

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Krizové řízení státu a dopady COVID-19 na podnikatelské subjekty**

**Crisis management of the state and impacts of COVID-19 on businesses**

Barbora Pitrová

Plzeň 2021



## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Krizové řízení státu a dopady COVID-19 na podnikatelské subjekty“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 12. 12. 2021

*v. r. Barbora Pitrová*

## **Poděkování**

Tímto bych velice ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Pavlíně Hejdukové, PhD., za odborné vedení a konzultaci práce, rady a čas, který mi během vypracování práce věnovala. Poděkování také patří majiteli a řediteli firmy, ve které pracuji, za poskytnuté informace, podklady a konzultaci práce.

# Obsah

Úvod .....	9
Cíl a metodika práce.....	10
<b>1 Krizové řízení státu.....</b>	<b>11</b>
1.1 Krize a krizové řízení.....	11
1.2 Governance capacity a governance legitimacy.....	12
<b>2 Legislativa, orgány krizového řízení a jeho financování ČR.....</b>	<b>15</b>
2.1 Legislativně-právní prostředí.....	15
2.1.1 Ústavní zákony .....	16
2.1.2 Základní zákony.....	18
2.1.3 Další zákony .....	21
2.2 Orgány krizového řízení ČR.....	22
2.2.1 Státní správa.....	22
2.2.2 Samospráva.....	24
2.3 Financování krizového řízení.....	25
2.3.1 Legislativní vymezení.....	25
2.3.2 Rozpočtový proces.....	27
2.3.3 Role ministerstva financí .....	27
2.3.4 Role ministerstva práce a sociálních věcí.....	28
<b>3 Pandemie COVID-19.....</b>	<b>29</b>
3.1 Průběh pandemie v České republice.....	30
3.1.1 Koronavirový rok.....	30
3.1.2 První vlna (březen – červen 2020).....	31
3.1.3 Letní rozvolnění.....	36
3.1.4 „Po hezkém létě začíná podzim“, druhá vlna (září-prosinec 2020).....	37

3.2	Kompenzace .....	44
3.3	Opatření na podporu ekonomiky .....	45
3.3.1	Úlevy na daních .....	45
3.3.2	Podpora pro podnikatele a OSVČ .....	46
3.3.3	Podpora zaměstnanců a udržení zaměstnanosti .....	50
3.4	Analýza krizového řízení vlády během pandemie COVID-19 .....	53
3.4.1	Best in Covid – jarní vlna .....	56
3.4.2	Krizová komunikace v České republice .....	57
3.4.3	Postavení krizového manažera v pandemii COVID-19 .....	60
3.4.4	Důvěra veřejnosti .....	61
3.4.5	Kdo vede Ústřední krizový štáb a kdo objednává roušky? .....	63
3.4.6	Soud ruší opatření vlády .....	65
3.5	Socio-ekonomické dopady .....	65
3.5.1	Ekonomické dopady .....	67
3.5.2	Sociální, zdravotní a psychické dopady .....	69
<b>4</b>	<b>Dopady pandemie koronaviru na konkrétní podnik .....</b>	<b>70</b>
4.1	Představení firmy a vymezení předmětu podnikání .....	70
4.2	Popis služby a určení cílového zákazníka .....	71
4.3	Cíle, vize a poslání podniku .....	72
4.4	Kroky společnosti po vyhlášení nouzového stavu .....	73
4.5	Dopady do podnikání .....	76
4.5.1	Dlouhodobý pronájem .....	76
4.5.2	Pokles tržeb z ubytování .....	79
4.5.3	Spolupráce s filmovými agenturami .....	81
4.5.4	Vývoj obsazenosti .....	83
4.5.5	Náklady, výnosy a podnikatelský plán .....	84

4.5.6	Další dopady .....	85
<b>Závěr .....</b>	<b>87</b>	
<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>89</b>	
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>101</b>	
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>102</b>	
<b>Seznam použitých zkratk .....</b>	<b>104</b>	
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>105</b>	
<b>Přílohy</b>		
<b>Abstrakt</b>		
<b>Abstract</b>		





# Úvod

Když se na přelomu roku 2019 a 2020 objevily první případy nové nemoci COVID-19, nikdo netušil, jak velký rozsah tato pandemie bude mít a jak bude ovlivňovat světové dění minimálně na nadcházející dva roky. V čase se ukázalo, že tato světová epidemie není pouze medicínský problém s velkými ztrátami na životech, ekonomickými a politickými dopady, ale že nastiňuje spoustu dalších celospolečenských témat, kterým bude potřeba v budoucnosti věnovat pozornost. Rychlé šíření COVIDU-19 po celém světě v průběhu prvních několika měsíců ukázalo, jak připravený, či spíše nepřipravený byl svět na pandemii tohoto rozsahu.

Práce se věnuje dopadům krizového řízení vlády České republiky na podnikatelské subjekty během pandemie COVID-19. Propojuje teorii krizového řízení, platnou legislativu spojenou s krizovým řízením a bezpečností České republiky, financováním krizových situací, s krizovým řízením v praxi a dopady vyhlášených opatření na konkrétní podnikatelský subjekt.

Diplomová práce je rozdělená do čtyř kapitol. První dvě kapitoly tvoří teoretický úvod do problematiky krizového řízení, legislativy a financování a vytváří tak rámec pro kapitoly praktické části. Právě v praktické části je popsáno, jak se Česká republika a její vládní představitelé vypořádali s rolí, která se snad ve všem liší od klasického ministerského působení ve vládě. Jedná se nejen o vydávání restrikcí, potřebu rozhodovat se rychle s nejistým výsledkem, komunikaci s veřejností, či důležitost kompenzačních opatření na pomoc lidem i podnikatelům, ale také schopnost získat a udržet si důvěru veřejnosti.

V České republice se první případy nákazy objevily 1. března 2020. Jedna z podkapitol praktické části popisuje události, které vedly k vyhlášení prvního nouzového stavu a následné kroky vlády během roku 2020. Navazující kapitola potom představuje některá kompenzační opatření a vládní pomoc pro podnikatele. Vše se propojuje v poslední části práce, která analyzuje krizové řízení vlády, nastiňuje současné socioekonomické dopady krize a dopady na konkrétní podnikatelský subjekt.

## Cíl a metodika práce

Hlavním cílem diplomové práce je **vyhodnotit krizové řízení státu spojené s pandemií COVID-19 a stanovit dopady krize jak na společnost, tak na konkrétní podnikatelský subjekt**. Teoretická východiska krizového řízení, legislativy a financování jsou v praktické části propojeny s konkrétními kroky a opatřeními vlády.

Za účelem naplnění tohoto cíle práce jsou využity následující postupy:

- literární rešerše, která byla využita pro zpracování teoretických východisek krizového řízení,
- analýza legislativy České republiky spojená s krizovým řízením a bezpečností ČR, propojená s financováním krizových situací,
- deskripce orgánů důležitých v krizovém řízení,
- analýza konkrétních kroků vlády během pandemie,
- analýza a vyhodnocení dopadů na společnost a konkrétní podnik,
- stanovení a shrnutí dopadů krizového řízení.

Literární rešerše byla zpracována za pomoci dostupné literatury, která se týkala krizového řízení, krizové komunikace, bezpečnosti státu, krizového řízení veřejné správy a financování veřejné správy. V části týkající se legislativy se jednalo o rešerši a deskripci krizového zákona, pandemického zákona a zákona o rozpočtových pravidlech. Data k praktické části pocházejí zejména z webových stránek jednotlivých ministerstev, oficiálních stránek vlády, článků, rozhovorů a tiskových konferencí. V části práce, která hodnotí dopady na podnikání, jsou data čerpána z interních dokumentů firmy, podnikatelských plánů, reportů a účetnictví.

# 1 Krizové řízení státu

První kapitola vytváří teoretický rámec krizového řízení, definuje pojem krize, popisuje krizové řízení na úrovni státu a rozlišuje nouzové a krizové řízení. Dále také nastiňuje důležitost komunikačních a manažerských schopností krizových manažerů.

## 1.1 Krize a krizové řízení

„Krise nastane, když jsou základní hodnoty nebo životně nezbytné instituce ve společnosti ohroženy“ (Boin, 't Hart, Stern, & Sundelius, 2005). Nemusíme se dívat příliš do minulosti a podaří se nám vzpomenout si na krize, které hýbaly světem. Může se jednat o útoky jedenáctého září v New Yorku, tsunami v Indonésii a jižní Asii v roce 2004, ekonomickou krizi v roce 2008 anebo současnou pandemii COVID-19. Všechny tyto události nám ukazují, na kterých místech je naše kritická infrastruktura zranitelná, jestli jsme se na tyto krize dokázali připravit a jestli jsme se dokázali poučit z těch již proběhlých.

Dayton (2009) a Boin et al. (2005) shodně udávají, že v krizi se společnost nachází, pokud jsou naplněny 3 základní komponenty krize a těmi jsou: hrozba, naléhavost a nejistota. Společnost se nachází v krizi, pokud je určitá situace vnímána jako hrozba pro naše základní životní a společenské hodnoty. V druhém případě je situace označována jako velice urgentní, kdy je potřeba krizi vyřešit okamžitě a přijmout potřebná opatření často na základě nekompletních informací. To značí třetí podmínku krize a to, že situace se vyznačuje vysokou mírou nejistoty ohledně toho, odkud krize pochází, jak dlouhý bude mít průběh, jaké následky z toho všeho vyplynou a jaká opatření přijmout.

Během krize je společnost bombardována obrovským množstvím dat, statistik, názorů, ale třeba i nepodložených informací. Jedním z úkolů krizového řízení je pokusit se tato nezpracovaná data přetvořit v nějaký rozumný obraz skutečnosti toho, jak se krize vyvíjí, a dát datům smysl a správně interpretovat jejich význam. V tomto kontextu je možno odkazovat na současnou pandemickou krizi, kdy z počátku bylo nemožné se orientovat ve všech statistikách a číslech, než bylo určeno několik zásadních parametrů, podle kterých se krize začala hodnotit.

Jak uvádí Boin et al. (2005) „krize je ukončena, pokud je ukončení dosaženo na provozní, ale i politické úrovni krizového managementu.“ Jedná se o zhodnocení toho, zda je

potřeba stále nechávat krizovou infrastrukturu aktivní, nebo je možné navrácení do stavu před krizí včetně provozních a legislativních záležitostí, infrastruktury a denního dění obyvatelstva. V této fázi se také zhodnocuje zvládnutí krize, jednotlivých opatření a lidé očekávají, že lídři se budou zodpovídat za tato opatření, dokážou vysvětlit, co bylo špatně a co naopak dobře a co se bude dít dál. Tento proces je velice zpolitizovaný a vládní lídři jsou povinni obhájit svoji legitimitu, legitimitu rozhodnutí a legitimitu celé vlády.

Poslední částí celého procesu je poučení se z krize samotné. Dayton (2009) udává, že krize se nikdy neopakují úplně stejně, není tedy dobré se v této fázi pokusit připravit na již proběhlou krizi, ale vzít si z ní ponaučení a aplikovat nová opatření do budoucna. Zásadní je určit, co bylo špatně, a pokusit se zabránit těmto věcem při další krizi. Boin et al. (2005) také uvádí, že krize je potřebná pro změnu a mnozí v krizi vidí příležitost. Během krize se snáze vidí nedostatky a můžeme určit, které části systému nefungují. Celá infrastruktura během krizové situace prochází zatěžkávacím testem. Pro zákonodárce je krize příležitostí určit tato slabá místa a pokusit se navrhnout a implementovat změny, které by pomohly řešit případné další krize. Je to pro ně příležitost prosadit některé důležité změny a někteří to mohou využít i k nasbírání kladných politických bodů.

## 1.2 Governance capacity a governance legitimacy

Christensen & Lægreid (2020) ve své práci, kde rozebírají zvládnutí pandemie COVID-19 v Norsku, udávají dva termíny a těmi jsou *governance capacity* a *governance legitimacy*. Podle nich je úspěšné zvládnutí krize závislé na správné kombinaci mezi vládní legitimitou a její způsobilostí.

- *Governance capacity* ukazuje připravenost nebo analytickou kapacitu, koordinaci, různá nařízení a implementaci těchto kroků k zajištění správného fungování krizového managementu.
- *Governance legitimacy* ukazuje důvěru občanů ve vládu a zároveň obsahuje odpovědnost, podporu, očekávání a úctu. Zásadním úkolem je podporovat a obnovit důvěru ve vládu a její opatření, která mají napomoci se zvládnutím krize.

Hrabánková & Procházková (2004) uvádějí výčet cílů krizového řízení na úrovni státu a mezi tyto cíle zařadily například:

- zajistit základní zdroje pro přežití obyvatel,
- zajistit ochranu populace a sociálně ekonomického života,

- garantování nezbytných veřejných služeb a zajistit nepřerušování funkcí infrastruktury,
- plnit mezinárodní závazky,
- zajistit efektivní odezvu na mimořádné situace a pokusit se minimalizovat jejich dopady na životní prostředí.

Mnohdy je v odborné literatuře rozlišováno *nouzové řízení* a *krizové řízení*.

*Nouzové řízení* (emergency planning), které se od krizového liší hlavně svojí specifickou částí – řízení pohrom a korekci jejich dopadů. Součástí nouzového plánování je garance od státu, že zvládne korigovat dopady pohrom, a to pomocí standardních výkonných složek, a to vše s přijatelnými ztrátami. *Krizové řízení* (crisis management) definuje své cíle: „Cílem krizového řízení je správa státu, která garantuje, že zvládne krizi tak, že v případě potřeby upraví vazby ve společnosti tak, aby zvládly dopady pohrom, při kterých jsou ohroženy prioritní hodnoty, zájmy nebo cíle státu pomocí nadstandardních výkonných složek, nadstandardních prostředků a zdrojů“ (Hrabánková & Procházková, 2004, s. 28). V obou případech se také jedná o přípravu opatření pro prevenci a připravenost.

V návaznosti na současnou situaci a propuknutí pandemie COVID-19 lze pozorovat, že vypuknutí krizové situace se může stát kdykoli a stát, firmy i jednotlivci by měli být schopni reagovat a aplikovat do svého řízení a života opatření, díky kterým by bylo možné minimalizovat dopady krize, a poté úspěšně nastartovali život do předkrizové podoby.

Pandemie koronaviru neustále prověřuje komunikační a manažerské schopnosti politických představitelů. Lídři se pokouší o propojení efektivního plánování a koordinování nařízení a opatření, stejně důležité je potom pokusit se komunikovat jednotně, přehledně a empatickým způsobem. „Rétorika používaná lidry může hrát kritickou roli při formování chování jednotlivce a způsob podání této zprávy nastoluje důvěru a nabízí uklidnění veřejnosti.“ (McGuire, Cunningham, Reynolds, & Matthews-Smith, 2020). Dobře a pečlivě naplánovaná krizová komunikace může sehrát zásadní roli v pokusu o zmírnění krize, pokud se podaří zmírnit strach ve společnosti a pomocí důvěryhodných odborníků vysvětlovat vážnost situace (Malecki, Keating, & Safdar, 2021).

Mezi státy, které zvládly komunikaci s veřejností, se řadí Nový Zéland (McGuire et al., 2020) nebo například Norsko, které má výhodu kompetentních politiků a velké důvěry

ve státní aparát (Christensen & Lægreid, 2020). Pod vedením novozélandské premiérky Jacindy Ardern, která světu dokázala, že dobré komunikační schopnosti, soucit a upřímnost, které jdou ruku v ruce se správnými rozhodnutími a koordinací na vládní úrovni, se Nový Zéland stal jednou z nejlépe připravených zemí (Clark, 2020). Jednou z velkých inovací jsou časté facebookové živé chaty, které jsou neformální a obsahují důležité informace. Další nástroj, který Ardern používá, jsou denní brífinky spolu s nejvyššími představiteli země, a premiérka nikdy neútočila na novináře kvůli otázkám, které jí byly položeny, jako politici v některých jiných zemích (Friedman, 2020). Průzkumy dokazují, že Ardern ve funkci premiérky zvládla pandemii koronaviru mnohem lépe než mnohé jiné státy. Průzkum z dubna 2020 provedený firmou Colmar Brunton ukázal, že 88 % Novozélandců věří v to, že vláda dokáže dělat správná rozhodnutí ke zvládnutí pandemie COVID-19, a 84 % schvaluje, jak vláda zareagovala na pandemii (Friedman, 2020).

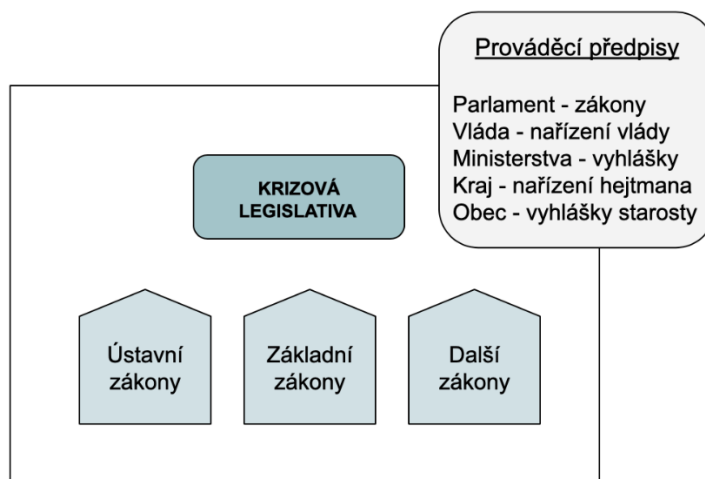
## 2 Legislativa, orgány krizového řízení a jeho financování ČR

Tato kapitola stanovuje legislativní rámec pro rozhodování v rámci krizového řízení na úrovni státu. Aby mohlo být krizové řízení účinné, je potřeba celou tuto oblast pevně ukotvit v právním prostředí státu. Kapitola také řeší problematiku bezpečnostního systému ČR, popisuje jednotlivé stavy krizového řízení, kritickou infrastrukturu a orgány krizového řízení České republiky. Dále popisuje financování krizových situací, jejich zakotvení v rozpočtovém procesu a definuje úlohu Ministerstva financí v krizovém řízení. Pro účely této práce bude představena pouze legislativa týkající se problematiky nevojenských krizových situací.

### 2.1 Legislativně-právní prostředí

Znalost legislativně-právního prostředí napomáhá rychlejší orientaci v problematice. Antušák (2009) udává, že „legislativně právní prostředí krizového managementu ČR tvoří soubor ústavních zákonů (norem), základních zákonů (norem) a dalších zákonů a jiných norem.“ Podkapitola vymezuje stěžejní právní předpisy z oblasti krizového řízení a ochrany obyvatelstva a popisuje nové právní předpisy, které vznikly v návaznosti na pandemii COVID-19. Od února roku 2021 vstoupila v platnost změna krizového zákona a také nový „pandemický zákon“. Jak ukazuje obrázek 1, krizová legislativa se podle Antušáka (2009) dělí na ústavní zákony, základní zákony, další zákony a důležité prováděcí předpisy.

Obr. 1: Krizová legislativa



Zdroj: Antušák & Vilášek (2016), zpracováno autorkou

### 2.1.1 Ústavní zákony

Ústava České republiky, Listina základních práv a svobod a Ústavní zákon o bezpečnosti tvoří základní legislativní rámec, který tvoří bezpečnostní systém státu. Na tyto ústavní zákony poté navazují další zákony a předpisy, které se týkají krizového řízení a bezpečnosti státu a obyvatelstva.

**Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky** v platném znění, dále jen „Ústava ČR“, je účinná od 1. ledna 1993. V článku č. 43 je ukotvena pravomoc Parlamentu rozhodovat o vyhlášení válečného stavu, pokud je Česká republika napadena, nebo je-li potřeba plnit mezinárodní závazky. Dalším ústavním zákonem je **ústavní zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod** jako součásti ústavního pořádku České republiky v platném znění, dále jen „Listina základních práv a svobod“. Listina základních práv a svobod vymezuje práva a svobody, zároveň ale určuje, kdy je možné tyto svobody omezit právě při řešení krizových situací, a vstoupila v platnost 1. 1. 1993.

Článek 9 Listiny základních práv a svobod stanovuje podmínky nucených práv a svobod. V článku stojí, že nikdo nesmí být podroben nuceným pracím. Toto ustanovení se ale nevztahuje na službu, která je vyžadována na základě zákona v případě živelních pohrom, nehod a jiného nebezpečí, kdy jsou ohroženy životy, zdraví nebo majetek.

V článku č. 14 Základní listiny práv a svobod jsou stanoveny pojmy jako svoboda pohybu a pobytu. Podle tohoto článku je svoboda pohybu a pobytu zaručena, ale stejně jako u článku č. 9 mohou být tyto svobody omezeny zákonem, pokud je to nevyhnutelné pro bezpečnost státu, udržení veřejného pořádku, ochrany zdraví nebo ochrany práv a svobod druhých.

**Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky** v platném znění, dále jen „zákon o bezpečnosti ČR“ určuje základní povinnosti státu takto: „Zajištění svrchovanosti a územní celistvosti České republiky, ochrana jejich demokratických základů a ochrana života, zdraví a majetkových hodnot je základní povinností státu.“ Tento zákon byl schválen 22. dubna 1998 a vstoupil v platnost 29. 5. 1998. Článek č. 2 definuje krizové stavy, kterými jsou: nouzový stav, stav ohrožení státu a válečný stav. První dva se vyhláší na určité území nebo pro celé území státu, válečný stav se automaticky vyhláší na celé území státu.

Účelem zákona o bezpečnosti ČR bylo určit povinnosti pro zajištění bezpečnosti státu a zároveň bude tento zákon působit vedle Ústavy ČR a umožní fungování v krizových



situacích, které Ústava ČR nepopisuje. Jedná se o určování kompetencí, vyhlášení krizových stavů nebo vytvoření poradního orgánu.

V zákoně o bezpečnosti ČR stojí, že „vláda může vyhlásit nouzový stav v případě živelních pohrom, ekologických nebo průmyslových havárií, nehod nebo jiného nebezpečí, které ve značném rozsahu ohrožují životy, zdraví nebo majtkové hodnoty anebo vnitřní pořádek a bezpečnost.“ Vláda musí neprodleně informovat Poslaneckou sněmovnu o vyhlášení nouzového stavu a Poslanecká sněmovna může zrušit vyhlášení nouzového stavu. Spolu s vyhlášením nouzového stavu musí vláda uvést důvody na určitou dobu, pro určité území a musí vymezit, která práva a svobody bude omezovat. K přijetí rozhodnutí vyhlásit nouzový stav je potřeba získat většinu členů vlády.

Nouzový stav se vyhláší nejdéle na dobu 30 dnů a k prodloužení je potřeba souhlas Poslanecké sněmovny. Konec nouzového stavu nastává uplynutím doby jeho vyhlášení, pokud nebyl zrušen před uplynutím doby. Přehled vyhlášených nouzových stavů ukazuje obrázek 2.

Obr. 2: Přehled vyhlášených nouzových stavů v letech 2002–2021

Rok	Důvod vyhlášení	Doba trvání
2002	Povodně	12. srpna - 31. srpna 2002
2006	Povodně	2. dubna - 19. dubna 2006
2007	Orkán Kyrill	25. ledna - 5. února 2007
2013	Povodně	2. června - 29. června 2013
2020	COVID-19	12. března - 17. května 2020
2020/2021	COVID-19	5. října 2020 - 14. února 2021
2021	COVID-19	15. února - 26. února 2021
2021	COVID-19	27. února - 11. dubna 2021
2021	COVID-19	25. listopadu 2021- trvá (k 12.12.)

Zdroj: HZS ČR (2021), zpracováno autorkou

Stav ohrožení státu vyhláší Parlament, pokud je bezprostředně ohrožena svrchovanost státu, jeho územní celistvost nebo demokratické základy. Pro přijetí tohoto stavu je potřeba získat souhlas nadpoloviční většiny všech poslanců a souhlas nadpoloviční většiny senátorů. Válečný stav je stav související s obranou státu a o jeho vyhlášení rozhoduje Parlament.

Tento ústavní zákon také nastavuje základ pro Bezpečnostní radu státu (BRS) v článku 9. Základním úkolem BRS je připravovat pro vládu návrhy opatření pro zajištění bezpečnosti, koordinovat a vyhodnocovat problematiku bezpečnosti České republiky.

Součástí BRS je předseda vlády a také další členové vlády. Prezident má právo se účastnit schůzí a na základě usnesení vlády se jednání mohou účastnit i další ústavní činitelé, guvernér ČNB anebo další odborníci (MV, 2021a). Bezpečnostní radou státu se bude práce blíže zabývat v podkapitole 2.2.

### 2.1.2 Základní zákony

#### **Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a změně některých zákonů (krizový zákon)**

Důležitým zákonem pro vymezení pojmů, působností a pravomocí je Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon). Tento zákon byl schválen 28. června 2000. Nejnovější úprava byla provedena zákonem č.544/2020 Sb. a je v účinnosti od 1. února 2021. Krizový zákon „stanovuje působnost a pravomoc státních orgánů a orgánů samosprávných celků a práva a povinnosti právnických a fyzických osob při přípravě na krizové situace, které nesouvisí se zajišťováním obrany České republiky před vnějším napadením, a při ochraně kritické infrastruktury a odpovědnosti za porušení těchto povinností.“ (§1 krizového zákona) V tomto zákoně jsou definované pojmy jako *krizové řízení*, *krizová situace*, *pracovní povinnost* nebo *kritická infrastruktura*.

Krizovým zákonem se vymezuje také stav nebezpečí. Podmínky k vyhlášení stavu nebezpečí jsou stanoveny v § 3 krizového zákona. Stav nebezpečí se vyhláší pro území celého kraje nebo pro jeho část, vyhlášení je tedy v kompetenci hejtmána (případně primátora Hlavního města Prahy). Stejně jako nouzový stav se stav nebezpečí vyhláší na dobu nejvýše 30 dnů a prodloužení je možné pouze se souhlasem vlády.

