáme si příklad: Vy dostanete od tety k narozeninám 5000 korun. Těch 5000 korun můžete utratit u holičky v tom daném regionu, to je první multiplikace, a pak holička utratí vaše peníze, například 500 Kč, v cukrárně, opět v tom regionu, a tak se vypočítává multiplikátor těch peněz, které přitékají do regionu, jinak řečeno ucpávají díry v kyblíku. A tím se region nesmírně oživuje.

Velké retailové řetězce mají poměrně vysoké ceny zboží. Když jste zemědělec, máte marži minimální, velkou ji má hypermarket či supermarket. A já se ptám: Proč starosta obce nemůže zatlačit na to, aby daný řetězec nakupoval od výrobců ze svého regionu? Nechci být úplně naivní, ale představte

si, že máme velice dobré nátlakové skupiny typu asociace krajů, svazy měst a obcí, kde se starostové mohou sdružit a tlačít na tyto řetězce. To je vlastně odklon od globalizace. Nejen že se sníží ceny zboží, ale hlavně se dá práce a smysl života lidem v regionu, aby neodcházel. Začnou tam podnikat, vydělávat, zakládat rodiny a plodit děti. To je ta kouzelná a pozitivní kauzalita.

Další velké téma v oblasti regionální ekonomiky je mikrofinancování. Naše banky zatím neumějí dát bezúročnou půjčku třeba 200 000 korun na rozjezd cukrárny pro matku na mateřské. Když na brownfieldu postaví například TPCA halu, tak jim odpustíme neuvěřitelné věci, tak proč nemůžeme odpouštět úroky začínajícím podnikatelům? Ano, firma TPCA dá do konce léta práci dalším 700 lidem, to je perfektní. Zatímco paní na mateřské zaměstná v cukrárně maximálně dva lidi. Ale zásadní je příklad toho, že žena na mateřské zvládne podnikání, což je pro ostatní regiony a podnikavé lidi obrovsky inspirující.

### Když si představíme, že jsem začínající podnikatel – jak se k vašemu projektu Podpory lokální ekonomiky připojím?

Máme podnikatelský kruh, kde začínající, ale i stávající podnikatelé chodí na setkávání, kde se

dějí zhruba dvě věci. První je hledání synapsí – propojek nabídky a poptávky. Jednou tu například byl ředitel firmy vyrábějící dlaždice a povídal: „Chtěli bychom spustit reklamní kampaň, ale nevím, na koho se obrátit.“ Proti němu seděl pán z reklamní agentury a hned na něj: „My to za vás uděláme!“ Pán si oddychl a nemusel to zadávat do Prahy. Druhé je to, že vám přivedeme do regionu zajímavé lidi typu Jana Muehlfeita nebo Tomáše Sedláčka, a oni vám budou vyprávět něco, co si sami vytipujete. Přijedou esa, guruové svého tématu, a společně vám třeba dvě hodiny vyprávějí. Myšlenka spočívá v tom, že se inovace sejdou pod jednou střešou, a je už na samotných podnikatelích, jak „hozené rukavice“ využijí ve svůj prospěch.

### Dnes panuje tendence, že nemá cenu začít podnikat vedle velkých firem, jako je Microsoft a podobně. Na závěr se tedy zeptám: Myslíte si, že to ještě jde?

Na regionální úrovni určitě. Kdo má dobrou myšlenku, cestu si najde. Cesta vede k těm zajímavým lidem, bez kterých to nejde. Ale hlavní je si věřit! Věřit té myšlence. V knížce Alchymista od Paula Coelho se říká: „Když něco opravdu chceš, celý vesmír se spojí, abys to mohl uskutečnit.“ Musíte pro to své ale opravdu dýchat! ■

Inzerce A141011687



Prostor, komfort, ale také skvělé chování na silnici – to je Ford Mondeo. Jedno z nejprodávanějších aut střední třídy nabízí moderní motory nebo dynamické elektronické systémy pro snazší a bezpečnější jízdu. Nyní ho navíc pořídíte za mimořádně výhodných podmínek.



Vytvoříme komplexní řešení pro bezpečnou elektronickou komunikaci dle vašich požadavků



Kvalifikovaný poskytovatel důvěryhodných služeb



Konec papíru, začněte žít s elektronickým podpisem



Vydáváme časová razítka pro dlouhodobou archivaci elektronických dokumentů



Poskytujeme řešení pro využívání elektronického podpisu v mobilních zařízeních

SPOJENÍ S DŮVĚROU