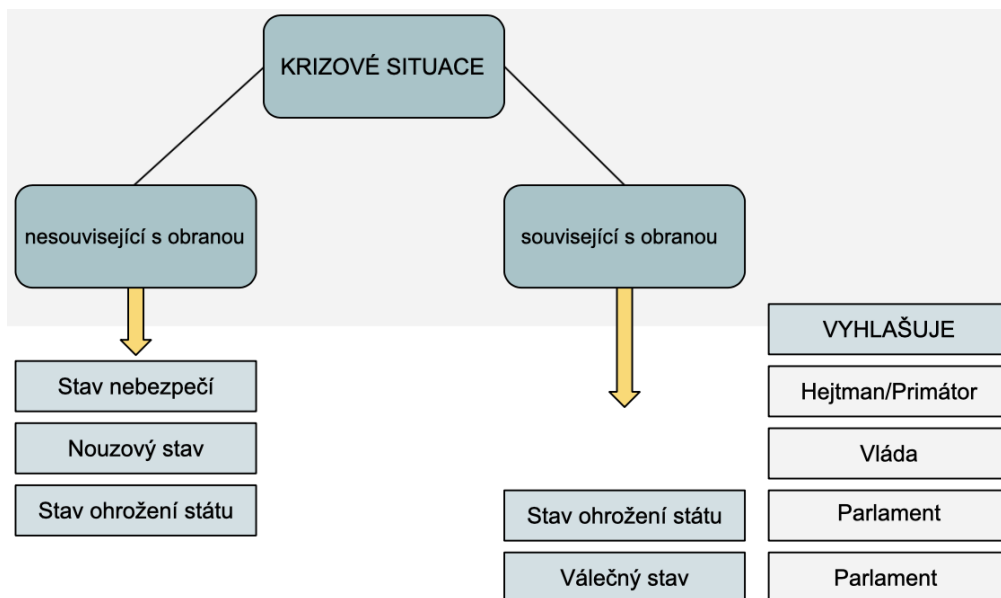
Hejtmani jsou za stavu nebezpečí oprávněni nařídit například tato krizová opatření: pracovní povinnost; přednostní zásobování dětských, zdravotnických a sociálních zařízení, ozbrojených sil, bezpečnostních sborů nebo složek IZS; evakuace obyvatelstva. (MV, 2020a) . Krizový zákon také dále stanovuje orgány krizového řízení, kterým se bude věnovat podkapitola 2.2.

V §6 krizového zákona jsou stanovena krizová opatření, která mohou být vyhlášena v nouzovém stavu. Patří mezi ně například:

- evakuace osob a majetku z vymezeného území; zákaz vstupu, pobytu nebo pohybu osob; ukládání pracovní povinnosti,

- přijmout opatření k ochraně státních hranic; nařídit nasazení vojáků v činné službě; nařídit přednostní zásobování dětských, zdravotnických nebo sociálních zařízení,
- zákaz provádění veškerých plateb z České republiky do zahraničí.

Obr. 3: Rozdělení krizových situací podle krizového zákona



Zdroj: (MV, 2020a), zpracováno autorkou

### **Zákon č. 94/2021 Sb., o mimořádných opatřeních při epidemii onemocnění COVID-19 a o změně některých souvisejících zákonů**

Zákon č. 94/2021 Sb., o mimořádných opatřeních při epidemii onemocnění COVID-19 v platném znění, označovaný také jako „pandemický zákon“ (dále jen „pandemický zákon“). Tento zákon byl schválen 26. února 2021 a je účinný od 27. února 2021. Zákon upravuje opatření ke zvládnutí epidemie COVID-19 a jejich dopadů na území České republiky.

Tento zákon stanovuje také nový pojem, a to *stav pandemické pohotovosti*. Jedná se o jakýsi mezistupeň mezi nouzovým stavem a běžným stavem. Stav pandemické pohotovosti je možné ukončit nebo obnovit pouze usnesením Poslanecké sněmovny přijatým na návrh vlády anebo jedné pětiny poslanců (Kulda & Pečová, 2021).

Pandemický zákon je zákon přijatý speciálně pro pandemii, který poskytuje nástroje a možnosti řešení i bez vyhlášení nouzového stavu, a mimořádná opatření tak mohou být vyhlášována během stavu pandemické pohotovosti. Návrh vlády byl ve Sněmovně

přepracován a ve finální podobě došlo k několika vylepšením, a to hlavně u posílení soudní kontroly a povinnosti odůvodnění opatření.

Pandemický zákon tedy neumožňuje omezení pohybu osob, nařízení pracovní povinnosti nebo vyhlášení tzv. „tvrdého lockdownu“. Na tato opatření by bylo opět potřeba vyhlášení nouzového stavu. Z toho je patrné, že pandemický stav je vhodný pro zvládnutí epidemie menšího nebo středního rozsahu. Při vyhlášení opatření se postupuje hlavně podle zákona o ochraně veřejného zdraví.

*Mimořádná opatření*, která mohou Ministerstvo zdravotnictví, krajské hygienické stanice nebo Hygienická stanice hlavního města Prahy na základě pandemického zákona vyhlášovat, musí být vyhlášena pouze v nezbytně nutném rozsahu a na nezbytně nutnou dobu. V ustanovení §2 pandemického zákona jsou vyjmenována například tato opatření, která se nejvíce dotýkají podnikatelského sektoru:

- omezení veřejné dopravy nebo podmínek jejího provozování,
- omezení činnosti obchodní nebo výrobní provozovny nebo provozu obchodního centra,
- omezení provozování holičství, kadeřnictví, pedikúry, manikúry nebo solária, poskytování kosmetických, masérských, regeneračních nebo rekondičních služeb,
- zákaz nebo omezení konání veřejných nebo soukromých akcí, při nichž dochází ke kumulaci osob na jednom místě,
- omezení výuky nebo jiného provozu vysoké školy
- příkaz testovat zaměstnance a jiné pracovníky na přítomnost COVID-19.

V zákoně je uložena povinnost pravidelně přezkoumávat nařízená opatření, a to nejméně jednou za 2 týdny. Pokud pominuly důvody k vydaným opatřením, je povinností tato opatření zrušit nebo změnit.

V pandemickém zákoně jsou také stanovené pokuty za nedodržování nařízených opatření. Pokuty jsou určeny maximální výší, která se mění podle toho, jaké opatření bylo porušeno a zda se jednalo o porušení právnickou osobou (nebo podnikající fyzickou osobou), anebo zda se jednalo o nepodnikající fyzickou osobu (Kulda & Pečová, 2021).

### **Stav pandemické pohotovosti vs. nouzový stav**

*Pandemický zákon* je v tuhle chvíli omezen a je platný pouze do 28. února 2022, to platí i pro stav pandemické pohotovosti. Jeho právní základ je v zákoně o mimořádných

opatřeních při epidemii COVID-19. Smyslem tohoto zákona bylo nastavit legislativní rámec, který by řešil současnou epidemickou hrozbu. Pandemický zákon výrazně méně omezuje práva občanů a všechna opatření je potřeba důkladně odůvodnit. Zároveň je posílena soudní kontrola. Negativem pandemického zákona v porovnání s nouzovým stavem je omezení náhrady škod a jedná se hlavně o to, že nebude hrazen ušlý zisk, ale pouze skutečná škoda a zároveň musí poškozený prokázat, že škodu nebylo možné odvrátit.

V *nouzovém stavu* má vláda rozsáhlé pravomoci i mimo možnosti běžných zákonů. Jedná se hlavně například o omezování pohybu osob. Nouzový stav se vyhláší na dobu nejdéle 30 dnů a je zde minimální možnost kontroly vládních kroků. Jak udávají Kraus, Bonuš, Karlický, & Černý (2021) nemusí vláda během nouzového stavu informovat Sněmovnu o jednotlivých opatřeních, není potřeba je podrobně zdůvodňovat a pouze Ústavní soud je může zrušit.

### **2.1.3 Další zákony**

Jedním z dalších zákonů je například **zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů**. Tímto zákonem se vymezuje integrovaný záchranný systém, určuje jeho složky a působnost těchto složek. Podle tohoto zákona se IZS rozumí koordinovaný postup jeho součástí, a to při přípravě na mimořádné situace nebo při provádění záchranných a likvidačních prací. Důležitou složkou IZS, která vzniká v době krize, jsou také poskytovatelé akutní lůžkové péče, která je zřízena pro urgentní příjem.

**Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České socialistické republiky** v platném znění, dále jen „kompetenční zákon“. Poslední novela (85) upravená zákonem č. 88/2021 Sb., vešla v platnost 16. března 2021. Tímto zákonem je definováno 14 ministerstev, tedy ústředních orgánů státní správy a v jejich čele je člen vlády. V ustanovení §2 kompetenčního zákona je dále vyjmenováno dalších 17 ústředních orgánů státní správy jako například Český statistický úřad (ČSÚ), Správa státních hmotných rezerv nebo Úřad vlády České republiky.

**Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů** v platném znění, dále jen „zákon o ochraně veřejného zdraví“ byl přijat 14. července 2000. V ustanovení §2 zákona jsou vymezeny základní pojmy, kdy

k současné situaci je nejvíce relevantní vysvětlení pojmu infekční onemocnění a karanténa.

## 2.2 Orgány krizového řízení ČR

V souladu s krizovým zákonem se za orgány krizového řízení považují *vláda, ministerstva a jiné správní úřady, orgány krajů a ostatní orgány s územní působností, orgány obcí* (Antušák, 2009). Orgány krizového řízení se v České republice dělí na *státní správu*, tedy orgány krizového řízení s celostátní působností a *samosprávu*, orgány krizového řízení s územní působností.

- státní správa – vláda, prezident, parlament, ministerstva a jiné správní úřady
- samospráva – orgány krajů a obcí

### 2.2.1 Státní správa

Krizový zákon upravuje roli vlády v krizovém řízení, dále stanovuje povinnosti jednotlivých ministerstev a úřadů. V této podkapitole je popsána právě funkce vlády a pracovních orgánů vlády.

#### Vláda ČR

Vláda je ústředním výkonným orgánem státní moci v České republice, který uplatňuje bezpečnostní politiku. Vláda má za úkol koordinovat ostatní orgány krizového řízení a kontrolovat jejich činnost. Vláda má pod sebou dále pomocné a koordinační orgány. Poradním orgánem je Bezpečnostní rada státu, která funguje na centrální úrovni, na úrovni krajů a obcí jsou poté zřizovány Bezpečnostní rady (BR) krajů a obcí. BRS je poradním orgánem a připravuje, navrhuje a koordinuje bezpečnost a opatření k zajištění bezpečnosti. Pracovním orgánem je potom Ústřední krizový štáb (ÚKŠ), který řeší již vzniklé krizové situace. Na ministerstvech se zřizují Krizové štáby (KŠ) (Antušák & Vilášek, 2016). BRS i ÚKŠ jsou poradní orgány, které se vytváří v rámci působení jednotlivých orgánů krizového řízení a připravují návrhy řešení krizových situací.

Předsedou *Bezpečnostní rady státu* je předseda vlády. Schůze se koná pravidelně, ale nejméně však jednou za tři měsíce, anebo podle potřeby. V rámci BRS působí tyto pomocné orgány:

- Výbor pro obranné plánování v gesci ministra obrany,
- Výbor pro civilní nouzové plánování v gesci ministra vnitra,

- Výbor pro koordinaci zahraniční bezpečnostní politiky v gesci ministra zahraničí,
- Výbor pro řízení zpravodajských služeb v gesci předsedy vlády,
- Výbor pro kybernetickou bezpečnost v gesci předsedy vlády,
- Výbor pro vnitřní bezpečnost v gesci ministra vnitra.

Bezpečnostní rada státu je ustanovena v článku 9 zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky a zajišťuje meziresortní koordinaci opatření v rámci krizového řízení. Má za úkol také analyzovat bezpečnostní hrozby a rizika, které by mohly vyescalovat v krizové situaci.

K 12. prosinci 2021 jsou členy Bezpečnostní rady státu:

- Andrej Babiš – předseda BRS (předseda vlády České republiky),
- Jan Hamáček – místopředseda BRS (1. místopředseda vlády a ministr vnitra),
- Lubomír Metnar (ministr obrany),
- Alena Schillerová (místopředsedkyně vlády a ministryně financí),
- Jakub Kulhánek (ministr zahraničních věcí),
- Miroslav Toman (ministr zemědělství),
- Karel Havlíček (místopředseda vlády, ministr průmyslu a obchodu a ministr dopravy),
- Adam Vojtěch (ministr zdravotnictví)<sup>1</sup> (Vláda ČR, 2021a).

*Ústřední krizový štáb* je pracovní orgánem BRS, není tedy výkonným orgánem, ale předkládá návrhy k řešení krizových situací. Zabezpečuje operativní koordinaci, dále sleduje a vyhodnocuje stav opatření, která přijímá vláda. ÚKŠ byl zřízen usnesením vlády č. 33 ze dne 11. ledna 1999, ve znění usnesení č. 53 ze dne 10. ledna 2001 a byl vládou zařazen do systému orgánů BRS.

Předsedou se podle charakteru situace stane *ministr obrany*, pokud se jedná o vnější vojenské ohrožení státu, plnění spojeneckých závazků v zahraničí nebo účast ozbrojených sil v mezinárodních operacích na obnovení a udržení míru. V případě krize nevojenského charakteru, jiných druhů ohrožení, poskytování humanitární pomoci většího rozsahu nebo zapojení ČR v mezinárodních záchranných operacích se předsedou stane *ministr vnitra* (Antušák & Kopecký, 2003). O aktivaci ÚKŠ rozhodne předseda

---

<sup>1</sup> Do 21. září 2020 byl ministrem zdravotnictví Adam Vojtěch; do 29. října 2020 Roman Prymula; do 7. dubna 2021 Jan Blatný; do 26. května 2021 Petr Arenberger, poté znovu Adam Vojtěch, který je současným ministrem zdravotnictví.

vlády, který také jmenuje předsedu štábu. ÚKŠ má 36 členů (Antušák & Kopecký, 2003; MV, 2021b), kterými jsou náměstci jednotlivých ministerstev a další představitelé významných úřadů, například: viceguvernér ČNB, náčelník Generálního štábu AČR, policejní prezident, generální ředitel HZS nebo ředitel BIS.

### **2.2.2 Samospráva**

Mezi samosprávu se řadí orgány kraje a ostatní orgány s územní působností. Podle Zákona č. 240/2000 Sb. zajišťují připravenost kraje na řešení krizových situací.

#### **Kraje**

Na úrovni kraje mezi orgány, které řídí krizové situace, řadíme hejtmana kraje, který dále zřizuje bezpečnostní radu kraje (BRK) jako koordinační orgán a také krizový štáb kraje (KŠK), který je pracovním orgánem pro zvládnutí krizových situací. Dalšími orgány kraje je Hasičský záchranný sbor kraje a Policie České republiky (Antušák & Kopecký, 2003).

Hejtman kraje (primátor hl. m. Prahy) může pro území kraje nebo jeho část vyhlásit stav nebezpečí pouze za udání důvodů na nezbytně nutnou dobu. Během stavu nebezpečí hejtman koordinuje záchranné a likvidační práce nebo poskytování zdravotnické pomoci. Předsedou BRK je hejtman, dalšími členy jsou: zástupce hejtmana, ředitel krajského úřadu, ředitel Hasičského záchranného sboru kraj, zástupce Policie ČR, příslušník Armády ČR, ředitel krajského střediska Zdravotnické záchranné služby, zaměstnanec krajského úřadu (tajemník BRK), dva členové jmenovaní hejtmanem. Maximálně může mít 10 členů.

Krizový štáb kraje se svolává, pokud je vyhlášen jeden z krizových stavů pro celé území republiky nebo pokud je vyhlášen stav nebezpečí. Členové KŠK jsou členové BRK, dále tajemník KŠK, pracovníci krajského úřadu, zástupci složek Integrovaného záchranného systému a také odborníci s přihlédnutím na druh krizové události.

#### **Obce**

Mezi orgány s působností na území obce s rozšířenou působností (ORP) k řešení krizových situací se řadí orgány obce, kterým je obecní úřad, který připravuje obec na krizovou situaci. Starosta obce zřizuje bezpečnostní radu obce (BROb) a pracovní orgán, kterým je krizový štáb obce (KŠOb). Pokud bude vyhlášen nouzový stav, musí orgány obce povinně zajistit zavedení krizových opatření v podmínkách obce.



## 2.3 Financování krizového řízení

Financování krizového řízení je důležitou součástí bezpečnostního systému České republiky. Rektořík, Šelešovský, Vilášek, Bysterský, & Eichler (2004) vymezují veřejný program pro krizové stavy: „z hlediska legislativního, obsahově věcného a finančního. Jde o široce koncipovaný program pokrývající vertikálně i horizontálně strukturu veřejné správy, promítající se v několika kapitolách státního rozpočtu, v rozpočtech krajů a obcí, případně rozpočtů státních fondů a vládních agentur.“

Krizový zákon č. 240/2000 Sb., v §25 popisuje finanční zabezpečení krizových opatření na běžný rozpočtový rok. „Za tímto účelem:

- ministerstva a jiné ústřední úřady v rozpočtu své kapitoly a kraje a obce ve svých rozpočtech na příslušný rok vyčleňují objem finančních prostředků potřebný k zajištění přípravy na krizové situace; kraje a obce dále ve svém rozpočtu na příslušný rok vyčleňují účelovou rezervu finančních prostředků na řešení krizových situací a odstraňování jejich následků,
- se finanční prostředky potřebné k zajištění přípravy na krizové situace vyčleňované ministerstvy a jinými ústředními správními úřady v rozpočtech kapitol považují za závazný ukazatel státního rozpočtu na příslušný rok,
- ministerstvo financí po projednání s Ministerstvem vnitra navrhuje v rozpočtové kapitole Všeobecná pokladní správa (VPS) účelovou rezervu finančních prostředků na řešení krizových situací a odstraňování jejich následků. Použití finančních prostředků z této rezervy na předcházení krizových situací je možné pouze ve vazbě na mimořádné události podle zákona o integrovaném záchranném systému. Způsob použití rezervy upravuje vláda ve svém usnesení ke státnímu rozpočtu na příslušný rok.“

### 2.3.1 Legislativní vymezení

Legislativní vymezení krizových situací bylo popsáno v kapitole Legislativa, orgány krizového řízení a jeho financování ČR. Mezi zákony upravující ekonomickou situaci patří zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy, zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla) a zákon č. 12/2002 Sb., o státní pomoci při obnově území postiženého živelní nebo jinou pohromou.

## **Zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy a o změně některých souvisejících zákonů**

Zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy v platném znění byl schválen 29. června 2000 a jeho aktuální verze (11) je v platnosti od 1. 7. 2017. Tento zákon stanovuje základ pro přípravu hospodářských opatření pro stav nebezpečí, nouzový stav, stav ohrožení státu a válečný stav (dále jen „krizové stavy“) a přijetí hospodářských opatření po vyhlášení krizových stavů (HOPKS).

HOPKS jsou organizační, materiální a finanční opatření, která jsou přijímána v krizových stavech pro zajištění nezbytných dodávek výrobků, prací a služeb, bez nichž by nebylo možné překonat krizový stav.

Dle ustanovení §4 systém HOPKS obsahuje: *systém nouzového hospodářství; systém hospodářské mobilizace; použití státních hmotných rezerv; výstavbu a údržbu infrastruktury; regulační opatření.*

V ustanovení §11, odst. 1 a 2, zákona o HOPKS je určeno, že *pohotovostní zásoby* vytváří Správa státních hmotných rezerv (SSHR) a o jejich použití rozhoduje vedoucí ústředního správního úřadu. Díl 3 zákona o HOPKS v paragrafu 18 udává pojem Státní hmotné rezervy (SHR), který se řídí zvláštním právním předpisem a to zákonem č. 97/1993 Sb., o působnosti Správy státních hmotných rezerv.

## **Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla)**

Zákon č. 218/2000 Sb., byl schválen 27. června 2000, jeho aktuální znění (55) je v platnosti od 1. června 2021 do 31. prosince 2021.

V § 1 zákona o rozpočtových pravidlech upravuje:

- „tvorbu, funkce a obsah střednědobého výhledu státního rozpočtu, státního rozpočtu a státního závěrečného účtu,
- příjmy a výdaje státního rozpočtu,
- státní finanční aktiva a pasiva,
- finanční hospodaření organizačních složek státu, zařízení státu majících obdobné postavení jako organizační složka státu, bezpečnostní informační služby a příspěvkových organizací zřízených organizačními složkami státu,
- finanční kontrolu,

- podmínky zřizování státních fondů,
- způsob řízení státní pokladny a řízení státního dluhu,
- hospodaření s prostředky soustředěnými v Národním fondu“.

### **2.3.2 Rozpočtový proces**

Rektořík et al. (2004) popisují, že veřejné rozpočty jsou základním nástrojem financování krizového řízení, které se vertikálně člení na státní rozpočet a rozpočet územních samosprávních celků a horizontálně na autonomní rozpočty subjektů mimorozpočtového financování. Rozpočtová pravidla určují proces reakce po vzniku mimořádných událostí nebo krizového stavu.

Od roku 2001 byla vytvořena nová kategorie v legislativě veřejných financí a tím je střednědobý výhled. Sestavuje se pro období dvou let, která následují po roce, na který se předkládá státní rozpočet. Tento střednědobý výhled je z pohledu financování mimořádných nebo krizových situací důležitý. Řeší financování programů krizového řízení v dlouhodobém horizontu, umožňuje tak vytvářet rozpočtové rezervy. Na druhé straně ale může omezit možnosti u vzniku nenadálých situací (Rektořík et al., 2004).

Jednou ze součástí příprav na krizové situace ministerstvo financí navrhuje objem finančních prostředků jako specifický ukazatel rozpočtových kapitol správních úřadů. Podle krizového zákona a zákona o rozpočtových pravidlech, ministerstvo financí navrhuje účelovou rezervu finančních prostředků pro řešení mimořádných situací, a to po projednání s ministerstvem vnitra. Součástí rozpočtových pravidel je i potřeba řešení změn v průběhu plnění státního rozpočtu. Pokud vznikne situace, kdy organizační složka státu musí v průběhu roku uhradit rozpočtově nezajištěnou položku, musí před provedením této úhrady provést rozpočtové opatření (Rektořík et al., 2004).

### **2.3.3 Role ministerstva financí**

Pro oblast financí je ministerstvo financí ústředním orgánem státní správy. Pro oblast bezpečnosti je „ústředním orgánem státní správy zejména pro státní rozpočet, státní závěrečný účet, státní pokladnu ČR, finanční trh s výjimkou dozoru nad kapitálovým trhem v rozsahu působnosti Komise pro cenné papíry, daně, poplatky a clo, finanční hospodaření, věci devizové včetně pohledávek a závazků státu vůči zahraničí, ochranu zahraničních investic, hospodaření s majetkem státu, ceny a pro činnost zaměřenou proti

legalizaci výnosů z trestné činnosti. MF koordinuje příjem finanční zahraniční pomoci.“ (MV, 2021a)

Funkce ministerstva financí je také ukotvena v zákoně o rozpočtových pravidlech a to v oblasti při vyhlášení vojenských krizových situací (stav ohrožení státu a válečný stav). Ministerstvo musí vypracovat návrh mimořádného státního závěrečného účtu a návrh válečného státního rozpočtu na zbytek roku (Rektořík et al., 2004). V oblasti krizového řízení má ministerstvo financí zřízený odbor Bezpečnost a krizové řízení a oddělení Krizového řízení.

### **Odbor 57 - Bezpečnost a krizové řízení**

„Zajišťuje činnosti, které pro ministerstvo vyplývají ze zákona č. 240/2000 Sb. a plní úkoly při hrozící nebo při vzniklé krizové situaci nebo při jiné mimořádné situaci ovlivňující zásadním způsobem činnost ministerstva a jeho resortních organizací.“ (MF, 2021a) Odbor zastupuje ministerstvo financí v pracovních orgánech BRS a zajišťuje působnost ministerstva v ÚKŠ a dalších orgánech krizového řízení v České republice.

Dále řeší finanční problematiku uvolňování financí z účelových rezerv z rozpočtové kapitoly VPS a spolupracuje se Správnou státních hmotných rezerv.

### **2.3.4 Role ministerstva práce a sociálních věcí**

Ministerstvo práce a sociálních věcí koordinuje krizové situace například z hlediska:

- výplat dávek nemocenského pojištění, důchodového zabezpečení, sociální podpory,
- péče o děti a mládež, pokud tuto péči nemohou z důvodu krizové situace vykonávat rodiče,
- poskytování pečovatelské služby,
- poskytování sociální péče,
- organizace vyhledávání vhodných osob z řad uchazečů o zaměstnání pro povolávání do pracovní výpomoci nebo povinnosti (MV, 2021a).

### 3 Pandemie COVID-19

V průběhu prosince roku 2019 se ve městě Wu-chan v Číně objevil nový druh koronaviru SARS-CoV-2, který byl později označen jako COVID-19 a na dlouhou dobu proměnil celý svět. První případy nákazy byly WHO nahlášeny 31. prosince 2019 (WHO, 2020a), ale z mnoha zdrojů je zřejmé, že neobvyklým zápallem plic bylo několik lidí nakaženo již začátkem prosince a dle některých neoficiálních zdrojů už také během listopadu (Koubský, 2020).

Ke 2. prosinci 2021 bylo celosvětově ohlášeno 262 866 050 potvrzených případů nákazy koronavirem a 5 224 519 úmrtí na následky této nemoci (WHO, 2021). V České republice je k 3. prosinci hlášeno 2 211 972 případů nákazy, 1 873 194 vyléčených a 33 450 úmrtí (Onemocnění aktuálně, 2021).

Od té doby se koronavirus začal nekontrolovatelně šířit do celého světa. V průběhu ledna tomu napomohl i fakt, že se čínská vláda dlouhou dobu snažila tutlat vážnost celé situace a že se Čína připravovala na oslavy Lunárního Nového roku, kdy se celá Čína dala do pohybu a její obyvatelé cestují jak v rámci země, tak s velkou oblibou i do zahraničí. První případ mimo Čínu byl hlášen 13. ledna 2020 z Thajska (WHO, 2020a), následovaly hlášené případy z Japonska a Jižní Korey. První potvrzený případ ve Spojených státech amerických je z 21. ledna 2020 (Taylor, 2021). V následujících dnech bylo v Číně zrušeno velké množství oslav a 23. ledna byl vyhlášen lockdown na celé město Wu-chan. Na to navazovalo uzavření celé provincie Chu-pej a situace začala být vážná. Světová zdravotnická organizace prohlásila COVID-19 za pandemii 11. března 2020 (WHO, 2020a).

Od té doby jsme byli svědky uzavírání a otevírání hranic, zlepšování a následné zhoršování situace, vydávání opatření a restrikcí ať už na základě doporučení odborníků nebo populistických rozhodnutí některých vlád. V každé zemi se průběh, rozsah a rychlost nákazy lišily, co měly ale všechny země společné bylo, že pandemie se stala hlavním tématem roku 2020, v současné době i roku 2021 a že zásadně ovlivnila chod zemí, ekonomiky a významně se také dotkla politického, společenského i každodenního života.

### 3.1 Průběh pandemie v České republice

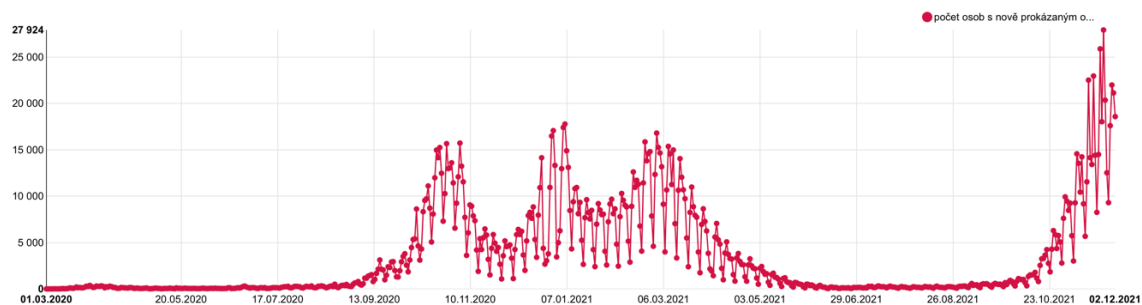
Tato podkapitola nastiňuje průběh pandemie v České republice a popisuje vyhlášená opatření. Má také sloužit jako časová osa nebo pomyslná linka, která bude procházet celou praktickou částí práce a dá tak základ pro lepší pochopení celé situace a pomůže lépe časově zařadit jednotlivá opatření a na to navazující kompenzace. Situace v Česku navazuje na situaci s vývojem pandemie ve světě, kdy v průběhu ledna roku 2020 se koronavirus začal šířit do zemí mimo Čínu a první nákaza u nás byla prokázána začátkem března.

V Česku se začátkem roku pandemie sledovala hodně zpovzdálí, žádné velké přípravy na úrovni vlády neprobíhaly a vše nasvědčovalo spíš tomu, že nás tento nový druh viru úplně mine. Je pravda, že v té době se musela situace špatně odhadovat a přijímat opatření proti viru, který je stále přes půl světa daleko, by bylo pravděpodobně nepopulární, ale i malá připravenost by byla lepší než úplně žádná. Jak píše hned v úvodu svého zhodnocení pandemického roku Petr Koubský: „Roku 2020 se přihodily dvě věci, které změnily svět. První z nich je pandemie. Druhá je naše reakce na ni.“ (Koubský, 2020) Tato podkapitola se bude věnovat především právě reakci na pandemii.

#### 3.1.1 Koronavirový rok

Dosavadní průběh pandemie v Čechách by se dal rozdělit do 4 časových období, a to podle vývoje epidemické situace. Takzvaná první vlna pandemie začala v březnu roku 2020 a pokračovala během jara až do června. Vrchol této vlny byl 27. března, kdy byl denní přírůstek 377 pozitivních osob (Onemocnění aktuálně, 2021). V polovině června celkový počet pozitivních osob překročil 10 000. Obrázek 4 ukazuje vývoj denních přírůstků nákazy za období od března 2020 do prosince 2021. Jsou tam také dobře zřetelné zmíněné vlny pandemie.

Obr. 4: Denní přehled počtu nakažených od 1. 3. 2020 do 2. 12. 2021



Zdroj: Onemocnění aktuálně (2021)

Během letních měsíců došlo k rozvolnění opatření a i přes varovné signály, že by mohla přijít další vlna na podzim, to v České republice vypadalo, že se vše vrátilo do normálu, a odpovídala tomu i nálada ve společnosti. O to větší překvapení pro některé nastalo na konci letních prázdnin, kdy se žáci začali vracet do škol, lidé z dovolených a čísla se vracela na hodnoty z jara. Pokud by čísla zůstala na hodnotách z jarních měsíců, neřítilo by se Česko do tak velkého problému, v jakém se během podzimu ocitlo. Během září se situace začala radikálně zhoršovat až do doby, kdy 30. září vláda rozhodla o vyhlášení druhého nouzového stavu, který vstoupil v platnost 5. října (Usnesení vlády č. 957) a současně s tím byla obnovena většina restriktivních opatření. Nouzový stav byl následně prodloužen do 20. listopadu a do konce roku byl nouzový stav prodloužen ještě 3krát.

Během listopadu byl také vládou představen protiepidemický systém PES, který obsahoval 5 stupňů rizika a podle těchto stupňů byla vyhlášována a uvolňována opatření. Začátkem prosince se velkým tématem stalo očkování, které by mělo být cestou z krize a samotné očkování v Česku začalo 27. prosince. Ke konci roku byl překonán ještě jeden rekord a to, když 30. prosince bylo potvrzeno 17 034 pozitivních osob v jediný den (Štorkán, 2021).

### **3.1.2 První vlna (březen – červen 2020)**

Já osobně si pamatuji, že jsem začala vnímat informace o nové nákaze COVID-19 až někdy na přelomu ledna a února 2020 a zatím jen jako něco, co se děje daleko od nás. Překvapivé takhle s odstupem je, že stejně to mělo i vedení naší země. Prvním potvrzeným případem v Evropě byl čínský turista ve Francii, který byl od 25. ledna v karanténě v pařížské nemocnici, kde také později zemřel (BBC, 2020).

#### **LEDEN**

Na tiskové konferenci po jednání vlády 27. ledna ministr zdravotnictví Adam Vojtěch popsal, jaká opatření jsou v tu chvíli v platnosti. Byla to hlavně opatření na Letišti Václava Havla. V zásadě se jednalo o cílený screening pasažérů a poučení pasažérů ohledně symptomů koronaviru. Ministr také zdůraznil, že by bylo zbytečné zakázat lety z Číny do České republiky, protože většina Číňanů se do Čech dostává v rámci své cesty po Evropě, a tudíž primárně přilétají i na jiná evropská letiště a poté se pohybují pozemní dopravou. Uvedl také, že toto opatření by bylo efektivní, jen pokud by bylo koordinované v rámci Evropské unie (Vláda ČR, 2020a).

O den později 28. ledna 2020 poslanec za ODS Bohuslav Svoboda na schůzi Poslanecké sněmovny vnesl několik otázek týkajících se připravenosti České republiky na nákazu COVID-19. Kritizuje dosud nastavená opatření jako nedostatečná a dotazuje se na lůžkové kapacity v nemocnicích a stav zdravotnických pomůcek (dezinfekce, masky, ochranné oděvy) a jaký bude postup v případě rozšíření nákazy jak v okolních zemích, tak v České republice. Ministrem zdravotnictví Adamem Vojtěchem byl ujištěn, že situace se nepodceňuje a „všichni jsou v pohotovosti“ (PS, 2020) a ochranných pomůcek je dostatek.

## ÚNOR

3. února na to navazoval vládou vydaný zákaz letů z Číny platný od 5. února (ČT24, 2020a). Když Adam Vojtěch na konci ledna ujišťoval Poslaneckou sněmovnu, že roušek bude dostatek, netušil, že o měsíc později, 28. února, bude na tiskové konferenci vysvětlovat, že sehnat roušky je problém v celé Evropě, ale že situace bude vyřešena v rámci týdnů (Guryčová, 2020).

## BŘEZEN

První potvrzené případy v České republice se objevily 1. března 2020 a jednalo se o 3 osoby, které přicestovaly z Itálie. Ministr zdravotnictví Adam Vojtěch ujišťoval občany, že vláda dělá veškerá potřebná opatření, a vyzval občany, aby do nálezů zasažených oblastí necestovali (MZČR, 2020b). Dne 2. března se sešla Bezpečnostní rada státu a zabývala se připraveností České republiky na šíření koronaviru. Preventivně byly zakázány lety z Jižní Koreje a ze severní Itálie, která byla zasažena epidemií nejvíce.

Vicepremiér a ministr vnitra Jan Hamáček navrhoval vyhlášení nouzového stavu již 2. března. Jeho argumenty byly primárně tři: zavedení centrálního nákupu ochranných pomůcek a mít možnost je rychle nakoupit, omezit akce nad 5 000 obyvatel a zavést povinnou registraci občanů, kteří se vraceli z postižených oblastí z Itálie (viz například INFO CZ, 2020; iROZHLAS, 2020a; Kubal & Gibiš, 2020).

Jeho návrh neměl podporu. Premiér Babiš se v té době vyjadřoval takto: „Nemůžeme tady paralyzovat celou krajinu a není na to nejmenší důvod.“ (iROZHLAS, 2020a) Nebyl ale jediný, s návrhem ministra Hamáčka nesouhlasil ani například Lubomír Metnar, ministr obrany za hnutí ANO nebo Miroslav Kalousek, předseda poslaneckého klubu TOP 09, který se domníval, že má ministr Hamáček nějaké další informace, které nemá veřejnost, když chce vyhlášovat nouzový stav při 3 nakažených (Kubal & Gibiš, 2020).



Během března se pak situace vyvíjela velice rychle. 10. března zrušila Bezpečnostní rada státu výuku na školách a toto opatření začalo platit hned od následujícího dne. Stejný den také WHO klasifikovala COVID-19 jako pandemii (WHO, 2020b). Dne 12. března vyhlásila vláda v souladu s čl. 5 a 6 ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky nouzový stav pro území České republiky z důvodu ohrožení zdraví v souvislosti s prokázáním výskytu koronaviru, označovaným jako SARS CoV-2. Nouzový stav byl vyhlášen na dobu 30 dnů a začal platit dne 12. března 2020 ve 14 hodin (Usnesení vlády č. 194).

Obr. 5: Usnesení č. 194 o vyhlášení nouzového stavu

<p>→ <u>USNESENÍ VLÁDY č. 194</u> <u>ze dne 12. března 2020</u> Vyhlášení nouzového stavu</p>	<p><i>Vláda v souladu s čl. 5 a 6 ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky, vyhláší na území České republiky z důvodu ohrožení zdraví v souvislosti s prokázáním výskytu koronaviru /označovaným jako SARS CoV-2/ na území České republiky nouzový stav na dobu od 14.00 hodin dne 12. března 2020 na dobu 30 dnů.</i></p>
---	---

Zdroj: Usnesení vlády č. 194, zpracováno autorkou

Nejzásadnější opatření, která vláda přijala současně s vyhlášením nouzového stavu, ukazuje následující obrázek:

Obr. 6: Přehled opatření vyhlášených 12. března 2020

<p>→ <u>USNESENÍ VLÁDY č. 197</u> <u>ze dne 12. března 2020</u> Dočasné znovuzavedení ochrany vnitřních hranic.</p>	<p><i>S účinností od 14. března bude možné překročit hranice s Německem a Rakouskem pouze na stanovených hraničních přechodech, kde budou probíhat hraniční kontroly.</i></p>
<p>→ <u>USNESENÍ VLÁDY č. 198</u> <u>ze dne 12. března 2020</u> Zákaz vstupu pro cizince z rizikových zemí a cestování do rizikových zemí</p>	<p><i>S účinností od 14. března platí zákaz vstupu pro všechny cizince, kteří přicházejí z rizikových oblastí, s výjimkou cizinců, kteří mají v ČR přechodný pobyt nad 90 dnů nebo trvalý pobyt. Dále je zastaveno přijímání žádostí o víza. V posledním bodu tohoto ustanovení se zakazuje občanům ČR vstup do rizikových oblastí.</i></p>
<p>→ <u>USNESENÍ VLÁDY č. 199</u> <u>ze dne 12. března 2020</u> Zákaz akcí s účastí více než 30 osob (veřejné či soukromé)</p>	<p><i>S účinností od 13. března se dále zakazuje přítomnost veřejnosti v provozovnách některých služeb, například: posilovny, solária, sauny, knihovny a galerie. Dále se zakazuje přítomnost veřejnosti v provozovnách stravovacích služeb v čase mezi 20:00 a 6:00.</i></p>
<p>→ <u>USNESENÍ VLÁDY č. 201</u> <u>ze dne 12. března 2020</u> Zákaz osobní přítomnosti žáků ve školách</p>	<p><i>S účinností od 13. března se zákaz rozšířil i na základní umělecké vzdělávání a jazykové vzdělávání a dále jsou zakázány zájmové kroužky a školní soutěže. Do této doby byl zákaz přítomnosti osob na vzdělávání na základních, středních a vysokých školách schválený 11. března BRS.</i></p>

Zdroj: Usnesení vlády č. 197, Usnesení vlády č. 198, Usnesení vlády č. 199, Usnesení vlády č. 201, zpracováno autorkou

Další opatření byla vyhlášena hned den po vyhlášení nouzového stavu. Byl rozšířen zákaz vstupu pro všechny cizince a zároveň občanům ČR bylo zakázáno vycestovat z území České republiky. Takto radikální opatření a omezení volného pobytu velká část z nás nepamatuje. Nově vyhlášená opatření ukazuje následující obrázek č. 7.

Obr. 7: Přehled opatření vyhlášených 13. března 2020

→	<u>USNESENÍ VLÁDY č. 203</u> <u>ze dne 13. března 2020</u> Zákaz vstupu pro cizince. Zákaz vycestování občanům ČR	<i>S účinností od 16. března vláda rozšířila zákaz vstupu pro všechny cizince s výjimkami a zároveň zakázala občanům České republiky vycestovat z území ČR.</i>
→	<u>USNESENÍ VLÁDY č. 209</u> <u>ze dne 13. března 2020</u> Zavedení povinné karantény na 14 dní.	<i>S účinností od 13. března povinné 14ti denní karanténě po návratu ze zahraničí a bude se vztahovat mimo Itálie i na zbytek rizikových zemí.</i>

Zdroj: Usnesení vlády č. 203, Usnesení vlády č. 209, zpracováno autorkou

Další změny v opatřeních přišly hned 14. března, kdy na tiskové konferenci byla některá z opatření pozměněna. Od 14. března zakázala vláda maloobchodní prodej a prodej služeb, výjimkou byl například prodej potravin, pohonných hmot, hygienického zboží, prodej v lékárnách a prodej tabákových výrobků. Také byla zakázána přítomnost veřejnosti v provozovnách stravovacích služeb.

Jedno z nejdůležitějších opatření bylo vyhlášeno na tiskové konferenci po jednání vlády 15. března. Zástupci vlády se sešli na TK před 23. hodinou, kde byl vyhlášen zákaz volného pohybu osob 59 minut před začátkem platnosti tohoto opatření. Vicepremiér Jan Hamáček zdůrazňuje vážnost situace v odpovědi na otázku, co hrozí za sankce nerespektování zákazu, kdy odpovídá následovně: „Těm lidem hrozí to, že někoho nakazí a on pak umře a jim to bude celý život líto.“ (Vláda ČR, 2020d) Dále vysvětluje, že toto razantní opatření přijímají v době, kdy jsou přesvědčeni, že je možné situaci pomoci tohoto opatření zvrátit.

Obr. 8: Přehled opatření vyhlášených 15. března 2020

→	<u>USNESENÍ VLÁDY č. 215</u> <u>ze dne 15. března 2020</u> Zákaz volného pohybu osob na území celé České republiky	<i>S účinností od 16. března se zakazuje volný pohyb osob. Dále se nařizuje omezit pohyb na veřejně dostupných místech, omezit kontakty s jinými osobami na nezbytně nutnou míru. Zaměstnavatelům se doporučuje využívat co nejvíce práci na dálku, podporovat dovolené</i>
---	--	---

Zdroj: Usnesení vlády č. 215, zpracováno autorkou

Den 22. března byl dnem, kdy v Česku zemřel první člověk nakažený koronavirem (Bartoníček, Valášek, Chripák, Švec, & Klézl, 2021). Jednalo se od 95letého muže, který podle Romana Prymuly „zemřel spíše s covidem než na něj.“ Kolem dělení, jestli nemocní „umřeli s covidem“ nebo „umřeli na covid“ se během pandemie strhne velká diskuse.

## DUBEN

Na začátku dubna souhrnný počet případů překročil 5 000. I když se podle všech dostupných informací situace začala zlepšovat, byl 7. dubna prodloužen nouzový stav do 30. dubna a zavedená opatření zůstala v platnosti. Ministr zdravotnictví Adam Vojtěch 8. dubna oznámil, že „Česká republika zatím zabránila tomu nejhoršímu“ a dodává „že se nám podařilo zastavit nekontrolované šíření nemoci COVID-19 v České republice a můžeme se tedy připravovat na postupný a kontrolovaný návrat k normálnímu životu.“ Vláda také oznamuje první uvolnění a tím jsou otevřena venkovní sportoviště, zrušení povinnosti nosit roušku při běhu nebo jízdě na kole, pokud kolem nikdo není. Kubal & Gibiš (2020) ve své knize píšou: „Vzkaz je jasný: zůstaňte doma, dělejte na zahrádce.“ Narážejí tím na otevření hobby marketů, sběrných dvorů a kompostáren. Začíná uvolňování v Česku. V rámci dalšího rozvolňování byl 14. dubna představen harmonogram uvolnění podnikatelských a jiných činností.

Obr. 9: Harmonogram uvolnění podnikatelských činností



Vicepremiér Karel Havlíček zmiňuje, že jsme jednou z prvních zemí v Evropě, která přichází s jasným plánem. Uvolňování mělo probíhat v pěti vlnách a bylo naplánováno postupně, aby bylo případně možné zachytit opětovné nárůsty pozitivních. Návrh harmonogramu ukazuje obrázek 9. Podobný harmonogram byl vyhotoven i pro návrat žáků do škol. Jen 9 dní po představení harmonogramu rozvolňování Havlíček oznamuje, že se uvolňování podle harmonogramu zrychlí o 14 dní (Kráal, 2020), představuje aktualizovaný harmonogram vracení k normálu a v některých opatřeních tak nastaly zmatky. Například otevření autoškol, posiloven nebo provozoven do 2500 m<sup>2</sup> se tak posunuje na 27. dubna.

## KVĚTEN, ČERVEN

Květen a červen byl ve znamení rozvolňování. 17. května skončil nouzový stav, otevřena byla nákupní centra i zahrádky restaurací a koncem měsíce byly otevřeny i vnitřní prostory restaurací. Skončila obecná povinnost nosit roušky venku, kromě hromadných akcí. 18. května ministr Vojtěch na TK vlády říká: „Nám se podařilo velmi dobře, prakticky bez problémů, provést naše zdravotnictví touto krizí, epidemií, bez skutečně nějakých zásadních dopadů, na rozdíl od celé řady jiných zemí, ale covid krize je za námi.“ (Vláda ČR, 2020e) Označil tak krizi v Česku za zvládnutou. Také premiér ujišťoval národ, že na druhou vlnu jsme připraveni.

Obr. 10: Vyjádření premiéra Babiše



*„Neměli bychom se strašit s druhou vlnou, jsme připraveni. Vůbec nechápu, jaký plán po nás opozice chce. Když budeme mít pocit, že je nějaký zvýšený výskyt, tak samozřejmě budeme reagovat velice rychle, ale už to nikdy nebude plošné opatření.“*



Zdroj: Bartoníček et al. (2021), zpracované autorkou

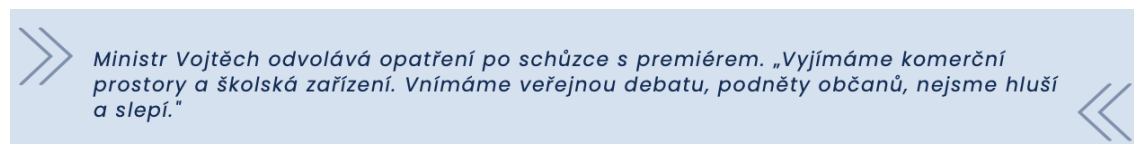
### 3.1.3 Letní rozvolnění

1. července bylo zrušeno povinné nošení roušek ve vnitřních prostorách, což šlo ruku v ruce s náladou ve společnosti. Lidé odjížděli na dovolené. Ze začátku léta pozitivní případy přibývaly sice pomalu, ale v polovině července se již situace začala měnit a chvílemi to vypadalo, jako bychom se nechali tím sluníčkem trochu ukolébat.

Během prázdnin se na party v pražském klubu Techtle Mechtle nakazilo kolem 200 lidí. Byla také zavedena plošná opatření v Moravskoslezském kraji, také se vrátilo pravidlo nošení roušek na vnitřních akcích s kapacitou nad 100 osob. Ministr Vojtěch 19. srpna oznámil, že od 1. září bude povinnost nosit roušky ve všech vnitřních prostorách. Premiér

Babiš na to ve stejný den reaguje zprávou, že o tomto opatření nevěděl a že s ním nesouhlasí. Den na to ruší ministr Vojtěch to, co předešlý den oznámil, a roušky se nebudou muset nosit v restauracích, nákupních centrech nebo ve školách (Bartoniček et al., 2021).

Obr. 11: Vyjádření ministra Vojtěcha



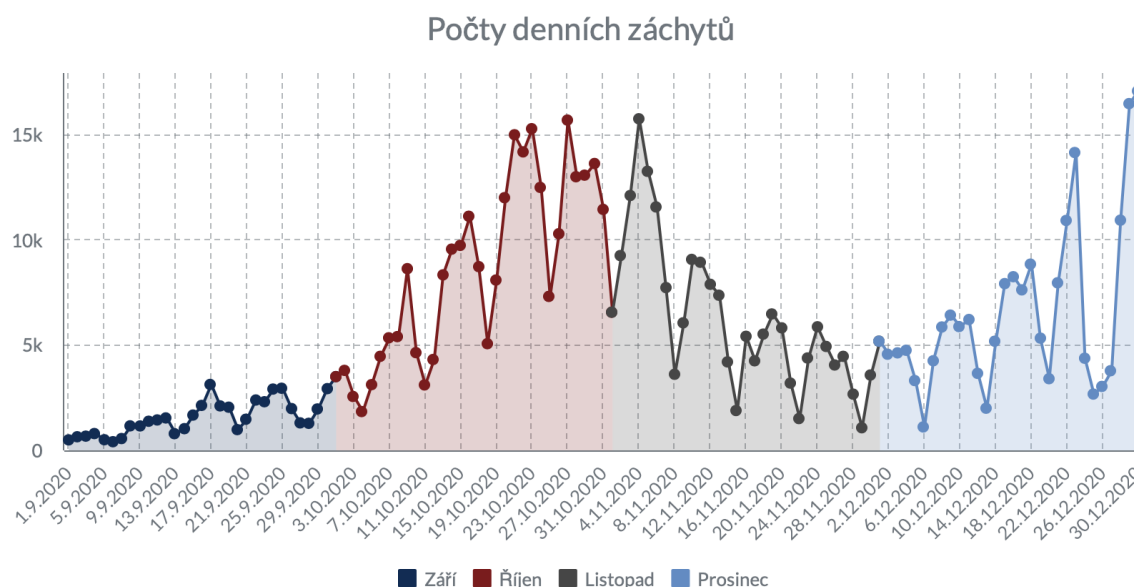
Zdroj: Bartoniček et al. (2021), zpracované autorkou

Dne 21. srpna byl překonán dosavadní rekord přírůstků počtu nakažených z 27. března (377) a byla překročena hranice 500 osob.

### 3.1.4 „Po hezkém létě začíná podzim“, druhá vlna (září-prosinec 2020)

Rychlý nástup podzimní vlny měl za následek, že se z České republiky, která byla dávána jako příklad dobrého zvládnutí první vlny pandemie, stala země, která druhou vlnu bohužel nezvládla. Druhá vlna byla o velkém počtu nakažených, pomalu zaváděných opatřeních, bohužel také o velkém počtu zemřelých (od začátku pandemie do poloviny prosince v Česku zemřelo 10 000 lidí nakažených koronavirem), novém systému PES a začátku očkování. Počty nakažených od září 2020 do konce roku 2020 ukazuje obrázek 12.

Obr. 12: Přehled denních nárůstů nákazy



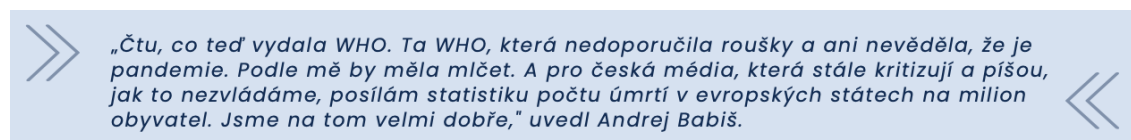
Zdroj: ÚZIS, MZČR, & Onemocnění aktuálně (2021), zpracováno autorkou

## ZÁŘÍ

Premiér Babiš 1. září v rozhovoru pro Radiožurnál ujišťoval, že jsme na případnou další vlnu připraveni. O dva dny později toto potvrzuje i Roman Prymula a říká, že situace je pod kontrolou. Zdůrazňuje ale, že je potřeba hlídat situaci ve školách a klást důraz na trasování (Krýslová, 2020). Situace ohledně trasování není bohužel nejlépe zvládnutá, Zdeňka Jágrová, která vede pražskou hygienickou stanici, na tiskové konferenci 4. září přiznává, že trasování nestíhají: „Trasovat se nám daří obtížně, pomáhá nám kde kdo“ a dále dodává, že musejí obvolávat desítky tisíc lidí: „My se velmi omlouváme, nás to hrozně mrzí, ale nejsme schopni prostě v dané situaci to zvládat.“ (Wasserbauerová, 2020)

Už na začátku září se číslo denního nárůstu pozitivních přehouplo přes 1000 pozitivních za den (ÚZIS, MZČR, & Onemocnění aktuálně, 2020a). Vzpomeňme si na jarní vlnu, kdy se nouzový stav vyhlášoval při celkovém počtu 96 pozitivních a nejvyšší přírůstek byl 377 osob za den. WHO 8. září napsala, že situace v Česku je velice znepokojivá (Bartoníček et al., 2021), Andrej Babiš s tímto zhodnocením situace nesouhlasil a ohradil se vůči kritice takto:

Obr. 13: Vyjádření premiéra Babiše



Zdroj: Bartoníček et al. (2021), zpracované autorkou

Bohužel stále pokračuje podceňování situace. Největší příklad je asi vystoupení Andreje Babiše v poslanecké sněmovně, když doporučuje, aby konečně schválili zahrádkářský zákon a důchodci tak nebudou chodit do obchodních domů, ale na zahrádky. Dodává, že by zákonodárci konečně mohli přestat řešit COVID-19 (Aktuálně.cz & ČTK, 2020). Smutným faktem ale je, že právě nezvládnutá podzimní vlna dostane Českou republiku na první místo nejenom evropského žebříčku.

Velký obrat v situaci nastal 21. září, kdy překvapivě rezignoval ministr zdravotnictví Adam Vojtěch (iRozhlas, 2020) a na jeho místo nastoupil vládní zmocněnec pro vědu a výzkum Roman Prymula (MZČR, 2020c). Andrej Babiš také souhlasil s obnovením Ústředního krizového štábu a návrh schválila i vláda (Hamáček, 2020). Andrej Babiš ve stejný den ještě pronáší projev (DVTV, 2020), ve kterém přiznává, že se nechali unést



nastupujícím létem a atmosférou ve společnosti. Situaci zhodnotil takto: „Po hezkém létě začíná podzim a my se opět nacházíme ve velmi složité situaci. Epidemie je zpět, bohužel. Čísla nákazy závratně rostou, v posledních dnech nám byly předloženy scénáře vývoje, které mě značně znepokojily.“

30. září byl vyhlášen druhý nouzový stav na 30 dnů platný od pondělí 5. října 2020, který byl poté ještě několikrát prodloužen a skončil tak až v novém roce.

Obr. 14: Přehled opatření vyhlášených 30. září 2020

<p>→ <u>USNESENÍ VLÁDY č. 957</u> <u>ze dne 30. září 2020</u> Vyhlášení nouzového stavu</p>	<p><i>Vláda v souladu s čl. 5 a 6 ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky, vyhláší na území České republiky z důvodu ohrožení zdraví v souvislosti s prokázáním výskytu koronaviru /označovaným jako SARS CoV-2/ na území České republiky nouzový stav na dobu od 00.00 hodin dne 5. října 2020 na dobu 30 dnů.</i></p>
---	---

Zdroj: Usnesení vlády č. 957, zpracováno autorkou

## ŘÍJEN

První říjnový víkend proběhly krajské a senátní volby. V souvislosti s vyhlášením nouzového stavu začala s účinností od 5. října platit další omezující opatření, která ukazuje obrázek 15.

Obr. 15: Přehled opatření vyhlášených 30. září 2020

<p>→ <u>USNESENÍ VLÁDY č. 958</u> <u>ze dne 30. září 2020</u> Zákaz hromadných akcí. Upravuje provoz restaurací a služeb.</p>	<p><i>S účinností od 5. října se zakazují hromadné akce nad deset osob uvnitř a 20 osob venku. Omezují se divadelní, filmová a jiná představení, při kterých se nezpívá. Účast na bohoslužbách nejvýše v počtu 100 osob. Uzavření provozoven ve 22:00, u jednoho stolu max 6 osob a max počet osob v provozovně kolik je počet míst k sezení.</i></p>
---	---

Zdroj: Usnesení vlády č. 958, zpracováno autorkou

8. října a 12. října znovu zasedala vláda a schválila další omezující opatření, která se týkala sportu, kultury, volnočasových aktivit, činnosti úřadů, také škol a otevírací doby restaurací. Od 12. října vláda po několikátém omezení otevírací doby restaurací tentokrát přistupuje k úplnému zavření restaurací a prodej je možný pouze přes výdejové okénko. Uzavírají se také základní školy.

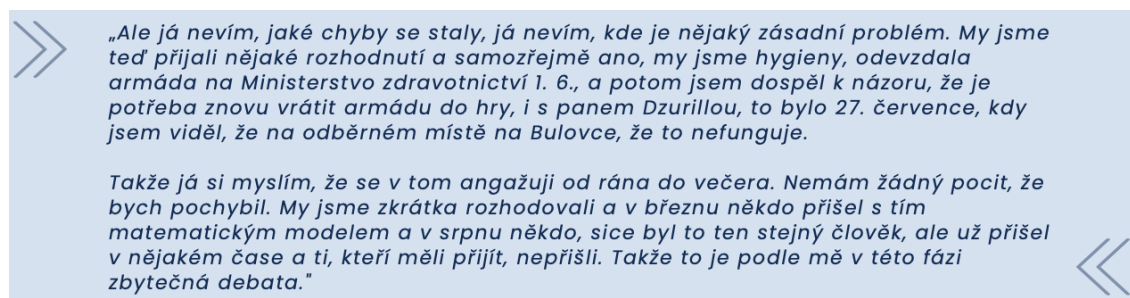
Obr. 16: Přehled opatření vyhlášených vládou 8. října 2020

<p>→ <u>USNESENÍ VLÁDY č. 996</u> <u>ze dne 8. října 2020</u> Zákaz hromadných akcí. Upravuje provoz restaurací a služeb.</p>	<p>S účinností od 12. října do 25. října zakazuje hromadné akce nad 10 osob uvnitř a nad 20 venku. Stejná pravidla platí i pro bohoslužby. Zákaz koncertu, divadelních a filmových představení, společný zpěv více než 5 osob, poutě, kongresy, veletrhy, vnitřní sportoviště, bazény, wellness, muzea, galerie. Restaurace podle předchozího usnesení, tentokrát se zákazem živé hudby a nebude poskytováno bezdrátově připojení k internetu. S účinností od 19. října byly omezeny svatby a pohřby na kapacitu do 30 osob.</p>
---	--

Zdroj: Usnesení vlády č. 996, zpracováno autorkou

Na TK (ČT24, 2020c) konferenci po jednání vlády také Andrej Babiš odpovídal na otázku serveru Aktuálně.cz, jestli vláda udělala nějaké chyby v přípravě na další vlnu a proč se republika znovu ocitla v nouzovém stavu. Reakce premiéra z velké části vystihuje i to, jak probíhala krizová komunikace vůči veřejnosti, tak i směrem k novinářům.

Obr. 17: Vyjádření premiéra Babiše



Zdroj: ČT24, (2020c), zpracováno autorkou

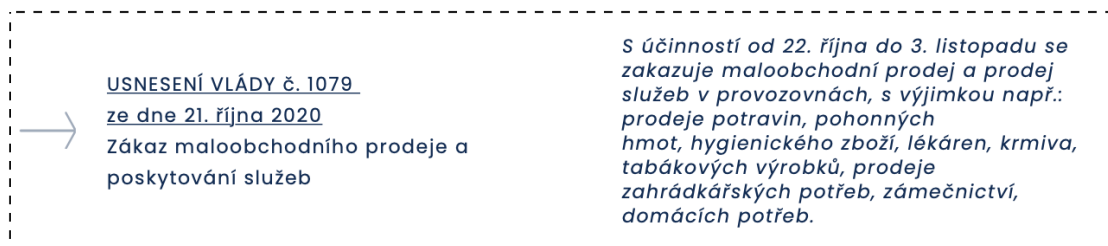
Kritika řízení a připravenosti na druhou vlnu se ozývá i z opozice a počty nakažených tomu nahrávají. Podruhé od začátku měsíce přibýlo za jeden den více jak 8000 nakažených za den. V dalších dnech, kdy se situace razantně zhoršuje, je nařízeno postavení plní nemocnice v Letňanech.

Podle dat z prezentací ÚZIS byl průměrný záchyt 7 dní před 14. říjnem 5675 případů. V prvním týdnu po 14. říjnu se tento průměr zvýšil na 9172 pozitivních, to byl nárůst o 61 %. V druhém týdnu byl poté nárůst o 37 % na 12 643 případů. Tyto hodnoty, ať jsou stále vysoké, také ale ukazují malé zpomalení šíření nemoci, protože nárůsty mezi týdny klesají (ÚZIS et al., 2020a).

S účinností od 22. října do 3. listopadu byl zakázán prodej a poskytování služeb, to se týkalo i ubytovacích služeb pro rekreační účely. Hotely tak musely být uzavřeny a s krátkým přerušením v prosinci byly uzavřeny až do května roku 2021.



Obr. 18: Přehled opatření vyhlášených 21. října 2020



Zdroj: Usnesení vlády č. 1079, zpracováno autorkou

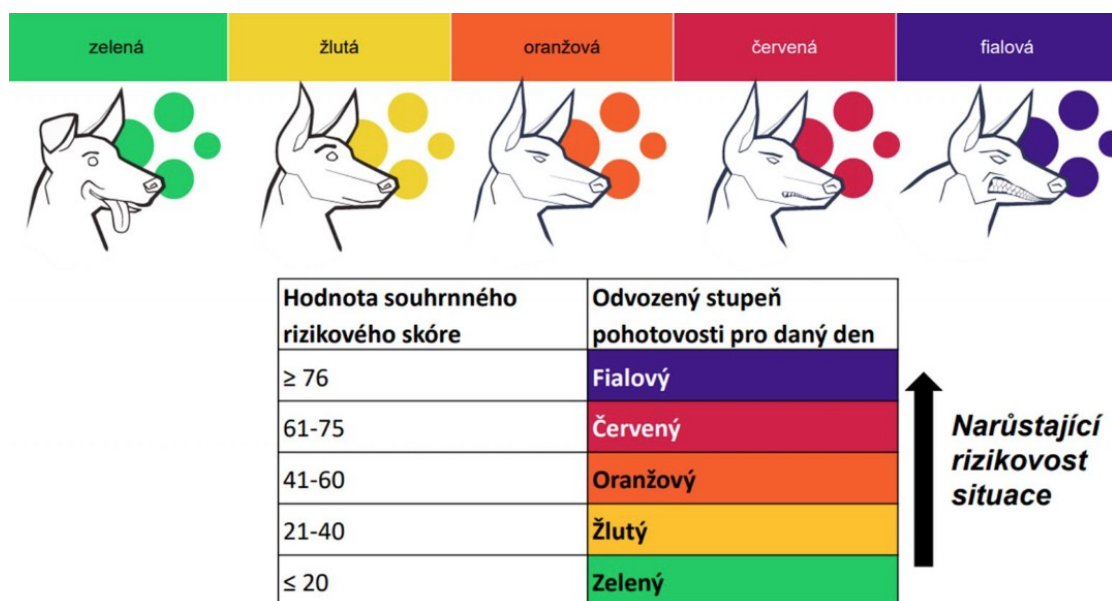
Na konci října ministr zdravotnictví Roman Prymula porušil protiepidemická opatření, když byl serverem Blesk vyfotografován, jak odchází z restaurace, která by měla být pro veřejnost uzavřená. Na jeho ministerském postu ho vystřídal Jan Blatný, ředitel FN Brno, a do funkce byl jmenován 29. října. S účinností od 28. října byl vyhlášen zákaz vycházení mezi 21:00 a 04:59, dále byl omezen maloobchodní prodej. V týdnu a v sobotu musí být provozovny uzavřeny mezi 20:00 a 05:00, v neděli potom celý den. Za nepřítomnosti premiéra a dalších členů vlády bylo sněmovnou schváleno prodloužení nouzového stavu do 20. listopadu.

## LISTOPAD

Z pohledu krizového řízení bylo v listopadu důležité představení protiepidemického systému PES. „Hlavním cílem nového hodnocení PES je především zvýšit čitelnost a predikovatelnost aktuální epidemiologické situace.“ (ÚZIS, MZČR, & Onemocnění aktuálně, 2020b) Systém PES je založený na výpočtu indexu rizika, který je rozdělen do 5 stupňů (viz obrázek 19). Tento index bude kalkulovat ÚZIS pro celou republiku, ale může být také rozdílný v krajích. Na hodnotu příslušného indexu jsou navázána protiepidemická opatření, která jsou připravena pro každý stupeň a jsou blíže rozdělena pro obchod a průmysl, školství, sport, kulturu a bohoslužby. Aby tento systém mohl fungovat, pro opatření u všech 5 stupňů je vyžadován nouzový stav.

PES ukazuje aktuální situaci v České republice, ale i v menších územních celcích. Ve stupni 3+ budou opatření vyhlášována pouze na celostátní úrovni. Počítá se i s možností, že by se index rizika na škále měnil každý den, potom se nebude i stupeň měnit každý den, ale pro přechod do vyššího stupně pohotovosti musí být hodnota indexu ve vyšší úrovni po dobu 3 dnů a déle. Pro přechod do nižšího stupně se pak bere jako ukazatel setrvávání v nižší úrovni rizika po dobu 7 dnů nebo významné zlepšení celkové situace.

Obr. 19: Protiepidemický systém PES



Zdroj: ÚZIS et al. (2020b)

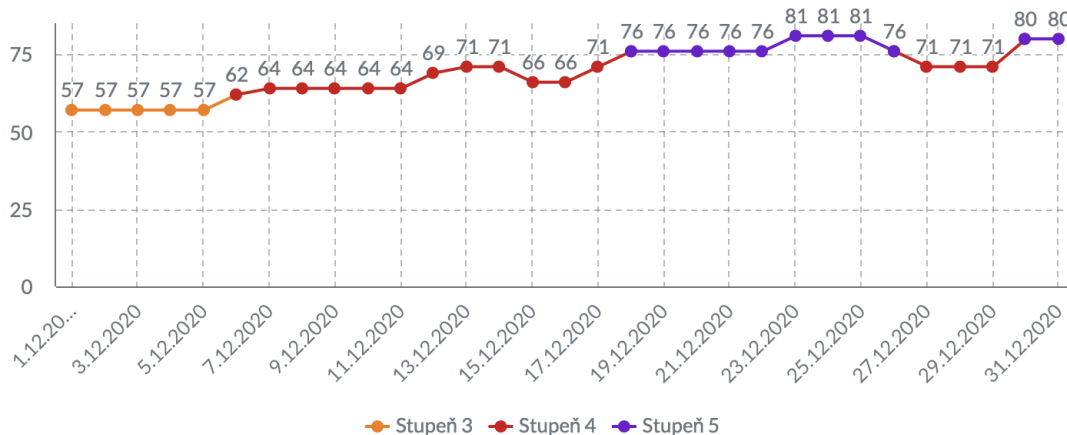
Během listopadu se pak překvapivě změnil výpočet indexu rizika. 24. listopadu index rizika najednou spadl do třetího stupně a vědecká rubrika České televize zjistila, že pokles byl způsobem změnou dat, která jsou zohledněna ve výpočtu (Karásková Skoupá, 2020). Do statistik se přidala nová data provedených testů a to změnilo podíl pozitivních výsledků. Tento krok bohužel nebyl konzultován s původními experty, kteří tento index tvořili. Nastala tak otázka, jestli by nebylo dobré stupnici opravit, když se změnil jeden z hlavních ukazatelů, podle kterých se počítá.

PES se během listopadu dostal z pátého na čtvrtý stupeň a vláda 29. listopadu schválila také přechod do třetího stupně pohotovosti. S určitým omezením tak budou moct od 3. prosince otevřít restaurace, obchody, kadeřnictví, ubytování a jiné služby (ČTK, 2020).

## PROSINEC

V prosinci jsme se několikrát posouvali v rámci PES, na začátku prosince se přešlo do nižšího třetího stupně, jak je vidět na obrázku 20. Hned 5. prosince už jsme ale indexem přeskočili do stupně 4 a podle pravidel by se Česká republika měla po třech dnech v tomto skóre šoupat právě do tohoto vyššího stupně (pro některé kraje skóre vycházelo dokonce ještě rizikovější na stupni pět). Vláda v té době ale o přechodu do vyššího stupně nerozhodla, a i přes tento systém byl stále vyhlášen třetí stupeň.

Obr. 20: Vývoj PES za prosinec 2020



Zdroj: Onemocnění aktuálně (2020), zpracováno autorkou

Bohužel to, že se nepostupovalo podle systému, který byl vytvořen, bylo zmatečné pro obchodníky a restaurátéry, kteří nevěděli, na co se připravit. Vláda pozměnila pouze otevírací dobu restaurací se zavřením z 22:00 na 20:00, přitom ve stupni 3 je otevírací doba podle PES do 22:00. Ještě 10. prosince, pět dní po tom, co jsme měli vstoupit do 4. stupně, vláda opět nezvýšila stupeň rizika, ale shodla se na prodloužení nouzového stavu do 23. prosince. V polovině prosince to tedy spíše vypadalo, že se vláda utrhlá ze řetězu a svůj systém PES se rozhodla ignorovat.

Se zvyšováním indexu rizika také rostl i počet nakažených, 10. prosince to bylo skoro 6000, 16. prosince byla opět překročena hranice 8000 a 22. prosince hranice 10 000 za den. Na úplném konci roku byl zaznamenán úplně nejvyšší nárůst a to 17 067 pozitivních (30.12.2020) (Onemocnění aktuálně, 2021). Do čtvrtého stupně se Česko vrací až 17. prosince a po dvou týdnech se tak opět musí uzavřít všechny restaurace, hotely, posilovny nebo služby. Obchody ale zůstávají otevřené beze změny, opět to ale není v souladu s maticí opatření.

Evropská komise 21. prosince schválila vakcínu společnosti Pfizer a BioNTech a 27. prosince u nás začalo očkování nejstarší populace. Stejný den začíná v Česku také platit nepřísrnější 5. stupeň systému PES. V prodejnách tak můžou zůstat pouze základní potřeby, zbytek musel být překryt fólií nebo plachtou. Velká změna je také pro lyžařské areály, které se připravovaly na sezónu, ale v pátém stupni musejí být uzavřeny.

## 3.2 Kompenzace

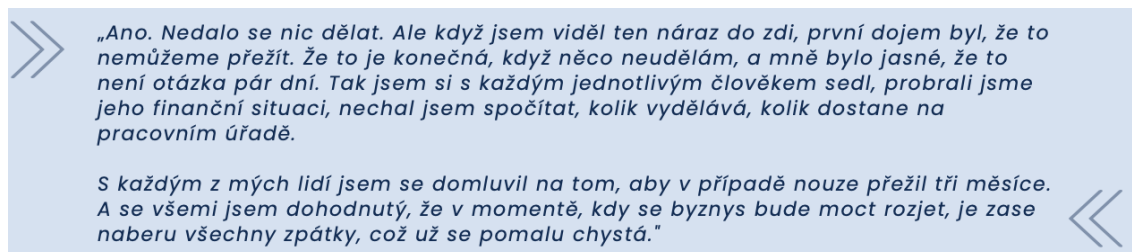
V první chvíli bylo uzavření provozů, obchodů a restaurací velkým šokem. Majitelé firem a podniků museli okamžitě začít řešit, jaké budou jejich další kroky, jak se postarají o své zaměstnance a jak dokážou zaplatit všechny své závazky. Podle OECD (2021) jsou malé a střední podniky během krize nejvíce ohrožené. Restrikce a opatření měly přímý dopad na rychlost šíření pandemie, zároveň ale vláda rozsáhlými opatřeními ovlivnila chod a budoucnost podnikatelů a firem.

I když nebyly podniky uzavřeny po celou dobu pandemie, opatření ohledně omezení pohybu, uzavření hranic nebo restrikce spojené s otevírací dobou ovlivňovaly tržby obchodů a restaurací nebo obsazenost hotelů. Opatření se často měnila velice rychle, nebo vstoupila v platnost okamžitě a firmy často nebyly schopné se na nová opatření připravit. Hoteliér Viliam Sivek v dubnu 2020 v rozhovoru pro Seznam Zprávy odpověděl na otázku, zda jsou mu pravidla pro rozvolňování a opatření jasná a jestli ví, kdy co smí: „V žádném případě mi vše jasné není, termíny na postupné rozvolňování jsou podmíněny opět stavem, ve kterém se bude Česká republika nacházet, a opět zde budou mít hlavní slovo epidemiologové, kterým jde především o zdraví a nemají vůbec žádné zkušenosti s podnikáním v cestovním ruchu.“ (Krmelová, 2020)

Po vyhlášení nouzového stavu v březnu 2020 se najednou republika skoro zastavila, zaměstnavatelé nechávali často zaměstnance na homeoffice, firmy začaly plánovat, jak se budou vyrovnávat se snížením poptávky a tržeb a restaurace se přeorientovaly na okénkový prodej. Jedno bylo ale společné pro všechny, ocitli se v obrovské nejistotě. Nikdo nebyl schopný říct, jak dlouho budou opatření trvat, v první chvíli nebyl jasný ani obrys případné vládní pomoci, a podnikatelé tak museli rozhodovat na základě informací v tu chvíli dostupných.

Někteří se rozhodli vyčkat a některým se podařilo změnit svým zaměstnancům náplň práce. Jiří Gajdošík, spolumajitel Asten Hotels, popisuje první kroky po vyhlášení nouzového stavu, kdy první víkend propustil skoro všechny své zaměstnance. Z 55 mu jich zbylo pouze 8 (Filipová, 2020).

Obr. 21: Vyjádření Jiřího Gajdošíka, spolumajitele Asten Hotels



Zdroj: Filipová (2020), zpracováno autorkou

Místopředseda vlády a ministr vnitra Jan Hamáček se na TK po mimořádném jednání vlády 12. března k situaci v ekonomice vyjádřil následovně: „My jsme přesvědčení, že je potřeba udržet ekonomiku v chodu. Je potřeba udržet náš průmysl v chodu, což je mimochodem také důvod, proč dáváme výjimku na nákladní, kamionovou a železniční dopravu, protože pokud bychom zastavili pohyb zboží, tak bychom zásadním způsobem ovlivnili naši ekonomiku.“ Vicepremiér, ministr průmyslu a obchodu a ministr dopravy Karel Havlíček na TK po jednání vlády 14. března mluvil o ekonomických dopadech a kompenzacích pro zasažené podnikatele. Ministr Havlíček označil tato opatření za největší v oblasti maloobchodu a služeb a zdůraznil potřebu okamžitě začít připravovat kompenzační programy.

### 3.3 Opatření na podporu ekonomiky

Vláda přijala řadu opatření a vydala některé zákony v režimu legislativní nouze na podporu ekonomiky, podnikatelů, zaměstnanců nebo OSVČ. Tato kompenzační opatření by se dala rozdělit na: *úlevy na daních, podpora pro podnikatele a OSVČ, podpora zaměstnanců a udržení zaměstnanosti*. V této podkapitole budou blíže popsány nejdůležitější programy, opatření a dotace spojené se službami a gastropodniky. Seznam poskytnuté pomoci, který vytvořilo ministerstvo financí, související s dopady pandemie koronaviru s vyčíslenou podporou je součástí práce jako příloha.

#### 3.3.1 Úlevy na daních

V gesci ministerstva financí bylo vyhlášeno několik daňových úlev pro podnikatelské subjekty. Ministerstvo financí vydalo Liberační balíček I a II, dále kompenzační bonus pro podnikatele (zařazen do podkapitoly Podpora podnikatelů a OSVČ) a další úlevy na daních:

Obr. 22: Přehled daňových úlev

→	<u>ODKLAD EET</u>	Byla pozastavena povinnost elektronické evidence tržeb do konce roku 2022. Systém evidence je možný dobrovolně.
→	<u>PROMINUTÍ SPRÁVNÍCH POPLATKŮ A POKUT</u>	<i>Plošné prominutí správního poplatku za podání žádosti na finanční úřad; prominutí úroku z prodlení; prominutí celního poplatku; plošné prominutí pokuty za opožděné podání daňového přiznání nebo kontrolního hlášení; plošné prominutí pokuty za pozdě podané daňové přiznání k dani z nabytí nemovitosti.</i>
→	<u>DAŇ Z NABYTÍ NEMOVITOSTÍ</u>	Byla zrušena daň z nabytí nemovitých věcí. Daň nebude platit ten, kdo provedl vklad do katastru nemovitostí v prosinci 2019 nebo později.
→	<u>SNÍŽENÍ SAZEB DPH</u>	Byla snížena sazba DPH na 10 % na točené pivo, stravovací služby, ubytovací a kulturní služby, provoz lyžařských vleků, vstup na sportovní akce a do sportovních zařízení vč. saun, fitness center a posiloven.
→	<u>PROMINUTÍ ČERVENOVÉ ZÁLOHY NA DAŇ Z PŘÍJMŮ FYZICKÝCH A PRÁVNICKÝCH OSOB</u>	Byla snížena sazba DPH na 10 % na točené pivo, stravovací služby, ubytovací a kulturní služby, provoz lyžařských vleků, vstup na sportovní akce a do sportovních zařízení vč. saun, fitness center a posiloven a posunutí termínu podání daňového přiznání.

Zdroj: MF (2021b); Žurovec (2020a), zpracováno autorkou

### 3.3.2 Podpora pro podnikatele a OSVČ

Mezi další opatření na podporu podnikatelů patřilo ošetřovné pro OSVČ (MPO, 2020a), o které si mohou žádat od 1. dubna 2020. OSVČ, které musely zůstat z důvodu karantény doma s dítětem a nemohou podnikat. Ošetřovné bude ve výši 424 Kč za den a bylo možné ho čerpat po celou dobu mimořádných opatření. Dalším opatřením bylo například odpuštění sociálního pojištění od března do srpna 2020 (MPSV, 2021c).

Obr. 23: Kompenzační bonus

→	<u>KOMPENZAČNÍ BONUS PRO PODNIKATELE</u>	Program cílí na podporu OSVČ, společníků malých s.r.o. a občanů pracujících na DPP.
---	--	---

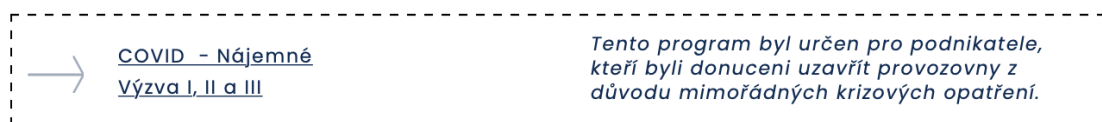
Zdroj: Žurovec (2020b), zpracováno autorkou

Dále bylo možné čerpat kompenzační bonus pro OSVČ, tzv. pětadvacítka. Muselo být splněno několik podmínek. Jednou z nich bylo prohlášení, že na základě krizových opatření vlády nebo v důsledku ohrožení zdraví nebylo možné úplně nebo částečně podnikat (Žurovec, 2020b). Jednalo se o 500 Kč za každý den ve dvou bonusových obdobích na jaře: od 12. března do 30. dubna 2020 a od 1. května do 8. června 2020. Za

první bonusové období byla částka 25 000 Kč a za druhé období to bylo 19 500 Kč (Žurovec, 2020c). Bonus byl obnoven znovu na podzim a bylo o něj možné žádat od 5. října 2020 do 15. února 2021 (MF, 2020). Na rok 2021 byl kompenzační bonus poskytován do konce května, za červen už si o něj nebylo možné žádat (podnikatel.cz, 2021).

Ministryně financí Alena Schillerová k opatřením na podporu podnikatelů říká: „Jsou to peníze napumpované do hybné síly naší ekonomiky, které pomohou udržet základní infrastrukturu služeb tak, jak jsme na ni všichni zvyklí. Peníze dostaneme k podnikatelům rychle a jednoduše, a to ve výši 500 Kč za den. V kombinaci s rozšířeným ošetřovným ve výši 424 Kč denně a prázdninami na sociálním a zdravotním ve výši 4 896 Kč měsíčně podáváme živnostníkům záchranný kruh, který jim pomůže překlenout nejtěžší období.“ (Žurovec, 2020b)

#### Obr. 24: COVID – Nájemné



Zdroj: MPO (2020c), zpracováno autorkou

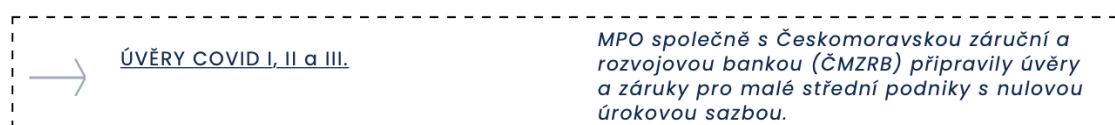
V programu COVID Nájemné byly vydány 3 výzvy. V první výzvě byla podpora poskytnutá za období 1. dubna až 30. června 2020 pro podnikatele, kteří museli uzavřít provozovny pro maloobchodní činnost a poskytování služeb zákazníkům. Maximální výše podpory byla 10 milionů Kč pro jednoho žadatele a celkově bylo na tento program alokováno 5 mld. Kč (MPO, 2020c). Pro splnění podmínek se muselo jednat o podnikatele, který vykonává podnikatelskou činnost a užívá provozovnu, která není v jeho vlastnictví a má ji pronajatou na základě nájemní smlouvy uzavřené před 13. březnem 2020.

Princip programu by se dal popsat jako 50/30/20, pronajímatel musel podnikateli slevit 30 % z nájemného, nájemce bude platit 20 % a stát přispěje 50 %. Žadatel ale musí nejdříve uhradit pronajímateli alespoň 50 % rozhodného nájemného za období 1. dubna až 30. června. Covid Nájemné v jednom rozhovoru také podpořil Jiří Gajdošík z Asten Hotels, když řekl, že právě podpora u nájemného je skutečně adresná a jasná pomoc pro podnikatele (Müllerová, 2020).



Druhá výzva byla vyhlášena na rozhodné období za měsíce červenec, srpen a září 2020, výše podpory byla stanovena na 50 % rozhodného nájmu a tentokrát nebyla požadována participace pronajímatele a sleva na nájmem tedy nebyla podmínkou. Ve třetí výzvě bylo rozhodné období stanoveno na říjen, listopad a prosinec 2020 a podmínky byly stejné jako v druhé výzvě. Tentokrát mohly žádat i maloobchodní podnikatelé, kteří spadali do výjimek v krizovém opatření vlády, ale jsou schopni prokázat, že jim v důsledku mimořádných opatření poklesly tržby z prodeje zboží nebo služeb ve 4. čtvrtletí 2020 alespoň o 50 % oproti stejnému období v roce 2019 (MPO, 2021c).

#### Obr. 25: Úvěry COVID



Zdroj: businessinfo.cz (2020), zpracováno autorkou

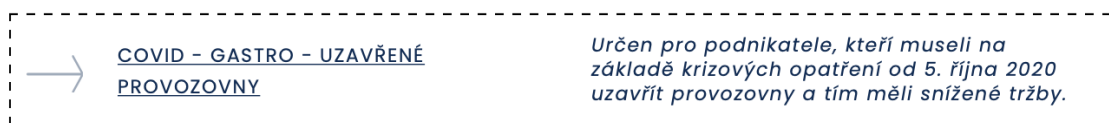
Úvěr COVID I zaručuje podporu pro malé a střední podniky ve formě zvýhodněných úvěrů ve výši 500 000 až 15 milionů korun s nulovou úrokovou sazbou. Jiří Jirásek, generální ředitel a předseda představenstva ČMZRB, potvrdil, že pro první fázi programu bylo vyčleněno 600 milionů korun a bylo přijato přes 3200 žádostí (businessinfo.cz, 2020).

V rámci programu COVID II bude poskytována záruka za provozní úvěry od komerčních bank, minimální hranice bude stanovena na 10 000 korun a maximální na 15 milionů korun. Záruka by měla krýt až 80 % komerčního úvěru a zároveň je možnost čerpání příspěvku na úhradu úroků (až 1 mil. korun). Pro tento program bylo alokováno 5 mld. korun a spolu s komerčními bankami se bude jednat o částku přibližně 30 mld. korun pro malé a střední podnikatele (ČMZRB, 2020d). V prvním kole požádalo přes 700 malých a středních podniků a hodnota úvěrů přesahuje 1,5 miliardy korun (ČMZRB, 2020c). K 3. květnu 2020 byla schválena podpora pro skoro 2600 projektů a získaly tak financování v hodnotě přes 15 mld. korun (ČMZRB, 2020a).

Záruky v programu COVID III byly poskytovány pro podniky do 250 zaměstnanců až do výše 90 % jistiny úvěru, nejvýše ale 45 milionů korun s délkou ručení do 3 let. Podniky od 250 do 500 zaměstnanců získají záruku až do výše 80 % jistiny zaručovaného úvěru s maximální hodnotou 40 milionů korun (ČMZRB, 2020b). Program COVID III byl prodloužen i do roku 2021 a od 13. dubna 2021 je možné tento úvěr získat i na investiční projekty, doteď bylo možné žádat pouze o úvěry na provozní náklady (ČMZRB, 2021).



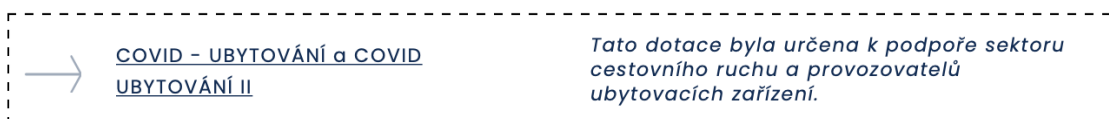
Obr. 26: COVID – Gastro



Zdroj: MPO (2021b), zpracováno autorkou

Podpora byla stanovena za období 9. října až 10. ledna 2021 a výše podpory byla stanovena na 400 Kč za každého zaměstnance a den, kdy byla činnost omezena. Podpora je určena na pokrytí nákladů na provoz a udržení podnikatelské činnosti. Podmínkou byl pokles tržeb za období 4. čtvrtletí roku 2020 oproti stejnému období v roce 2019 a pokles tržeb byl alespoň 30 % (MPO, 2021b).

Obr. 27: COVID – Ubytování



Zdroj: MMR (2020a), zpracováno autorkou

Programy COVID – Ubytování, COVID – Ubytování II – IUZ a COVID – Ubytování II – HUZ byly spuštěny pod záštitou ministerstva pro místní rozvoj. Dotace cílila na ubytovací zařízení, která byla zasažena poklesem obsazenosti během pandemie, a podporuje zachování provozu a udržení nabídky, kvality služby a pracovních míst. Podpora se vyplácí za rozhodné období 14. března až 24. května 2020. Pro tuto výzvu bylo alokováno 3 310 384 320 Kč (MMR, 2020a). Žadatelem může být ten, kdo provozuje živnost ubytovací služby a provozuje hromadné ubytovací zařízení kategorie. Obrázek 28 ukazuje vzorec pro výpočet dotace. Paušální sazba se liší podle kategorie a třídy, je v rozmezí od 100 Kč (turistická ubytovna, kemp) do 330 Kč (Hotel 4\* a 5\*).

Obr. 28: Vzorec pro výpočet

A		B		C		A x B x C
Počet disponibilních pokojů (všech pokojů ubyt. zařízení, které mohou být využity k ubytování hostů)	x	Paušální sazba podle kategorie a třídy ubytovacího zařízení (dle výše uvedené tabulky č. 1)	x	Počet dnů rozhodného období (max. 72, z toho březen 18, duben 30, květen 24)	=	<b>Dotace</b> (- vyplacený kompenzační bonus, dle zák. č. 159/2020)

Zdroj: MMR (2020a), zpracováno autorkou

Druhá výzva programu COVID Ubytování byla rozdělena pro hromadná a individuální ubytovací zařízení. Oba programy měly rozhodné období stanoveno od 22. října do 22. ledna 2021 s přerušením mezi 3. prosincem a 17. prosincem 2020. Výše alokace pro HUZ byla 3 300 000 000 Kč (MMR, 2020b). Dotace se poskytuje částkou na pokoj, kdy muselo být ubytovací zařízení uzavřeno z důvodu vyhlášení mimořádných opatření vládou. Vzorec pro výpočet dotace je stejný jako u předchozí výzvy, pouze se částka případně poníží o vyplacený kompenzační bonus za dny rozhodného období. Alokace zdrojů pro individuální ubytovací zařízení<sup>2</sup> byla stanovena na částku 500 000 000 Kč. Výpočet se provádí stejně jako u HUZ a sazba za pokoj a den je 200 Kč (MMR, 2020c).

Obr. 29: Další dotace



Zdroj: MPO (2021a), zpracováno autorkou

Další vypsání dotace se specializovaly například na lázně, sport nebo kulturu (MPO, 2021a).

### 3.3.3 Podpora zaměstnanců a udržení zaměstnanosti

Mezi podporu zaměstnanců se řadí například Ošetřovné nebo Izolačka jako příspěvek pro zaměstnance v karanténě. Programem pro udržení zaměstnanosti v gesci ministerstva práce a sociálních věcí je program Antivirus A, A+, B a C. MPSV v analýze, která hodnotí přínos programu Antivirus, píše: „Program Antivirus na ochranu zaměstnanosti a pomoc ekonomice během pandemie byl nejúspěšnějším vládním programem, který ochránil zdraví ekonomiky v době, kdy přísná opatření chránila zdraví lidí.“ (MPSV, 2021a)

Cílem programů Antivirus je udržení pracovních míst a nízké nezaměstnanosti a vyhnout se tak negativním dopadům, které by růst nezaměstnanosti způsobil. MPSV ve své analýze udává, že cíl udržet nízkou nezaměstnanost byl splněn a Česká republika zaznamenala pouze mírný nárůst nezaměstnanosti, který neodpovídal obrovskému poklesu v ekonomice. Česká republika má nadále nejnižší nezaměstnanost (2,6 % v září 2021) ze zemí Evropské unie (průměr EU byl v září 2021 6,7 %) (Eurostat, 2021).

<sup>2</sup> IUZ = „V rámci IUZ je možné poskytovat služby v pokojích „hotelového typu“, apartmánech, stavebách pro rodinnou rekreaci, či malých penzionech.“

Obr. 30: Přehled programů Antivirus

→ <b>ANTIVIRUS A</b>	80 % z vyplacené mzdy vč. odvodů, maximálně 39 000 Kč měsíčně za zaměstnance
Jedná se o financování náhrady mzdy v případě karantény zaměstnance a v případě uzavření či omezení provozu krizovými či mimořádnými opatřeními vlády. <b>CELKOVĚ BYLO V PROGRAMU VYPLACENO: 10 860 100 616 Kč.</b>	
→ <b>ANTIVIRUS A+</b>	100 % z vyplacené náhrady mzdy vč. odvodů, maximálně 50 000 Kč měsíčně na zaměstnance
Jedná se o financování náhrady mzdy v případě uzavření či omezení provozu. Oproti režimu A kryl zaměstnavatelům 100 % nákladů. <b>CELKOVĚ BYLO V PROGRAMU VYPLACENO: 21 171 445 850 Kč.</b>	
→ <b>ANTIVIRUS B</b>	60 % z vyplacené náhrady mzdy vč. povinných odvodů, maximálně 29 000 Kč měsíčně za zaměstnance
Jedná se o financování náhrady mzdy v případě omezení odbytu či výpadku výrobních faktorů. <b>CELKOVĚ BYLO V PROGRAMU VYPLACENO: 18 147 765 966 Kč.</b>	

Zdroj: MPSV (2021a), zpracováno autorkou

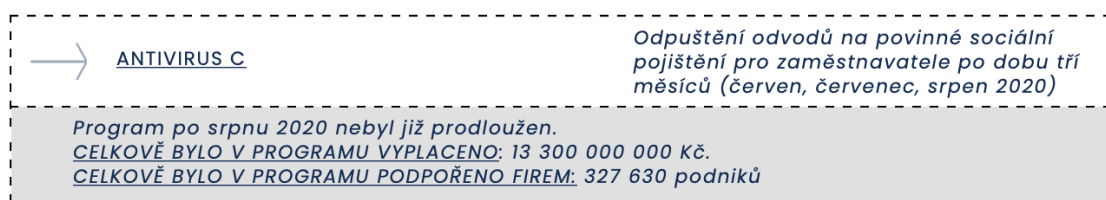
Programy Antivirus A a B byly první programy, které mohli zaměstnavatelé čerpat. Uznatelnost nákladů byla stanovena od 12. března 2020, program byl vládou schválen 31. března 2020 a první žádosti bylo možné podávat od 6. dubna 2020. Od 1. října 2020 byl také přidán program Antivirus A+ a všechny tyto programy byly postupně prodlouženy do 31. května 2021 (MPSV, 2021a). Program Antivirus A byl poté ještě prodloužen vládou na zasedání 25. října 2021 kvůli zhoršující se epidemiologické situaci až do konce roku 2021 (MPSV, 2021d). V praxi byl příspěvek vyplácen na základě měsíčního vyúčtování, které se podávalo na Úřad práce, a příspěvek byl zaslán zaměstnavatelům do 30 kalendářních dnů.

Celkově bylo vyplaceno více jak 50 mld. korun, které podpořily 74 278 firem, a tím bylo podpořeno 1 073 133 zaměstnanců. Nejvíce bylo vyplaceno v programu Antivirus A+, který byl sice spuštěn až později, ale bylo v něm vypláceno 100 % náhrady mezd.

Analýza MPSV ukazuje, že tyto programy pomohly udržet místo každému 3. zaměstnanci a více než 22 % podpořených patřilo kvůli věku do skupiny zaměstnanců ohrožených nezaměstnaností (mladí mezi 18-24 rokem a potom lidé mezi 55-64 lety). Ze 74 278 podpořených firem spadalo 86 % mezi firmy, které mají méně než 25 zaměstnanců. Největší procento podniků bylo podpořeno ze sektoru velkoobchodu a maloobchodu (23 %), dále 17 % byl zastoupen zpracovatelský průmysl a 20 % podniků bylo ze sektoru ubytování, stravování a pohostinství (MPSV, 2021a).

Nezaměstnanost by mohla vystoupat až přes 10 %, pokud by zaměstnavatelé propustili polovinu těch, kteří byli pomocí programů Antivirus podpořeni (přibližně 536 567 lidí). Náklady na Antivirus jsou 50 mld. korun, pokud by se na trhu práce objevila polovina podpořených a pobírali by podporu v nezaměstnanosti, stát by zaplatil přibližně 93 mld. korun na podpore, odvodech a dani z příjmů.<sup>3</sup> Nezaměstnaný, který pobírá průměrnou mzdu, stojí stát 35 500 Kč měsíčně<sup>4</sup>, pokud by byl nezaměstnaný po dobu 5 měsíců<sup>5</sup>, přišel by stát na 177 500 Kč.

Obr. 31: Program Antivirus C

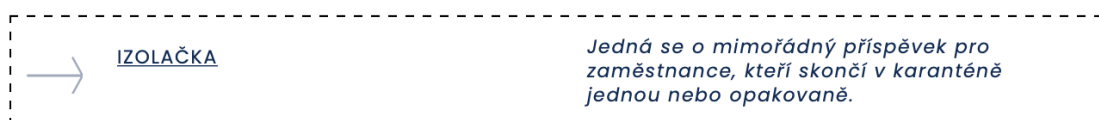


Zdroj: MPSV (2020a), zpracováno autorkou

Čtvrtým typem byl Antivirus C (MPSV, 2020a), který je založený na odpuštění odvodů na sociálním pojištění pro firmy do 50 zaměstnanců. Dopad na rozpočet se odhadoval na 13,5 mld. korun. Antivirus C promíjí tu část pojistného, kterou platí zaměstnavatel a která tvoří 24,8 % z příjmů zaměstnanců.

Druhým pohledem na program Antivirus je uměle vytvořená zaměstnanost. Tomáš Kolář, šéf společnosti Linet, která je přední světový výrobce zdravotnických lůžek, říká, že by ihned zaměstnal sto lidí, ale že nejsou. „Všichni čeští zaměstnanci jsou drženi prostřednictvím programů na svých dosavadních pracovních místech – velmi často virtuálních pracovních místech. Ze země odjelo 200-300 tisíc zahraničních dělníků a nezaměstnanost zůstala téměř na stejné úrovni jako před krizí. My nejsme schopni žádné lidi sehnat“ dodává Kolář (Hodková, 2020).

Obr. 32: Izolačka



Zdroj: MPSV (2021b), zpracováno autorkou

<sup>3</sup> Předpokládá se zaměstnanec s průměrnou mzdou a délkou nezaměstnanosti 5 měsíců-

<sup>4</sup> 20 900 Kč tvoří daně a odvody, další 14 600 Kč je průměrná podpora v nezaměstnanosti (MPSV, 2020b)-

<sup>5</sup> Průměrná délka nezaměstnanosti je 1 rok, 5 měsíců je ale stanovená délka nároku podpory u osob pod 50 let (MPSV, 2020b).

Cílem Izolačky bylo motivovat lidi, aby se nebáli hlásit rizikové kontakty. Často se stávalo, že lidé museli kvůli kontaktu s nakaženým do karantény a někdy i opakovaně, lidé tak přestávali hlásit kontakty, protože se obávali ztráty příjmů nebo práce. Jednalo se o mimořádný příspěvek ve výši až 370 Kč za den po dobu prvních 14 kalendářních dní a to v období od 1. března do 30. června 2021 (MPSV, 2021b). Zaměstnanec dostane peníze z Izolačky automaticky, musí pouze svému zaměstnavateli nahlásit, že je v karanténě (a mít neschopenku od lékaře) a zaměstnavatel si příspěvek sám odečte od povinného odvodu na sociální pojištění.

### **3.4 Analýza krizového řízení vlády během pandemie COVID-19**

V první kapitole této práce byl pojem krize definován jako situace, která je nečekaná, nežádoucí, nepředstavitelná a často neovladatelná. Abychom mohli říct, že se nacházíme v krizi, musí být také naplněny 3 základní aspekty krize: hrozba, naléhavost a nejistota.

Pandemie koronaviru splňuje všechny tyto dílčí části krize, jedná se o bezprecedentní celosvětovou hrozbu pro základní životní hodnoty. V druhém bodě musí být naplněna urgentnost krize a potřeba krizi vyřešit co nejrychleji a situaci řešit často s nekompletními informacemi. Během pandemie tlak na okamžité vyřešení krize často vedl k úplnému uzavření ekonomik po celém světě a vyhlášení různých opatření. Vše se propojuje ve třetím bodě, kdy pandemická krize přinesla do společnosti nejistotu ohledně délky trvání krize, jejích následcích a dopadech. Boin, 't Hart, Stern, & Sundelius (2005) ve své knize uvádí 5 základních úkolů pro zvládnutí krize: *sense making*, *decision making*, *meaning making*, *terminating* a *learning*.

#### **Sense making**

První úkol pro dobré zvládnutí krize obsahuje rozpoznání signálů, že se nějaká krize blíží a že by se mohla dotknout i nás. Je potřeba posoudit hrozbu a zhodnotit, jestli by se mohla přeměnit v něco zásadnějšího. První náznaky toho, že by se epidemie, která v tu chvíli nabírala na síle v Číně, mohla stát něčím větším než pouze hrozbou pro jednu oblast, se objevily během ledna roku 2020. V kapitole 3, která zachycuje průběh pandemie v Česku, je popsána situace, kdy na konci ledna poslanec Bohuslav Svoboda na schůzi poslanecké sněmovny kladl otázky o připravenosti České republiky na případnou krizi.

Ve stejném období byla také zavedena některá opatření a můžeme tedy říct, že v nějakém rozsahu byly signály hrozby rozpoznány. To, jak se s těmi signály pracovalo dále, byla věc druhá

### **Decision making**

Zásadním úkolem pro zvládnutí krize je správné rozhodování ohledně postupu a vydávání opatření. Rozhodnutí, která museli vládní představitelé přijímat během pandemické krize, se zásadním způsobem lišila od klasického ministerského působení ve vládě. Jak již bylo zmíněno, rozhodování v době krize vyžaduje rychlou reakci, správné analyzování dostupných informací a jak doplňuje Boin et al. (2005) také schopnost dělat rozhodnutí na základě kompromisů a přijmout tak i velké politické riziko.

Jan Hamáček, 1. vicepremiér a ministr vnitra na jedné z tiskových konferencí k tématu dodává: „[...] není o tom, že vláda rozhoduje nějak bez podkladů. My děláme politická rozhodnutí a neseme za ně politickou zodpovědnost, ale máme kolem sebe týmy odborníků.“ (Vláda ČR, 2020b)

### **Meaning making**

Na začátku krize jsme se snažili vyznat v obrovském množství dat, která se na nás valila ze všech stran. Čísla o denních přírůstcích, počtu úmrtí, hospitalizovaných osobách v Čechách, Evropě, ale i ve světě. Mimo těchto číselných dat jsme se snažili vyznat také ve vydávaných opatřeních, kompenzačních opatřeních a jejich častých změnách. Během roku 2020 vzniklo několik projektů, aplikací nebo harmonogramů, které měly za úkol ulehčit získávání informací. Patří mezi ně například infolinka 1221, portál covid.gov, portál ministerstva zdravotnictví Onemocnění Aktuálně, mobilní aplikace eRouška, projekt Chytré karantény, rizikový index PES nebo harmonogram rozvolňování opatření v rámci podnikatelských činností, obchodu a služeb.

Právě vysvětlování významu jednotlivých dat a opatření napomáhá k navýšení důvěry vlády i samotných opatření a tato opatření jsou dodržována a respektována. To, jak budou opatření přijímána, jde ruku v ruce s tím, jak jsou prezentována a jak lídři v krizi zvládají komunikovat s veřejností. Správná krizová komunikace dokáže snížit nejistotu a zvýšit důvěru. Samozřejmě je veliký problém, pokud se vláda potýkala s nedostatkem důvěry už před krizí (Boin et al., 2005). Důležitost krizové komunikace vlády bude rozebrána v podkapitole 3.4.2.

## **Terminating**

Aby se dala krize považovat za ukončenou, musí být ukončena na provozní i politické úrovni krizového řízení. Úkolem v této fázi je zhodnotit situaci a rozhodnout, zda je potřeba dále vyžadovat ochranná opatření, zda je potřebná krizová infrastruktura, včetně legislativních záležitostí. Také je potřeba ohlédnout se za krizi, zhodnotit opatření, která byla přijata, případně přijmout odpovědnost za vedení krize.

Po úspěšném zvládnutí první vlny pandemie koronaviru byl nejdříve v květnu 2020 ukončen nouzový stav jako legislativní rámec pro zvládání zásadních krizových situací a v červnu poté naposledy zasedal Ústřední krizový štáb pod vedením Jana Hamáčka (MV, 2020b). Z tohoto pohledu vše vypadalo, že se situace vrací zpět do normálu. Na konci léta bohužel pandemie opět nabrala na síle a vše se opakovalo. S tím je spojený poslední důležitý aspekt zvládání krize popsany v dalším bodu.

## **Learning**

Po ukončení krize přichází poslední bod, a tím je poučení z krize. Základem je se pokusit aplikovat poznatky z již proběhlé krize do krizového řízení v budoucnosti a vyvarovat se stejných chyb. To, že se nám jarní vlnu pandemie podařilo zvládnout velice dobře, nás ukolébalo. Nebyli jsme na pozoru a další podzimní vlna nás zasáhla nepřipravené s ještě větší intenzitou než ta první. Vláda během podzimu podcenila přípravu, svými rozhodnutími a pomalou reakcí přispěla ke zhoršení situace. Zhoršení situace nebylo pouze z medicínského hlediska, poučení nepřišlo ani v rámci krizové komunikace, důvěra ve vládu a vládní opatření strmě klesala, ekonomická situace se prudce zhoršovala a to i díky potřebě dalších kompenzačních opatření.

Správný předpoklad by byl, že po dvou vlnách koronavirové krize v Česku by při případném dalším zhoršení situace přišla konečně rychlá, správná a cílená reakce k úspěšnému zvládnutí krize. To se bohužel nestalo a Česko se v listopadu 2021 potýká s pátou vlnou, která je zatím nejsilnější. Krátké zhodnocení slovy Jana Hamáčka, který reagoval na otázky ohledně vládní strategie: „Jediný, kdo má plán, je virus.“ (Janáková & Mazancová, 2020) My můžeme jen doufat, že další vláda, která nastupuje po té současné, bude mít lepší plán a poučí se z chyb.

### 3.4.1 Best in Covid – jarní vlna

Během března jsme z úst ministrů začali slyšet slovní spojení, která většina z nás do té doby v běžné řeči asi nikdy nepoužila, jako třeba „musíme zploštit křivku“. V dalších měsících se to ale zarylo do slovníků spousty lidí. Toto „zploštění křivky“ se často používalo ve spojení se „šlápnutím na brzdu“, kdy zploštění křivky se stalo primárním cílem a šlapání na brzdu bylo prostředkem, jak toho dosáhnout. Těžko říct, jestli to bylo základní vládní strategií, ale v polovině dubna jsme mohli pozorovat, že ono „šlápnutí na brzdu“ začalo fungovat a čísla nakažených to potvrzovala. Hodně se spekulovalo nad tím, podle jakých indicií se vláda v té době rozhodovala. Petr Koubský to ve svém článku zhodnotil myslím trefně a to: „[...] že k té správné jarní reakci došlo vlastně omylem.“ (Koubský, 2020)

Po vyhlášení nouzového stavu v březnu se na tiskových konferencích často objevovaly otázky ohledně odborníků, s kterými vláda konzultuje svá rozhodnutí, a odkud se sbírají data, o která se opírají. Zpětně zaznívá, že jarní rychlá reakce na průběh pandemie v Česku byla Babišovou vládou zvládnutá dobře. Na tiskové konferenci po jednání vlády z 14. března Jan Hamáček vysvětluje, že kolem sebe mají tým odborníků: „Na Ministerstvu vnitra jsou odborníci na krizové plánování. V Hasičském záchranném sboru. Máme odborníky z policie na veřejnou bezpečnost. Spolupracujeme s konzultanty z velkých renomovaných, nadnárodních firem, kteří se nám snaží pomoci, sami to nabídli. Vyhledávají po světě ty best practices, co se podařilo, co byla slepá ulička, a všechna ta opatření jsou postavena na těch zkušenostech.“ (Vláda ČR, 2020b)

Mluvílo se také o muži, který na jaře „zachránil Česko“ (iROZHLAS, 2020b; Kubal & Gibiš, 2020; SeznamZprávy, 2020). Slavný výrok Andreje Babiše zazněl v odpovědi na otázku, proč se Česko na podzim zařadilo mezi nejhorší země, když na jaře zvládlo krizi jako jedna z nejlepších: „V březnu někdo přišel s tím matematickým modelem a v srpnu někdo, sice byl to ten samý člověk, ale už přišel v nějakém čase. A ti, kteří měli přijít, nepřišli.“ (iROZHLAS, 2020b) Muž, který v březnu přišel za Janem Hamáčkem s matematickým modelem, byl Pavel Řehák, ředitel pojišťovny Direct. Je to také muž, který nastartoval krizové řízení celé situace. Pavel Řehák si sestavil v Excelu jednoduchý matematický model pro svoji firmu, aby viděl, jak se bude promítat pandemie v Itálii na jeho business. Zadal počty nakažených v Česku za prvních několik dní a vytvořil časovou řadu pro různá procenta tempa růstu, začal na 45 %, pak 40 % až



25 %. Když ale tento model prodloužil do budoucna, přesněji do konce dubna a vytvořil z toho graf, vyšla mu exponenciální křivka růstu počtu nakažených a ani u jednoho tempa růstu nebyla čísla, která mu vyšla pro konec března, nijak povzbudivá. Pro první duben mu se současným tempem růstu vyšlo číslo 237 036 nakažených, pokud by se neprovedla žádná opatření (Kubal & Gibiš, 2020).

9. března měl schůzku s vicepremiérem Hamáčkem, kde byli přítomni i policejní prezident a ředitel Hasičského záchranného sboru. Když o den dříve Pavel Řehák volal ministrovi vnitra s otázkou, jestli mají nějaké modely/scénáře, které by napovídaly budoucí čísla, bylo mu odpovězeno, že žádné modely pan Hamáček zatím neviděl. Na této schůzce už ale všichni debatují o tom, že pokud je tento model reálný, bude potřeba spustit krizové řízení státu (Kubal & Gibiš, 2020). Stejná schůzka byla naplánována i s ministrem zdravotnictví Adamem Vojtěchem a den na to byla prezentace znovu ukázána, tentokrát na Bezpečnostní radě státu. V první chvíli se představitelům státu těmto číslům těžko věřilo, ale během několika dní už byl vyhlášen nouzový stav. Tento matematický model samozřejmě nebyl z epidemického hlediska naprosto přesný a nebral v potaz spoustu epidemických důležitých faktorů, ale žádný jiný model nebyl a pro nastartování rychlého rozhodování vlády to očividně stačilo.

### **3.4.2 Krizová komunikace v České republice**

Jakým způsobem je vedená krizová komunikace vůči veřejnosti velkým způsobem ovlivňuje, zda budou lidé dodržovat potřebná opatření a zároveň, zda budou vládě důvěřovat, že jim v těžkých časech pomůže. Při vyhlášení prvních rozsáhlých opatření se ve společnosti objevila panika a strach z neznámého. Tato opatření se ve většině případů přímo dotkla businessu nebo živobytí velkého počtu lidí. Chaotická a často na poslední chvíli ohlášená opatření rozhodně nepomohla k většímu klidu. Spoustu podnikatelů nevědělo, co mají očekávat. Jestli mají svoji firmu raději na nějakou dobu uzavřít anebo se pokusit udržet si svoje zákazníky. Zároveň komunikace kompenzačních pomoci byla chaotická a žádosti pro podnikatele byly často nesrozumitelné.

Krizová komunikace v České republice jako celek je označována za chaotickou a nekoncepční. I když Eva Lebedová z Univerzity Palackého v článku pro iDnes.cz začátek jarní fáze krize z roku 2020 zhodnocuje jako dobře zvládnutou, dodává, že později na jaře už se jednalo o vyhlašování velice chaotických opatření. Na začátku uplatňovala vláda v řízení rázný přístup a dokázala v některých ohledech využít

informace, které se k nám dostávaly ze zahraničí (Vlčková, 2020). Politolog Miloš Gregor ve stejném článku dodává, že nařízení se často měnila ze dne na den a také jsme mohli přihlížet tomu, že ministři a pan premiér si často protiřečili. V jarní fázi se ale toto dalo chápat, protože jsme se ocitli v bezprecedentní krizi, vysvětluje.

Navazující podzimní část krize se, co se týče komunikace, vůbec nezlepšila. Hejlová, vedoucí katedry Marketingové komunikace na Univerzitě Karlově, označuje jako hlavní chybu, že vláda neměla připravené jasné komunikační plány. Zdůrazňuje také, že komunikace by měla být nastavena tak, aby navenek působila jednotně, ve správný čas a s důkladným vysvětlením (Vlčková, 2020). Petr Koubský tato vyjádření doplňuje ve svém článku následovně: „Česká vláda v krizi nekomunikuje jen tak nějak normálně špatně. Komunikuje neuvěřitelně špatně, často tak špatně, že nic horšího prostě nevymyslíte. Prohlášení jednotlivých ministrů se rozcházejí, premiér je veřejně okřikuje, závazná pravidla pro občany a podniky jsou absurdní a mění se den ze dne.“ (Koubský, 2020)

Tento problém byl během pandemické krize velice častý. Vzpomeňme si na konec srpna a neustále se měnící nařízení ohledně nošení roušek od 1. září 2020. Nejdříve ministr zdravotnictví Vojtěch oznámil, že se roušky vrátí do škol, hromadné dopravy nebo třeba na úřady. O pár dní později se toto opatření rozšířilo i na další vnitřní prostory jako restaurace nebo obchodní centra. V návaznosti na to premiér Andrej Babiš kritizoval smysl a chaotičnost některých vyhlášených opatření pro nošení roušek. Po jednání ministra Vojtěch a premiéra Babiše, byla opatření pro nošení roušek nakonec zmírněna, roušky byly nakonec povinné pouze v hromadné dopravě, na úřadech a ve zdravotnických zařízeních (Endrštová, 2020).

Vláda neustále opakovala, že je potřeba zlepšit komunikaci vůči veřejnosti, a to se jí nějakým zásadním způsobem nepodařilo. Aby byla potřebná opatření přijata veřejností, je zásadní nejen komunikovat, *jaká* opatření musí občané dodržovat, ale hlavně *proč* jsou tato opatření důležitá a *jaký* efekt od nich očekáváme. Noar & Austin (2020) udávají, že toto *proč* by mělo být komunikováno jasně, konzistentně, opakovaně a pomocí důvěryhodných, nepolitických zdrojů. Malecki et al. (2021) k tomu dodávají, že mnohé případové studie dokládají, že komunikace vedená důvěryhodnými experty nebo vědci napomáhá k lepšímu přijetí veřejností a tím k rychlejšímu zvládnutí epidemie. Jedním z pokusů vlády byla kampaň 3R, tedy ruce, roušky, rozestupy (mzcr.cz, 2020) a je možno říct, že se vryla do paměti snad všem. Toto pravidlo slýcháme stále od politických, ale

hlavně i nepolitických osobností v České republice. Rychlejší zploštění křivky nových nárůstů by mělo za následek rychlejší rozvolňování opatření, kdy by se lidé mohli vrátet zpět do svých zaměstnání a mít možnost zachránit svoje podnikání.

Vydávání nařízení bude neefektivní, pokud se jimi sami vládní činitelé nebudou řídit. Příkladem jsou dva přešlapy pana Prymuly. V první situaci, ještě ve funkci mistra zdravotnictví, byl vyfotografován, jak o půlnoci vychází z uzavřené restaurace na Vyšehradě spolu s panem Faltýnkem, a porušil tak karanténní opatření. Navazovala na to debata o tom, jak toto ignorování opatření zatřepe s důvěrou veřejnosti ve vládu, ale hlavně v opatření, která omezují jejich životy (Moláček, 2020). V druhém případě, v únoru 2021 byl poradce premiéra Roman Prymula na zápase pražské Slavie v Edenu, chvíli poté, co volal po dalším zprísňení opatření a restrikcích (iROZHLAS, 2021). Obě tyto situace nevyvolaly dobré nálady ve společnosti a jsou naprosto v rozporu s kvalitní krizovou komunikací a řízením v době krize.

Obtížným úkolem pro lidi je vyznat se ve všech opatřeních. V začátcích pandemie nebyl například jednotný webový portál, kde by se daly najít a přehledně dohledat veškeré potřebné informace. Na popud Dominika Feriho, poslance za TOP 09, vznikl informační Covid Portál<sup>6</sup>, který měl lidem předávat srozumitelné informace o vládních opatřeních, kompenzacích a životních situacích během pandemie. Premiér Babiš tento návrh uvítal a sám přiznal, že by bylo potřeba vládní krizovou komunikaci „polidštit“. Pilotní verze tohoto webu byla spuštěna až v podzimní fázi krize a to 6. 11. 2020 (iROZHLAS, 2020c).

Druhou světlou stránkou pandemické krizové komunikace a využívání sociálních médií jsou „vykřičníky“ Dominika Feriho na jeho instagramovém účtu<sup>7</sup>. Je dokázané, že používání sociálních médií výrazně narůstá během krize nebo přírodní katastrofy (Gottlieb & Dyer, 2020). Sociální média nám dokážou přenášet velké množství informací v reálném čase a jejich správné používání může během krize výrazně zjednodušit přenos i získávání informací. Jedním z dalších příkladů je kampaň Petra Ludwiga a vytvoření videa podporujícího nošení roušek z března 2020. Jedná se o video *Roušky a kritické myšlení*<sup>8</sup>, kde zdůrazňuje důležitost nošení roušek. Na toto video navazovalo podobné video v angličtině<sup>9</sup>, které se snažilo informaci o důležitosti roušek předat i do dalších

---

<sup>6</sup> <https://covid.gov.cz>

<sup>7</sup> [https://www.instagram.com/choco\\_afro/](https://www.instagram.com/choco_afro/)

<sup>8</sup> Video #RouškyVšem <https://www.youtube.com/watch?v=K5xy2n941jM&t=12s>

<sup>9</sup> Video #Masks4All [https://www.youtube.com/watch?v=HhNo\\_IOPotU](https://www.youtube.com/watch?v=HhNo_IOPotU)

zemí. Video v anglickém jazyce se začalo šířit internetem a bylo sdíleno i americkou televizí CNN (Lošková, 2020). Ke dni 10. 4. 2021 měla tato dvě videa přes 6 300 000 zhlédnutí, a to pouze na kanále YouTube (Ludwig, 2020a, 2020b).

Jak již bylo zmíněno, Nový Zéland nebo Norsko zvládly krizi, ale i krizovou komunikaci na výborné úrovni. Dalším takovým případem je třeba Jižní Korea, kde se vládě podařilo vytvořit si s veřejností důvěru a svým občanům přináší transparentní informace. Čísla z roku 2020 ukazují, že 75% obyvatel věří informacím z pravidelných brífinků a 92,2% obyvatel věří korejskému Centru pro kontrolu a prevenci nemocí (Yoo, Kwon, Choi, & Bishai, 2021).

### **3.4.3 Postavení krizového manažera v pandemii COVID-19**

Řízení státu v krizi není jednoduchý úkol. Lidé se obracejí s důvěrou na své zákonodárce a doufají, že nastavené postupy jim pomohou ven z krize. Zde nastává první problém, a to pokud byla ve vládu vysoká nedůvěra již před krizí, bude mít vláda těžké prosadit jakákoli opatření a zároveň může být těžké přesvědčit veřejnost, že to jsou ta správná opatření k minimalizování dopadů. A právě přesvědčit veřejnost, že jste schopný, kompetentní a že máte situaci pod kontrolou je zásadní úkol k získání důvěry a tím i dodržování nastavených pravidel.

Správná rozhodnutí ve správný čas musí být podpořena dobrou komunikací vůči veřejnosti (Beilstein et al., 2021). To by se mohlo zdát jako jednoduché pravidlo pro řízení krize, bohužel ale naráží právě na nedostatek důvěry ve vládu jako celek nebo její jednotlivé členy. Boin, Lodge, & Luesink (2020) ve svém textu zdůrazňují, že lídři v krizi před sebou mají jeden zásadní úkol: „[...] musí motivovat lidi, kteří s největší pravděpodobností nebudou postiženi virem, udělat osobní a dlouhodobé oběti, které jim nebudou ničím kompenzovány.“ Zjednodušeně řečeno, lídr v krizi by měl být schopný motivovat lidi, aby dělali to, co je správné, omezili svoje pohodlí na úkor těch, kteří to potřebují. Dále se musí lídr pokusit vysvětlit, proč je tato ohleduplnost vůči ostatním pro společnost důležitá, a hlavně se sám těmito postoji a pravidly řídit.

Jsou státy a jejich lídři, kteří si poradili s krizí lépe než jiní. Mezi hlavní představitele států a státy, které jsou spojovány s kvalitním vedením pomocí aplikace dobře mířených opatření a správné komunikace, řadíme například Nový Zéland, Německo, Finsko, Dánsko, Island nebo Taiwan, u kterých je zajímavé poznamenat, že jsou všechny vedeny ženami (Forman, Atun, McKee, & Mossialos, 2020). Mezi další země, kde lídři zvládli

první vlnu dobře, se řadí například i Česká republika, Vietnam, Austrálie (Henley & Roy, 2020), Norsko (Christensen & Læg Reid, 2020) nebo Jižní Korea (Robson, 2020).

Naopak ministerský předseda Johnson z Británie a americký prezident Trump podle průzkumu nezvládli první část pandemie (Boin et al., 2020). Během dalších měsíců, kdy pandemie nabírala na síle a ministerskému předsedovi Johnsonovi byla stále více vytýkána pomalá reakce na šířící se nemoc, byl 5. dubna 2020 Johnson přijat do londýnské nemocnice a o pár dní později převezen na jednotku intenzivní péče. Prezident Trump, stejně jako Boris Johnson, prodělal nákazu COVID-19, ale po vyléčení směr, kterým se ubíral, nezměnil. V začátcích pandemie přirovnával nákazu ke chřipce a sám nedodržoval potřebná striktní opatření. Na nahrávkách, které s prezidentem Trumpem pořídil novinář Bob Woodward, Trump přiznává, že zlehčoval závažnost hrozby koronaviru, aby nevyvolal paniku. Je z nich také zřejmé, že o tom, jak je nemoc nebezpečná, věděl už na začátku února, i když na veřejnosti celou situaci dále zlehčoval (Forgey & Choi, 2020).

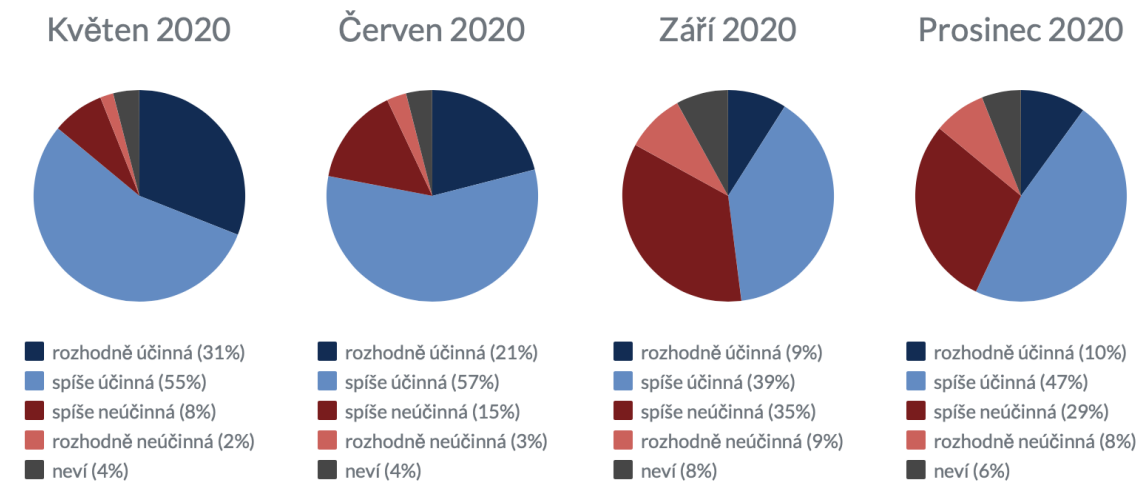
#### **3.4.4 Důvěra veřejnosti**

Světoví lídři se potýkají s nedůvěrou, která se jen prohlubuje kvůli délce pandemie a její celkové nepředvídatelnosti. V současné době to můžeme pozorovat napříč světem v přímém přenosu. V České republice tomu není jinak. Dobře zvládnutá první vlna epidemie posílila důvěru, dokonce byla veřejností schvalována opatření, která byla zavedena. První vládní přešlapy se daly prominout, protože lidé chápali, že jsme se dostali do situace, na kterou nikdo nebyl připraven. Z průzkumu, který provedlo Centrum pro výzkum veřejného mínění v květnu roku 2020, je patrné, že důvěra v provedená opatření byla v té době na velice vysoké úrovni. Z výsledků plyne, že 86 % dotázaných hodnotí opatření zavedené proti šíření koronaviru jako účinná. Za neúčinná je považuje pouze 10 % dotázaných (CVVM, 2020b).

Stejný průzkum byl opakován také v červnu, září a prosinci roku 2020. Následující obrázek č. 33 ukazuje výsledky průzkumu na otázku, zda jsou opatření, která stát dělá proti šíření koronaviru, účinná nebo neúčinná. Jak již bylo zmíněno, v květnu opatření podporovalo 86 % dotázaných, během léta poté přesvědčení, že jsou opatření účinná, klesalo (v červnu 78 %, v červenci 61 %, v září 48 %), oproti tomu samozřejmě narůstal podíl lidí, kteří opatření viděli jako neúčinná. Jako rozhodně neúčinná považovalo

v květnu opatření 2 % dotázaných, v září 9 % a v prosinci pokles na 8 %. V prosinci celkově pozorujeme nárůst podpory opatření na 57 %.

Obr. 33: Výsledky průzkumu CVVM za květen–prosinec 2020



Zdroj: CVVM (2021b), zpracováno autorkou

Průzkum se také zaměřil na práci jednotlivých institucí. Nejlépe hodnocení jsou zdravotníci<sup>10</sup> (92 % dobře, 6 % špatně), dále hasičský záchranný sbor a armáda. Vládní působení hodnotí pozitivně 64 % dotazovaných oproti 33 %, kteří hodnotili vládu známkou – špatně (květen 2020). Toto hodnocení ztatečně pokleslo v prosinci roku 2020, kdy pozitivně vládu hodnotilo 40 % a nadpoloviční většina hodnotí vládní práci jako špatnou (CVVM, 2021b).

Začátek pandemie jako by probudil ministra vnitra Jana Hamáčka. Průzkum z června 2020 (CVVM, 2020a) ukázal, že měl nejvyšší podíl důvěry mezi vrcholnými představiteli státu (47 %), důvěra se zvýšila o 18 procentních bodů oproti říjnu předchozího roku. Pokud si vzpomeneme na první dny, kdy si nikdo nemohl být ničím jistý, ministr vnitra ve svém červeném svetru vystupoval jako protiklad premiéra Babiše. Oproti premiérovi, který měl být prvotřídním manažerem, jak o sobě často mluvil, dokázal Jan Hamáček vysvětlovat potřebné souvislosti, mluvit věčně, v klidu, srozumitelně a nikoho neosočoval kvůli otázkám, které se mu nelíbily. Průzkumy to potvrzují, v té době důvěra v Jana Hamáčka rostla a důvěra v premiéra Babiše spadla na 36 %.

Červený svetr vše nezachránil a o rok později, v průzkumu z července 2021 (CVVM, 2021a), už má Jan Hamáček podporu pouze 27 % dotázaných, nedůvěřuje mu 62 %.

<sup>10</sup> Data jsou z průzkumu v prosinci 2020

Velký pokles důvěry mohl být spojený s délkou trvání pandemie, nedostatkem roušek a respirátorů, následným nákupem těchto pomůcek z Číny, kauzou Vrbětice a vakcínou Sputnik a možná i jednoduše nezvládnutím pandemie v Česku a zklamáním veřejnosti. Jan Hamáček ale nebyl jediný, kdo se během pandemie potýkal a potýká s nízkou důvěrou. Premiéru Babišovi ve stejný čas důvěřovalo 29 %, ale nedůvěra byla ještě větší než u Jana Hamáčka (67 %). Přes 50 % dotázaných nedůvěřuje také Aleně Šillerové.

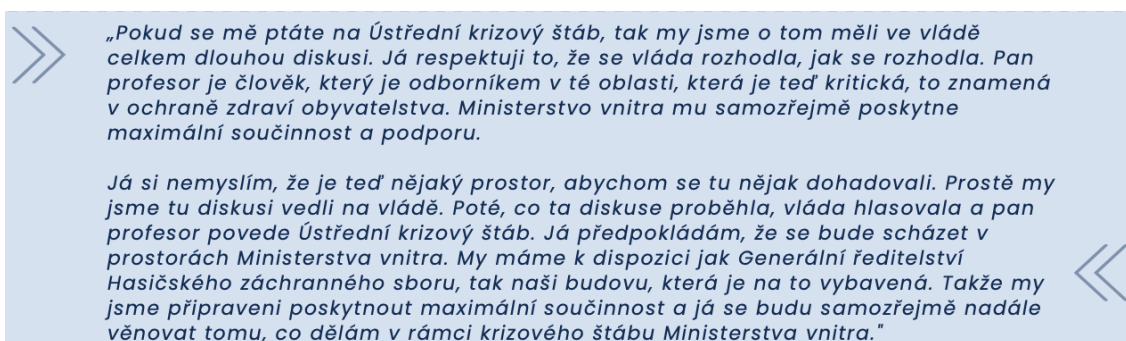
### **3.4.5 Kdo vede Ústřední krizový štáb a kdo objednává roušky?**

Kolem Ústředního krizového štábu se během pandemické krize objevilo několik otazníků. Jako jeden z hlavních orgánů k řešení krizových situací by ale měl fungovat spíš jako jistota toho, že jsou dodržovány legislativní postupy a můžeme se tak spolehnout na orgány, které jsou ustanoveny v zákoně. Jak je napsáno na stránkách ministerstva vnitra i vlády: „Ústřední krizový štáb je pracovním orgánem vlády k řešení krizových situací a je zařazen do systému orgánů Bezpečnostní rady státu.“ (MV, 2021b; Vláda ČR, 2021b)

Andrej Babiš si zpočátku vysvětloval úlohu Ústředního krizového štábu po svém, a i když je ÚKŠ jedním z nástrojů, který může vláda využít k řízení krizových situací, s jeho aktivací nespěchal. Na tiskové konferenci 12. března 2020 odpovídal na otázku Českého rozhlasu, jestli bude svolán krizový štáb, takto: „Krizový štáb zasedal od 9 ráno. Vláda rovná se krizový štáb. To vím, že někteří to neumí pochopit, ale tak to je, tak jsme to rozhodli. Takže krizový štáb je vláda. Jsou jednotliví ministři, kteří podle zákona přijímají rozhodnutí, a vláda to schvaluje. Tak jsme se domluvili, protože není možné v rámci takové situace, aby došlo k nějaké nekoordinaci.“ (ČT24, 2020b)

To není úplně správný výklad situace. Ústřední krizový štáb je zakotven v Krizovém zákoně, určuje ho jako základní pracovní orgán a do jeho čela by měl být předsedou vlády jmenován ministr obrany nebo ministr vnitra, podle druhu krize. Když byl 15. března svolán prvně ÚKŠ (Usnesení vlády č. 213), nebyl do jeho čela postaven ministr vnitra Jan Hamáček, ale epidemiolog Roman Prymula. Logicky se tak vyskytly otázky, proč tomu je jinak, než bylo stanoveno legislativou. Na tiskové konferenci byl položen dotaz od TV Prima, jestli panu Hamáčkovi nevadí, že nevede ÚKŠ a za jakého důvodu (Česká televize, 2020).

Obr. 34: Vyjádření ministra vnitra Jana Hamáčka



Zdroj: Česká televize (2020), zpracováno autorkou

Přetahovaná o ÚKŠ pokračovala, nakonec ale 30. března vystřídal ministr vnitra Jan Hamáček ve vedení Romana Prymulu. Zmatky neprovázely pouze obsazení vedení ÚKŠ, od začátku pandemie se také řešil nedostatek ochranných pomůcek.

V březnu na vládě zjistili, že v republice není dostatek ochranných pomůcek. Vicepremiér Hamáček v rozhovoru pro INFO CZ vysvětluje, jak to bylo s nákupem roušek. Vše podle něj začalo v sobotu 14. března, kdy proběhla schůzka na ministerstvu průmyslu, která byla svolána za účelem vyřešit situaci s ochrannými prostředky. Ministr vnitra Hamáček říká: „Když jsem ten týden předtím sledoval tu situaci, jak se vyvíjí vlastně schopnost ministerstva zdravotnictví zajistit ty respirátory, tak jsem pana premiéra asi dvakrát upozornil na to, že si myslím, že jestli má něco potenciál té vládě fatálně uškodit, já jsem dokonce použil výraz, jestli má něco potenciál sundat tu vládu, tak je to nedostatek ochranných prostředků. A v tu sobotu se ukázalo, že je obrovský problém.“ (INFO CZ, 2020, 0:55)

Začalo hledání zásob ve státních hmotných rezervách, u českých výrobců, ale i v zahraničí. Během března byl nedostatek ochranných prostředků, roušek, ale i obleků v podstatě všude. V tu chvíli nastupuje na scénu ministr vnitra Jan Hamáček a roušky a respirátory s velkou parádou nechává pomocí leteckého mostu dovážet z Číny. V jednu chvíli tak respirátory nakupovalo ministerstvo vnitra i ministerstvo zdravotnictví a lidé si své roušky šili doma. V té době šili všichni, problémem ale byly právě ochranné pomůcky pro pracovníky v první linii. Ke konci března odhadla vláda potřebu respirátorů pro české zdravotnictví, na týden to bylo 3 miliony respirátorů, 20 milionů roušek a 360 000 ochranných obleků. Česko za prvních 100 tun ochranných prostředků zaplatilo Číně 1,5 mld. korun (Kubal & Gibiš, 2020).



### **3.4.6 Soud ruší opatření vlády**

Díky zmatkům v opatřeních, často upravovaným výjimkám z opatření a opatření vyhlášená ze dne na den bylo často složité vyznat se v tom, které restriktce jsou zrovna v platnosti. Jeden příklad za všechny: byla několikrát změněná otevírací doba obchodů pro seniory. Na jaře měli vyčleněné dvě hodiny na nákup v prodejnách potravin a drogerie. První vyhrazený čas byl od 10:00 do 12:00, poté byl čas změněn od 7:00 do 9:00 a napotřetí se čas pro seniory změnil od 8:00 do 10:00 a to vše během jednoho týdne (Urbanová, 2020).

Nejednalo se ale pouze o opatření, která byla zmatečná, zásadnější problém nastal, když soud zrušil některá z vládních opatření, protože byla nedostatečně odůvodněna nebo zasahovala do práv občanů. Jedna ze stížností byla podaná k Ústavnímu soudu a napadala vládní zákaz maloobchodu a služeb. 63 senátorů ve stížnosti uvádí, že zákaz nepřiměřeně zasahuje do práva svobodně podnikat. Soud opatření zrušil kvůli nedostatečnému odůvodnění. Soud zrušil pouze opatření, které se vztahovalo k 28. lednu 2021, když bylo opatření zrušeno, byla už v platnosti jiná nařízení. Během roku 2021 bylo soudem zrušeno ještě několik dalších opatření, která se týkala například uzavření škol a restaurací, regulace provozu restaurací, zavření obchodů nebo testování zaměstnanců (Zrůst, 2021).

Nejvyšší správní soud zrušil také mimořádné opatření ministerstva zdravotnictví, které omezovalo obchod a služby v dubnu 2021. Soudkyně Veronika Baroňová vysvětlila rozsudek následovně: „Mimořádnými opatřeními dochází k závažným omezením a zásahům do základních práv a svobod jednotlivců, a proto soud trvá na striktním dodržování zákona. Pokud bychom akceptovali, že nezákonný postup ministerstva vždy zhojí následný souhlas vlády, učinili bychom § 3 odst. 3 pandemického zákona zbytečným a zmařili bychom jednoznačně v zákoně vyjádřenou vůli Parlamentu, který přijal pandemický zákon právě s cílem vnést do přijímání mimořádných opatření alespoň nějaký řád.“ (Nejvyšší správní soud, 2021)

## **3.5 Socio-ekonomické dopady**

Když se řekne rok 2020 a rok 2021, vybaví se nám všem pravděpodobně hlavně pandemie COVID-19 a s ní spojená omezení. Někomu se možná vybaví nejistota a chaos, které provázely začátek pandemie. Pandemie koronaviru ale nezastavila světové dění, během roku 2020 se stalo několik důležitých událostí, které hýbaly světem – Brexit, smrt George

Floyda a následná vlna protestů nejen ve Spojených státech, ničivé požáry v Austrálii a na západě Ameriky nebo americké prezidentské volby.

Pandemie koronaviru je mnohem více než celosvětová zdravotní krize, zasáhla do života snad každého. Bohužel některé části světa byly postiženy více než jiné, dopady pro některé lidi budou mnohem znatelnější, stejně rozdílné budou i dopady do podnikání. Tato globální krize má spoustu aktuálních témat, která se musí řešit okamžitě a zamezit tak dalším ztrátám na životech. Rozhodně to není tak, že v jednu chvíli tato krize skončí a my budeme moci pokračovat dál v životech, které jsme vedli před pandemií. Z dlouhodobého pohledu nastínila pandemie koronaviru problémy, které budou přetrvávat i nadále a bude je potřeba řešit.

Obr. 35: Dlouhodobé problémy



Zdroj: UNDP.org (2020)

Spojené národy provedly zhodnocení socio-ekonomických dopadů koronaviru do společnosti a určily několik oblastí, kterých se dlouhodobé dopady po koronavirové krizi budou týkat. V lednu 2021 Mahler, Yonzan, Lakner, Aguilar, & Wu (2021) odhadovali, že 119 – 124 milionů lidí překročí hranici extrémní chudoby kvůli velkému ekonomickému propadu způsobeným pandemií. Tento odhad byl aktualizován a za rok 2020 se v extrémní chudobě díky pandemii ocitlo 97 milionů lidí.

Velký dopad má koronavirus po celém světě také do vzdělávání, 166 zemí zavedlo během pandemie restriktce spojené se školní docházkou a ovlivnilo to tak 1,52 mld. školáků a studentů globálně (údaj z března 2020) (United Nations, 2020). Ženy patří do skupiny osob, u kterých je větší pravděpodobnost, že budou výrazněji postižené touto krizí, a to i díky tomu, že tvoří až 70 % zdravotnického personálu a pracovníků sociální péče (UNDP.org, 2020).

### 3.5.1 Ekonomické dopady

Zásadní dopad bude mít pandemická krize do ekonomiky. Jsme uprostřed nejhlubší recese za posledních 150 let (Wolf, 2020a), už v roce 2019 byl celosvětový ekonomický růst nejpomalejší od finanční krize v letech 2008 a 2009, v roce 2020 se v jednu chvíli zastavila ekonomika v podstatě po celém světě. Jsou narušené globální dodavatelské řetězce, které zpomalují výrobu, průmysl i obchod, nezaměstnanost roste a nejvíce jsou postižené malé a střední podniky. V Česku byly nejvíce postiženy rodinné firmy a ubytovací a stravovací zařízení (e15.cz, 2021).

Vývoj ekonomiky v Česku za rok 2020 byl z vysoké části ovlivněn koronavirovou krizí. Hrubý domácí produkt (HDP) zaznamenal v roce 2020 nejhlubší propad v historii samostatné ČR o 5,6 %. Vláda zásadně omezila obchod a služby, cestovní ruch nebo kulturu. Výsledný meziroční pokles byl zmírněn na 4,7 % díky zvýšené zahraniční poptávce (ČSÚ, 2021). Meziročně se také zvýšil státní dluh na 36,5 % HDP, zatímco v roce 2019 byl podíl dluhu 28,5 %. I když je Česká republika stále mezi zeměmi s nejmenším dluhem ze zemí EU, disponuje jedním z nejrychlejších temp zadlužení. Následující obrázek 36 ukazuje souhrn důležitých ekonomických ukazatelů pro Českou republiku za rok 2020.

Obr. 36: Přehled vývoje ekonomiky



Zdroj: NKÚ (2021)

Schodek státního rozpočtu dosáhl 367,4 mld. korun a zvýšil se tak z původně schválených 40 mld. Oproti roku 2019 se deficit prohloubil o 340 mld. korun. Zpráva ČSÚ udává, že deficit byl zaznamenán ve všech měsících roku 2020, ale největší podíl měly jarní

a podzimní měsíce, kdy byla zavedena nejprísnější opatření, která omezila obchod a služby. Jak je patrné z obrázku, příjmy státního rozpočtu se snížily o 3,1 % z důvodu snahy omezit dopady koronaviru pomocí daňových úlev. Daňové příjmy se celkově snížily o 57 miliard korun. Schodek byl zásadně navýšen právě díky snížení příjmů státního rozpočtu a významnému navýšení výdajů rozpočtu o 18,8 %.

Celkové výdaje státního rozpočtu se zvýšily o 291 miliard korun (18,8 %) na 1842,9 miliardy korun. Podle výroční zprávy NKÚ (2021) více než polovina z nárůstů výdajů státního rozpočtu nesouviselo s pandemií COVID-19, ale bylo to díky nárůstu výdajů na provoz státu, sociální výdaje a jiné položky. Z tohoto meziročního navýšení minimálně 146,6 miliardy nesouviselo s pandemií, je zřejmé z pokladního plnění ministerstva financí, píše NKÚ. Podle pokladního plnění se jednalo o částku 144,6 miliardy na výdajích, které souvisely s pandemií.

Vyjádření NKÚ k výdajům státního rozpočtu: „Výdaje státního rozpočtu v roce 2020 meziročně výrazně vzrostly, a to i bez započtení prostředků vynaložených na opatření proti COVIDU-19. MF mezi výdaje související s pandemií zařadilo i diskutabilní položky, které s opatřeními k zamezení šíření pandemie přímo nesouvisely (například jednorázový příspěvek důchodcům<sup>11</sup>, oddlužení nemocnic<sup>12</sup> a další). Po očištění o tyto položky by pak podíl výdajů na opatření proti šíření COVIDU-19 na celkových výdajích SR byl ještě nižší.“

Původní zákon pro rok 2021 počítal se schodkem rozpočtu 320 mld. Kč, v poslední novele byl schodek navýšen na 500 mld. Kč. MF udává, že schodek státního rozpočtu nebyl naplněn o 132,6 mld. Kč a rok byl tak ukončen s nižším schodkem, než bylo plánováno, to ale nemění nic na skutečnosti, že se jednalo o největší pokles výkonu ekonomiky v historii samostatné České republiky.

Nikdy nebude možné vyčíslit, jaké ekonomické dopady by způsobilo více nebo méně opatření, více nebo méně peněz na podporu podnikání nebo rychlejší či pomalejší reakce státu. Zajímavé je ale zamyšlení Martina Wolfa z Financial Times, který ve svém článku zdůrazňuje, že ekonomické ztráty jsou opravdu obrovské, píše: „Reakce na pandemii reflektuje ekonomické možnosti a společenské hodnoty současnosti, minimálně

---

<sup>11</sup> Jednorázový příspěvek důchodcům přišel na 15 mld. korun

<sup>12</sup> Oddlužení nemocnic stálo stát 6,6 mld. korun

v bohatých zemích. Jsme připraveni zaplatit obrovskou cenu za potlačení pandemie.“ (Wolf, 2020b)

### **3.5.2 Sociální, zdravotní a psychické dopady**

Pandemie koronaviru si vyžádala velké ztráty na životech. K 2. prosinci 2021 zemřelo 5 224 519 lidí celosvětově (WHO, 2021) a k 3. prosinci v České republice 33 450 (Onemocnění aktuálně, 2021). V Česku se také zatím koronavirem nakazilo přes 2 miliony lidí, u některých nemoc skončila, když odezněly poslední příznaky, pro některé následky po koronaviru přetrvávají i několik měsíců a není jisté, za jak dlouho a jestli zmizí úplně. V České republice postcovidovým syndromem nebo tzv. long covidem trpí 5-10 % lidí, kteří onemocnění prodělali a i po čtvrt roce mají potíže (Kubištová, 2021). Mezi přetrvávající problémy nejčastěji patří plicní a neurologické problémy. Lidé mezi ně řadí například bolest hlavy, únavu, zhoršené dýchání, nespavost, zvonění v uších, nesoustředění, poruchy paměti, deprese nebo úzkosti.

Nejedná se ale pouze o zdravotní dopady na lidi, kteří covid prodělali. Celková nálada ve společnosti, stres, napětí, změny nebo zákaz potkávání se s blízkými dopadlo na psychiku nás všech. Mezi ohrožené skupiny v tomto smyslu určitě patří školáci, kteří byli odříznuti od svých kamarádů nebo senioři, kteří často zůstali sami doma s vědomím, že jich se pandemie týká nejvíce. Samozřejmě obrovský nápor na psychiku stále zažívají zdravotníci a další záchranné složky, ale nejen ti.

V neposlední řadě v tomto ohledu je potřeba zmínit zanedbávání preventivní péče. Strach z nákazy byl hlavním důvodem, proč se snížil počet preventivních prohlídek během pandemie až o 20 % (Němcová, 2021). Zároveň byly odkládány neakutní operace kvůli nedostatku lůžek na jednotkách intenzivní péče.

Další velký dopad, který je viditelný již nyní, je do vzdělávání. Studenti a školáci museli ze dne na den zůstat doma a jejich výuka se přesunula před obrazovky počítačů. Na novou situaci se snažili reagovat učitelé, studenti i rodiče, ale v některých případech neměli školáci bohužel přístup k potřebné technice a zvládnutí učiva pro ně bylo tak složitější. Česká školní inspekce udává, že mezery ve znalostech má nejméně 36 500 školáků, kteří se zapojili do doučování na základních školách letos na podzim (Šelepová, 2021).

## 4 Dopady pandemie koronaviru na konkrétní podnik

Pro zpracování této části práce byla vybrána firma, ve které pracuji. Majitel firmy si nepřál zveřejnit název společnosti. Pro účely této práce byl vytvořen dotazník týkající se dopadů pandemie koronaviru na tento podnik, který byl vyplněn majitelem a ředitelem společnosti. Další data byla sesbírána pomocí studia interní dokumentace. Součástí interní dokumentace jsou informace z rezervačního systému MEWS, v kterém najdeme informace o hostech, obsazenosti nebo podklady pro ekonomické rozhodování. Pro nahlédnutí na ekonomickou stránku společnosti jsem použila data z účetního programu FlexiBee, reporty/prezentace vytvořené managementem firmy nebo podnikatelské plány. Bližší popis situace po vyhlášení nouzového stavu a kroků krizového řízení ve firmě byla zpracována z vlastní zkušenosti z působení ve firmě, kdy například v online konferencích bylo řešeno další nasměrování společnosti nebo změna business plánu a další strategická i operativní rozhodnutí.

### 4.1 Představení firmy a vymezení předmětu podnikání

Předmětem činnosti vybrané firmy je pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor v Praze a dále provoz rezidence na Malé Straně. Společně s tím firma nabízí další komplexní služby a činnosti spojené s pronájmem a zároveň poskytuje kvalitní hotelové služby pro své hosty.

V této souvislosti je zásadní rozlišovat dva pojmy: ubytování a pronájem. Podle (Finanční Správa, 2021) je hlavní rozdíl mezi ubytováním a pronájmem v délce pronájmu a účel, za kterým je ubytování poskytováno. Zároveň z právního hlediska lze hlavní rozdíl popsat v tom, že ubytování je živnostenským podnikáním podle živnostenského zákona, kdežto pronájem není podnikáním. Z tohoto pohledu to má jiné zákonné podmínky a náležitosti a také např. daňové dopady.

Pronájem je poskytován za účelem zajištění bytové potřeby, a to jednorázově a na delší časový úsek (ve většině případů je nájem sjednáván minimálně na délku jednoho roku, ale objevují se i měsíční nájemní smlouvy). Dalšími rysy pronájmu jsou například:

- cena je stanovena za měsíc a během trvání smlouvy by se neměla měnit,
- v pronájmu nejsou zahrnuty další služby jako úklid,
- ubytování není za účelem rekreace,

- poplatky za energie a služby hradí nájemce zvlášť v oddělené části nájmu, energie jako plyn a elektřina jsou většinou převedeny přímo na nájemce.

Ubytování je naopak provozováno krátkodobě na přechodnou dobu, ve většině případů z důvodů rekreace nebo ubytování sezónních pracovníků a pro naše potřeby se jedná hlavně o klasické hotelové ubytování. Jak uvádí Finanční správa (2021), hlavní znaky krátkodobého ubytování jsou následující:

- cena se stanovuje za noc a zahrnuje platbu za energie, které se nerozpočítávají mezi jednotlivé hosty,
- v ceně jsou také většinou zahrnuté další služby jako úklid, výměna ložního prádla nebo snídaně.

Dá se říct, že firma má diverzifikované své portfolio a tím je i flexibilnější, když je potřeba reagovat na určité změny nebo neplánované situace. Spravuje 3 domy v Praze 8 pro dlouhodobý pronájem a rezidenci na Malé Straně, které slouží jako hotelové ubytování pro turisty. Když se zaměříme na dlouhodobý pronájem, firma si dává záležet na výběru nájemníků a požaduje podpis smlouvy minimálně na jeden rok, to zaručuje větší stabilitu pro firmu i pro podnájemníka. K dlouhodobému pronájmu firma disponuje 40 byty v různých velikostech. Firma se stará o chod domů, obsazenost bytů a vedení společnosti. U pronájmu firma oceňuje již zmíněnou dlouhodobost pronájmu a dále hlavně důvěryhodnost případných podnájemců. Pro krátkodobé ubytování spravuje firma 18 apartmánů na Malé Straně ve třech velikostech. Dispozičně se jedná o 2+kk apartmány s vlastní kuchyní a koupelnou, které jsou plně vybavené a servisované.

## **4.2 Popis služby a určení cílového zákazníka**

Společnost nabízí ubytování přes klasické rezervační portály, spolupracuje s filmovými agenturami a ambasádami. Dále zajišťuje pronájem a s tím spojené služby. Kotler a Armstrong (2004) definují službu takto: „Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“

Aby bylo možné správně nastavit strategii nabízené služby, marketingu i cenotvorby, je zásadní určit si, kdo je náš cílový zákazník, pro koho službu vytváříme a různými mechanismy cílit přímo na konkrétní skupiny lidí. Společnost se v současnosti zaměřuje hlavně na zahraniční klientelu, kdy největší procento hostů v roce 2019 bylo z Německa

(21,7 %), poté z Ameriky (8,5 %) a následuje Velká Británie (7,3 %) a Čína (6,5 %) (Interní dokumentace, 2021).

Velkou konkurenční výhodou je i velikost apartmánů a jejich vybavení. Tyto aspekty jsou často zmiňovány v kladném hodnocení. Apartmány jsou vhodné pro rodiny s dětmi nebo na delší pobyty, kdy je potřeba více prostoru a pohodlí. Další skupinou, na kterou hotel cílí, jsou páry ve věku 35–55 let, které nejvíce oceňují výhodnou polohu v klidné lokalitě, ale stále s dobrou dostupností do centra města. Firma by ráda začala cílit i na mladší páry, více se zaměřila na kratší business pobyty a vytvořila si tak vracející se klientelu.

Co se týče klasického pronájmu, jak již bylo zmíněno, společnost si zakládá na kvalitním výběru nájemců. V tomto ohledu není důležité, jestli se jedná o klientelu z Česka nebo ciziny. Dva z domů se nacházejí v pražské části Karlín, kde je velké množství zahraničních firem, a často jsou byty pronajaty právě lidem z těchto společností. Často se jedná o expaty, u kterých je výhodou, že upřednostňují vybavené byty a z velké části mají podepsané kontrakty na 2-5 let v konkrétní firmě a hledají bydlení na stejně dlouhou dobu

### 4.3 Cíle, vize a poslání podniku

„Poslání je časově nevymezená proklamace budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které determinují její podnikatelské aktivity. Vize je pak již striktně časově ohraničený popis podoby, do které se chce firma na konci plánovaného období transformovat.“ (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012)

Výňatek z interního dokumentu firmy popisuje vizi firmy takto: „Jsme firma s dlouhodobou tradicí, která se od ostatních liší zejména kvalitou poskytovaných služeb a osobním přístupem k našim klientům. Zajišťujeme ubytování a pronájem bytových a nebytových jednotek ve vlastních domech a zároveň i v jednotkách námi pronajatých. Poskytujeme komplexní služby a zázemí ke spokojenosti našich klientů, vše v závislosti na jejich požadavcích a preferencích.“ (Interní dokumentace, 2021)

V návaznosti na vizi podniku jsou stanovené měřitelné a dosažitelné cíle. Jedním z těchto cílů je například:

1

Do roku 2023 zajišťovat obsazování bytů k dlouhodobému pronájmu zcela bez zprostředkovatelů.



Firma si z velké části zajišťuje obsazování bytů svépomocí včetně návrhu smluv, prohlídek a předávek bytů, vyúčtování energií a případných dalších služeb spojených s nájmem. Pro pronájem některých bytů je využíváno služeb realitní kanceláře Svoboda & Williams, jedná se o pronájem větších bytů s plochou nad 150 m<sup>2</sup>, které se v současné době nedaří firmě obsazovat bez zprostředkovatele.

2

Do roku 2023 zvýšit procento přímých rezervací v rezidenci na 50 % z celkového počtu rezervací.

Rezervace na hotelové ubytování mohou přijít dvěma způsoby – napřímo přes webové stránky, emailem, telefonicky nebo osobně anebo přes jeden z rezervačních portálů (Booking.com, Expedia, Agoda). Každý z těchto portálů má stanovenou provizní sazbu z každé provedené rezervace, u portálu Booking máme provizi nastavenou na 18 % a v roce 2019 jsme této společnosti zaplatili na provizích celkem 611 949 Kč (Interní dokumentace, 2020). Právě snaha vytvořit si stabilnější vztahy se klientelu povede ke snížení částky odvedené na provizích.

3

Do roku 2025 dosáhnou firemních výnosy hodnot z roku 2019

Pandemie koronaviru měla velký dopad do tržeb za ubytování společnosti. Rok 2019 byl z pohledu tržeb z ubytování rekordní a restriktce spojené s cestováním zásadním způsobem ovlivnily vývoj turistického ruchu. Propad v tržbách za rok 2020 a začátek roku 2021 je opravdu znatelný a pomalý návrat turistického ruchu do pražské metropole stále pozitivnímu vývoji tržeb nepomáhá. Skoro polovina expertů UNWTO nepředpokládá návrat k číslům za rok 2019 dřív než v roce 2024 nebo později (UNWTO, 2021b), proto je nepravděpodobné, že by se firmě podařilo dosáhnout stejné výše tržeb z ubytování dříve než po roce 2024.

#### **4.4 Kroky společnosti po vyhlášení nouzového stavu**

První zrušená rezervace, která byla přímo spojená s šířením pandemie koronaviru, byla zaznamenána 1. března 2020 od hostů z Austrálie. Jak se začala epidemie šířit a státy začaly podnikat různé kroky k jejímu zpomalení, během následujících týdnů v březnu a dubnu bylo každý den vyřízeno nespočet zrušených rezervací a na to navázaných

refundací peněz za pobyty, které byly dopředu předplacené. Do poloviny května bylo zrušeno 100 % pobytů, které byly rezervované na jaro a začátek léta roku 2020.

Ředitel společnosti první kroky po vyhlášení nouzového stavu popsal následovně: „Museli jsme okamžitě začít komunikovat se všemi klienty, kteří u nás měli vytvořené a mnohdy i předplacené rezervace na jaro a léto 2020. V té době samozřejmě nikdo nevěděl, jak dlouho budou opatření v platnosti a kdy bude možné opět cestovat. Bohužel musíme konstatovat, že všechny tyto rezervace jsme museli zrušit. Naše první kroky směřovaly k opatřením, která by zabránila šíření nemoci mezi zaměstnanci a klienty, které jsme měli v té době ještě ubytované.“ (Dotazník, 2021)

1

Ochrana zaměstnanců před nákazou

Když v březnu vyhlásila vláda nouzový stav, nebyly počty nakažených tak vysoké, ale byla zavedena docela přísná opatření. Privátní sektor měl často zavedena opatření ještě dříve, než byla vyhlášena ve vládních nařízeních. Firmy poslaly svoje zaměstnance na homeoffice, pokud to šlo, minimalizovaly přesuny hromadnou dopravou, sháněly ochranné pomůcky pro svoje zaměstnance, aby zajistily provozuschopnost na co nejdelší dobu. Stejná opatření byla zavedena i u nás ve firmě, kde bylo zdraví zaměstnanců na prvním místě.

2

Připravit systém správy zrušených rezervací a refundací pobytů

Jak již bylo řečeno, firma se musela vypořádat s velkým objemem zrušených, případně přesunutých rezervací. Za rezervace, které byly již předplacené, bylo potřeba vrátit peníze přes zprostředkovatele, kdy se zjistilo, že na takovéto množství zrušených a přesunutých rezervací současné postupy nestačí. V době začátku pandemie bylo zarezervováno 90 pobytů, které měly proběhnout v termínech od března do června, v celkové částce přibližně za 800 000 Kč (Interní dokumentace, 2021).

3

Zajistit veškerá organizační opatření nastavených managementem firmy

Organizační opatření, která měla být zavedena okamžitě v týdnu, který následoval po vyhlášení nouzového stavu, obsahovala například implementování systému pro

komunikaci v rámci týmu zaměstnanců s co nejmenším osobním setkáváním. Firma už v předešlých letech zcela přešla do cloudového řešení, včetně účetnictví, takže pro jednotlivé členy týmu nebyl problém pracovat vzdáleně a stále mít přístup ke všem potřebným informacím. Byl vybrán nejlepší způsob pro konferenční hovory a schůzky, kde se řešil vývoj situace ohledně pandemie a další postup firmy k co nejlepšímu zvládnutí celé situace. Konference byly ze začátku domluveny na denní bázi a byl z nich prováděn i zápis pro sledování vývoje.

Dalším důležitým organizačním opatřením bylo vypracování návrhu na snížení nákladů a vyčíslení celkové úspory, kdy se vycházelo z dat z roku 2019. S tím šlo ruku v ruce snížení záloh na energie v celé rezidenci a nastavení teplot v jednotlivých apartmánech na úspornou teplotu a monitorování teplot a průtoků vody pomocí softwaru Loxone, který je v domě implementován.

V neposlední řadě se jednalo o vytvoření souboru činností, opatření a úkolů pro následující měsíce s určením zodpovědností a deadlinů. Majitel společnosti na toto téma dodává, že důležité bylo: „*Zachovat klid, soustředit se na odstranění odkládaných restů a zaměstnance nenechat „vychladnout“. Klíčové bylo udržení pozitivní atmosféry a nalezení motivace pro klíčové členy týmu (studium).*“ (Dotazník, 2021)

## 4

### Příprava podkladů k vytvoření strategických opatření pro rok 2020

V tomto bodě se jednalo o zpracování podnikatelského plánu pro rok 2020 ve třech variantách.

- Rezidence by byla kompletně uzavřená a ostatní domy generují 80 % výnosů z roku 2019
- Rezidence by zůstala otevřená, dařilo by se oslovovat různé střednědobé projekty a domy na pronájem by se také dařilo obsazovat
  - o Tato varianta byla vypracovaná ve třech scénářích (náklady a výnosy pro tyto tři scénáře zachycuje tabulka 1)

Tab. 1: Scénáře nákladů a výnosů pro rok 2021

	Náklady x Výnosy rok 2021		
	Scénář A	Scénář B	Scénář C
<b>Náklady celkem</b>	17 517 002 Kč	10 336 002 Kč	6 778 282 Kč
<b>Výnosy celkem</b>	17 822 000 Kč	10 241 600 Kč	6 786 000 Kč

Zdroj: Interní dokumentace (2021), zpracováno autorkou

Scénář A byl odvozen z čísel roku 2020, u pronájmu bylo počítáno s plnou obsazeností bytů a odečtení těch nájmů, kde jsme věděli, že budou nájemci končit nebo jim končí smlouva. U ubytování byly stanoveny tržby na půl milionu za měsíc. Ostatní náklady a výnosy byly namodelovány podle roku 2020.

Scénář B počítal s obsazeností bytů na 70 % oproti scénáři A a tržby z ubytování na hodnotě 200 000,- za měsíc. Scénář C počítal se snížením nájmů z bytů o 50 % oproti scénáři A a s uzavřením rezidence od druhého čtvrtletí roku 2021.

- Rezidence by postupně přešla do režimu s pronájmem a hotelové pokoje by byly pronajímány jako klasické byty.

Třetí možnost vyplývala z nejistého vývoje situace v dalších měsících, proto bylo potřeba namodelovat více situací. Apartmány v rezidenci by bylo možné pronajímat každý zvlášť. Výchozí parametry pro tuto možnost byly následující: nájemné stanoveno na 22 000 Kč; energie a služby na 3000 Kč; elektřina by byla přefakturována dle skutečných odběrů; případné služby jako úklid by se fakturovaly zvlášť.

5

Začít se více soustředit na střednědobé ubytování

## 4.5 Dopady do podnikání

Tato podkapitola se věnuje konkrétním dopadům do podnikání, součástí příloh je poté hodnocení majitele a ředitele společnosti provedené dotazníkovým šetřením.

### 4.5.1 Dlouhodobý pronájem

Na začátku pandemie bylo možné pozorovat, že se na trhu začaly objevovat byty, které byly do té doby používané na krátkodobý pronájem především v centru Prahy. V tu chvíli

bylo možné pronajmout si garsoniéru na Malé Straně nebo u Karlova mostu pod 10 000 Kč. V nabídce realitních portálů přibývaly byty k pronájmu za nízké ceny. Někteří pronajímatelé nechtěli ale byty nabízet na delší dobu než pár měsíců, protože stále čekali, že se turismus vrátí do starých kolejí. Server Sreality.cz na začátku pandemie hlásil vysoký nárůst nabídek k pronájmu i prodeji, kdy přibylo až 9000 nabídek (Švejdová, 2020) a například server Bezrealitky odhadoval denní nárůst nabídek mezi 20 až 25 (Šitner, 2020). Cena nájmu u menších bytů v centru Prahy klesla o 20 až 25 %. Tato situace se týkala převážně právě centra Prahy a bytů spojených s pronájmem přes airbnb.

Obr. 37: Vývoj tržeb z pronájmu za roky 2017 až 2021

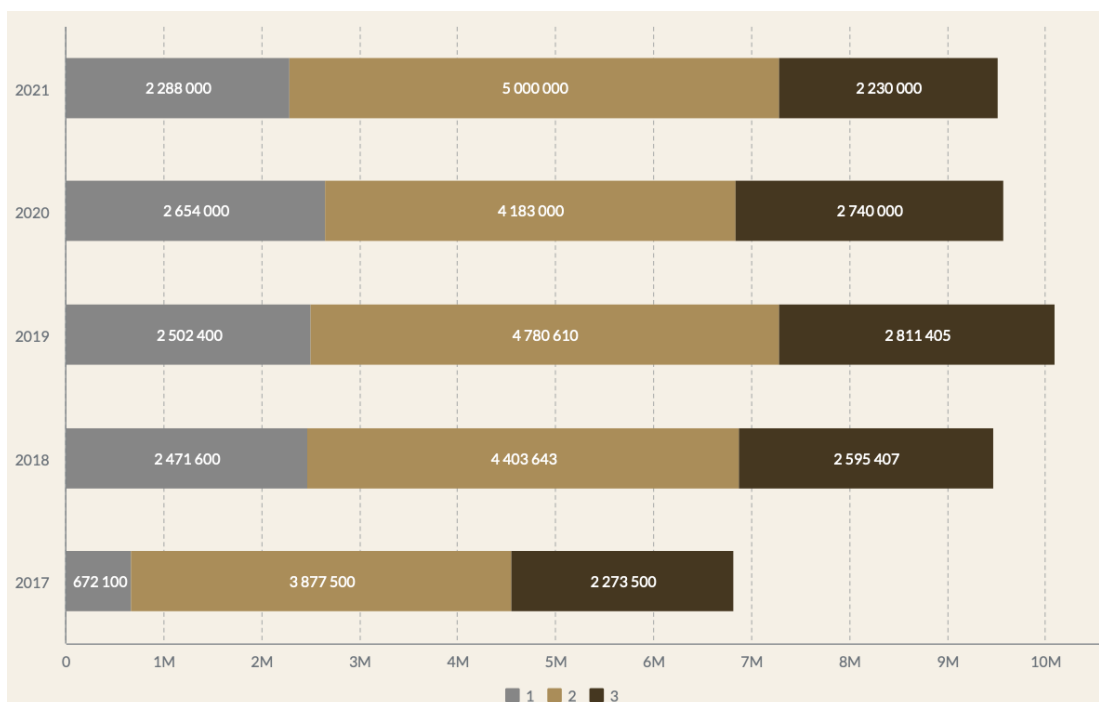


Zdroj: Interní dokumentace (2021), zpracováno autorkou

Obrázek 37 ukazuje vývoj a porovnání tržeb za roky 2017 až 2021 z pronájmu. Data ukazují součet tržeb ze 3 domů, které firma spravuje. Vidíme, že rok 2019 byl rekordním s následným poklesem v roce 2020 přibližně o 5 % oproti roku 2019. Velikost tržeb za rok 2021 byla dopočítána a je to tedy konečný údaj. Můžeme pozorovat mírný pokles oproti roku 2020.

Firma díky svému diverzifikovanému portfoliu může spoléhat na příjmy z dlouhodobého pronájmu, které jsou z velké části stabilizačním prvkem. Právě dlouhodobý pronájem není tak citlivý na sezónní výkyvy jako ubytování v centru Prahy, ale pandemie koronaviru se dotkla i tohoto segmentu. Často to bylo spojené s nejistou ekonomickou situací nájemců, snížením mzdy a potřebou ušetřit na nájemném. Firemní data ukazují, že počet nájemců, kteří se rozhodli odejít z důvodů spojených s pandemií koronaviru, bylo přibližně 10 % z celkového počtu. Tyto byty se podařilo v průběhu několika měsíců znovu obsadit, i když byl pozorován výpadek poptávky po pronájmech. Velkým problémem bylo obsadit byty, které byly koncipované pro bydlení studentů nebo expatů, kteří během pandemie z velké části bydlení nehledali a vyčkávali, jak se bude vyvíjet situace ohledně distanční výuky nebo zaměstnání. Obrázek 38 ukazuje poměr výnosů z jednotlivých domů, v grafu jsou domy odděleny barevně a opět jsou data za roky 2017-2021.

Obr. 38: Poměr výnosů u jednotlivých domů za roky 2017–2021



Zdroj: Interní dokumentace (2021), zpracováno autorkou

Výpadek v rámci segmentu pronájmu nebyl tedy tak výrazný. Nejvyšší propad vidíme u domu č. 3 (rok 2020 oproti roku 2021), kdy roční tržby propadly o 510 000 Kč. Zde se právě nedařilo obsadit některé byty z důvodů, které byly popsány výše. Pokles u druhého domu mezi roky 2019 a 2020 byl také výrazný, tento dům se ale během roku 2021 podařilo stabilizovat.

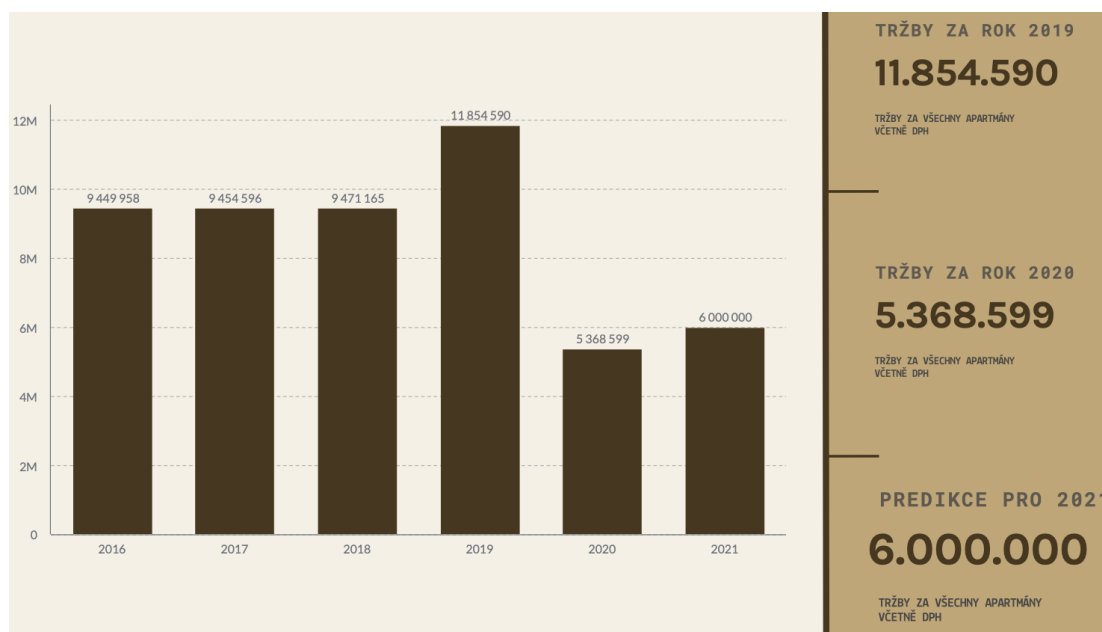
Ředitel firmy k situaci s pronájmy říká: „*Jelikož se firma nezabývá pouze krátkodobým ubytováním, zajistil nám určitou stabilizaci další segment, který firma provozuje, a to jsou dlouhodobé pronájmy. V době, kdy nebyla klientela v ubytovacím sektoru, nás “držely” právě dlouhodobé pronájmy. U nich jsme samozřejmě také pocítili změny, byl to zejména tlak na snižování nájmu u stávajících klientů a také celkově sníženou poptávku po pronájmech.*“ (Dotazník, 2021)

V současné době můžeme říct, že se během roku 2021 podařilo obsadit většinu bytů v těchto třech domech a stabilizovat tak příjmy. Je to tak ideální výchozí situace pro rok 2022, kdy se očekává, že tržby ze všech tří domů porostou a dostanou se na podobnou hranici jako v roce 2019.

#### 4.5.2 Pokles tržeb z ubytování

S uzavřením hranic a zákazem cestování samozřejmě šel ruku v ruce pokles obsazenosti. Pokles obsazenosti se zase přímo propsal do poklesu tržeb. V krátkodobém ubytování byl zaznamenán samozřejmě mnohem výraznější propad tržeb než u klasického pronájmu.

Obr. 39: Tržby z ubytování za roky 2016–2021



Zdroj: Interní dokumentace (2021), zpracováno autorkou

Obrázek 39 výše ukazuje vývoj tržeb z ubytování za roky 2016-2020 a predikci na rok 2021, částky jsou uvedené s DPH. Za rok 2019 vidíme znatelný nárůst v tržbách na 11 854 590 Kč, dále s propadem v roce 2020 a s predikovaným mírným nárůstem v roce 2021. V interním dokumentu z 15. března 2020 předpovídá majitel společnosti pokles výnosů v důsledku výpadku ubytovacích služeb a pronájmů až 10 milionů korun, z toho pokles o 8-9 milionů přímo u ubytovacích služeb. Z grafu je patrné, že tento scénář se nenaplnil, a to i díky přeorientování na jinou klientelu (bude vysvětleno níže). Tržby v roce 2020 poklesly o 55 % oproti roku 2019 a pokles v roce 2021 je predikován přibližně o 50 % oproti roku 2019. Tabulka 2 ukazuje podrobněji vývoj v tržbách po měsících za roky 2019-2021.

Tab. 2: Vývoj tržeb po měsících za roky 2019–2021

	Tržby za měsíc		
	2019	2020	2021
Leden	475 557 Kč	903 859 Kč	260 143 Kč
Únor	495 101 Kč	839 922 Kč	299 016 Kč
Březen	660 898 Kč	408 815 Kč	614 255 Kč
Duben	1 156 811 Kč	44 850 Kč	609 310 Kč
Květen	1 254 783 Kč	58 500 Kč	477 805 Kč
Červen	1 202 454 Kč	99 010 Kč	303 059 Kč
Červenec	1 088 593 Kč	759 694 Kč	440 208 Kč
Srpen	1 081 240 Kč	903 242 Kč	568 361 Kč
Září	1 152 448 Kč	782 988 Kč	400 509 Kč
Říjen	1 142 075 Kč	206 016 Kč	878 357 Kč
Listopad	974 053 Kč	258 353 Kč	627 000 Kč
Prosinec	1 170 577 Kč	103 350 Kč	550 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>11 854 590 Kč</b>	<b>5 368 599 Kč</b>	<b>6 028 023 Kč</b>

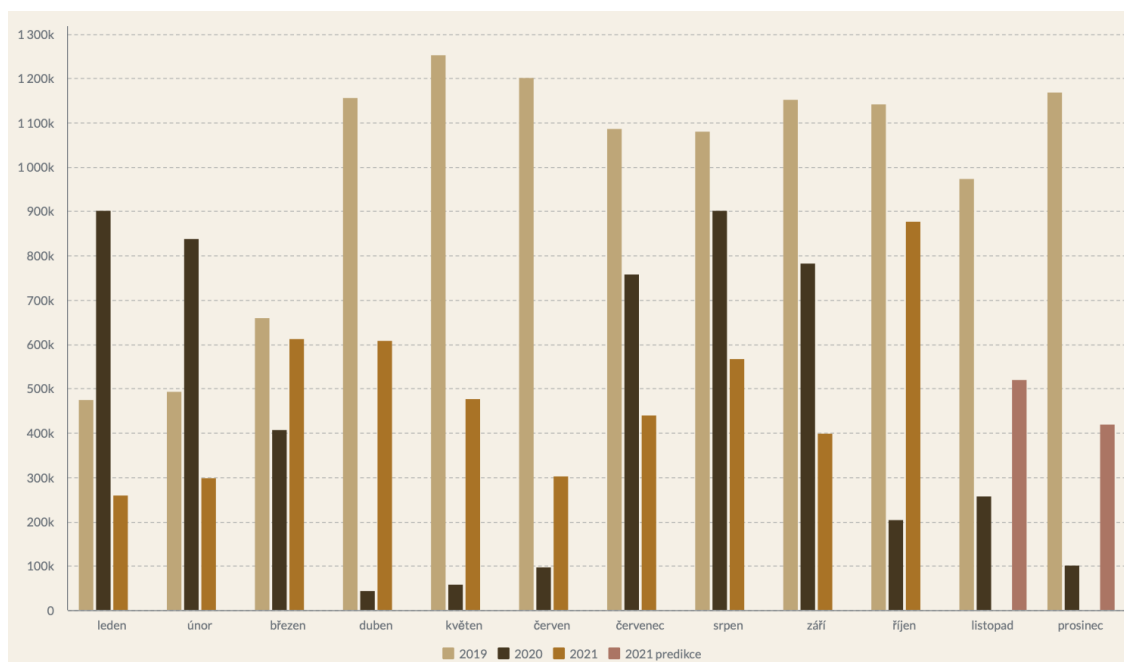
Zdroj: Interní dokumentace (2021), zpracováno autorkou

Obrázek 40 ukazuje vývoj tržeb v grafu, kde vidíme, že tržby v roce 2019 v osmi měsících překročily hranici 1 milionu Kč. Jedná se o ekonomicky nejsilnější měsíce. Zároveň je viditelný pokles tržeb během zimní sezóny s výjimkou prosince, který staví na vánočních trzích a oslavách Nového roku. Začátek roku 2020 byl o polovinu lepší než v předchozím roce, březen 2020 byl ale první měsíc, kdy byl pozorován výraznější pokles v poptávce po ubytování. Je to samozřejmě přímo spojeno s poklesem cestování, zavádění restrikcí a šíření nákazy koronaviru. Znatelný nárůst tržeb byl zaznamenán v červenci, kdy se v Evropě začala uvolňovat protiepidemická opatření. Pokles opět přišel v říjnu, kdy od 22. října bylo zakázáno ubytovávat hosty za účelem rekreace.

Podobný trend je viditelný v roce 2021, kde naopak první dva měsíce roku byly z pohledu tržeb nejhorší. Začátkem roku 2021 byl také stále v platnosti nouzový stav s vysokými denními nárůsty nakažených. Poslední dva měsíce z roku 2021 jsou v grafu pouze jako predikce, data do října jsou konečná ukazující výši tržeb.



Obr. 40: Vývoj tržeb po měsících za roky 2019–2021



Zdroj: Interní dokumentace (2021), zpracováno autorkou

#### 4.5.3 Spolupráce s filmovými agenturami

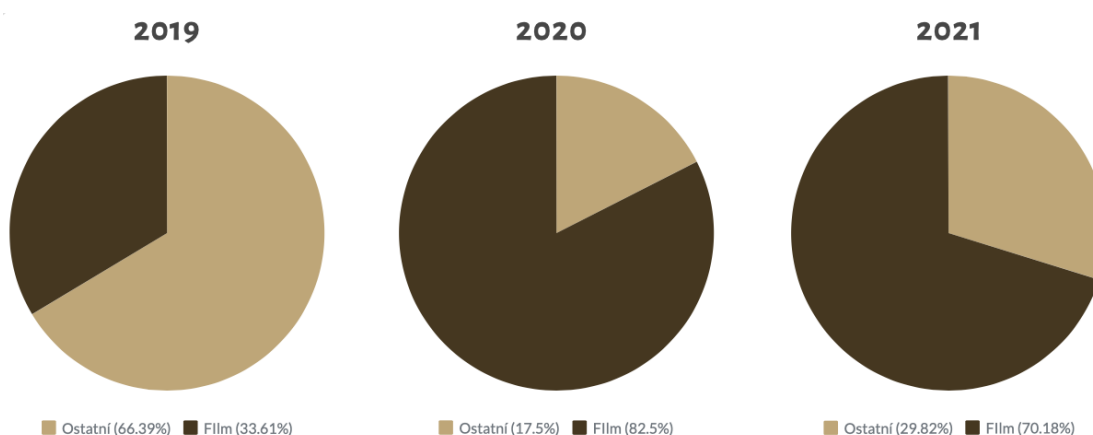
I díky pobídkám Státního fondu kinematografie pro štáby z celého světa je Praha vyhledávanou lokalitou pro natáčení velkého množství filmů, seriálů i reklam. Velké zahraniční firmy jako Netflix, BBC nebo Warner Bros v České republice v roce 2019 natočily kolem 80 filmů a seriálů a tím pro českou ekonomiku přinesly přibližně 9 mld. korun (Vetešková & Hrnčíř, 2020). V roce 2021 se v Čechách natáčí například pokračování filmu *Extraction 2* pro společnost Netflix s produkcí Stillking Films. Dále se zde natáčelo například pokračování série *Carnival Row*, *Spaceman of Bohemia* nebo *The Gray Man*. Své filmy a seriály v Čechách také často natáčejí německé produkce, například: *Krimi Zurich*, *Das Boot*, *Charité* nebo *Decision Game* (Czech Film Commission, 2021).

Již před pandemií firma z části spolupracovala s filmovými agenturami. Byl to také jeden ze stabilizačních prvků, díky kterému se dařilo vykrývat sezónnost. Snahou bylo nabízet část apartmánů pro ubytování na střednědobé projekty a firmě se podařilo vytvořit si vracející se klientelu právě mezi filmovými produkcemi. Toto hrálo znatelný rozdíl právě v krizi. Když turistický ruch v jednu chvíli úplně vymizel, společnost oslovila filmové agentury a domluvila se spolupráce na projektech, které se natáčely v Praze. Právě kontakty vytvořené již před pandemií firmě poměrně rychle pomohly částečně obsadit

volné apartmány. Spolupráce je nastavená například s produkcí Stillking Films, Mia Film, Sirena Film, Wilma Film nebo Maya Production.

Obrázek 41 ukazuje poměr filmových projektů oproti krátkodobému ubytování pro turisty. Mezi roky 2019 a 2020 vidíme i graficky velký obrat v poměru střednědobého ubytování oproti turismu. Z celkových tržeb za rok 2020 bylo přibližně 4 400 000 Kč ze spolupráce s filmovými agenturami. V roce 2021 se podařilo mírně obnovit i příjmy z turistického ruchu (ze 17,5 % na 30 %), ale stále převážná část obsazenosti a tím i tržeb připadla na filmové projekty.

Obr. 41: Poměr filmových projektů oproti turismu



Zdroj: Interní dokumentace (2021), zpracováno autorkou

Již v tuto chvíli jsou rozjednané projekty na začátek příštího roku a začíná se připravovat i nabídka pro projekty poptávané na druhou část roku 2022. Po vyhodnocení situace ohledně cestovního ruchu majitel společnosti popisuje situaci do budoucna následovně: „Cestovní ruch bude „mrtvý“ minimálně do roku 2023. Určitou šancí byly střednědobé pronájmy/ubytování díky minulým kontaktům (agentury, ambasády). Home office výrazně omezil potřeby klientů na ubytování a služební cesty.“ (Dotazník, 2021) K důležitosti spolupráce s filmovými agenturami ředitel společnosti dodává<sup>13</sup>: „Hlavní slovo v tomto ohledu má u nás majitel/investor. Věřím, že nastala chvíle, kdy reálně přemýšlel o uzavření ubytovacího zařízení nebo změnu režimu využití zařízení. V našem případě k tomu naštěstí nedošlo. Velmi nám v tom pomohlo i to, že jsme více méně po celou dobu od vypuknutí pandemie měli zařízení alespoň částečně obsazené klienty z filmového

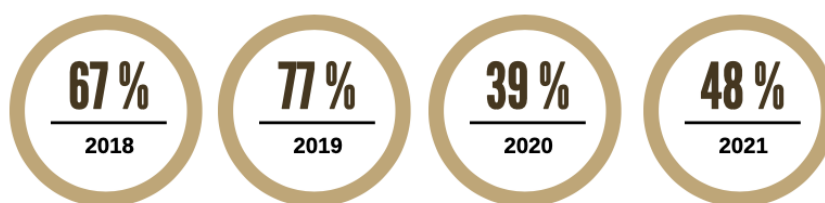
<sup>13</sup> V odpovědi na otázku: V některé z fází současné krize, přemýšleli jste o uzavření podniku? Pokud ano, na jak dlouho?

průmyslu. V Praze se točilo, s malou přestávkou, i v době platnosti těch nejtvrděších opatření.“ (Dotazník, 2021)

#### 4.5.4 Vývoj obsazenosti

Následující obrázek 42 ukazuje vývoj celkové obsazenosti rezidence v letech 2018-2021<sup>14</sup>. Nejdříve je viditelný nárůst mezi roky 2018 a 2019, po kterém přišel pokles obsazenosti o 50,6 % v roce 2020 oproti roku 2019. V roce 2021 je znatelný opět mírný nárůst obsazenosti. Tento trend kopíruje vývoj tržeb z ubytování.

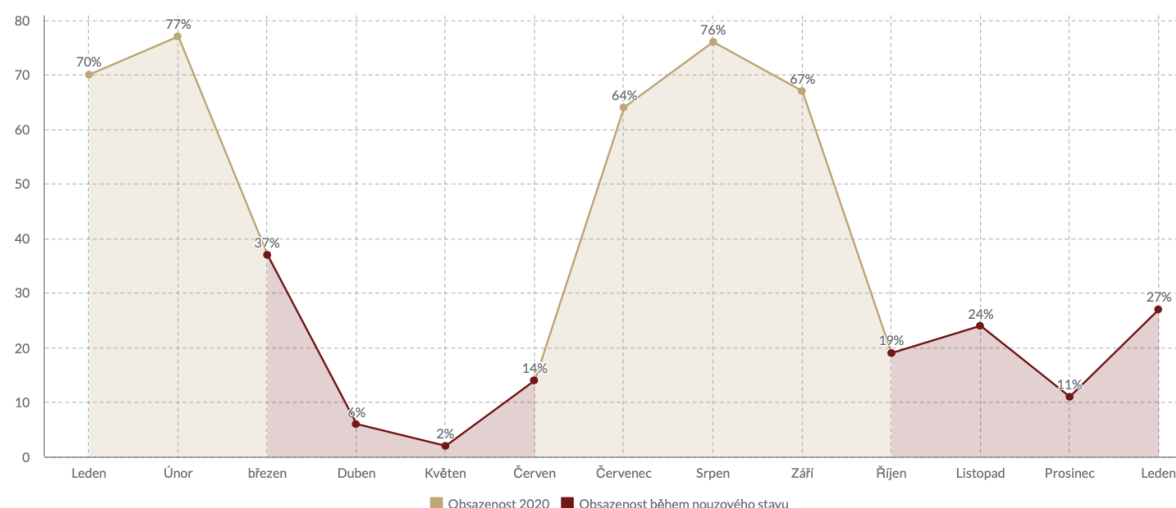
Obr. 42: Vývoj obsazenosti za roky 2018–2021



Zdroj: Interní dokumentace (2021), zpracováno autorkou

Graf na obrázku 43 znázorňuje vývoj obsazenosti po měsících za rok 2020. Obsazenost citlivě reagovala na zaváděná opatření a případné rozvolňování opatření. Červená část grafu vyznačuje období, ve kterém byl vyhlášen nouzový stav.

Obr. 43: Obsazenost po měsících za rok 2020



Zdroj: Interní dokumentace (2021), zpracováno autorkou

<sup>14</sup> Poslední 2 měsíce roku 2021 jsou opět dopočítané jako predikce. Číslo se tedy celkově může ještě do konce roku v rámci jednotek procent změnit.

Hluboký pokles nastal v březnu 2020, kdy byl vyhlášen nouzový stav a zakázáno cestování. Tento útlum se ještě prohloubil v dubnu a květnu, kdy se obsazenost dostala na pouhých 2 %. První nouzový stav byl ukončen v polovině května a s tím šlo ruku v ruce pomalé uvolňování opatření spojených s cestováním.

Velký nárůst obsazenosti během letních měsíců odpovídá náladě ve společnosti a chuti opět cestovat. Vzpomeňme si ale na postupně se zhoršující situaci na konci srpna a během září, kdy vše vyvrcholilo vyhlášením druhého nouzového stavu 30. září. Konec roku 2020 byl z pohledu obsazenosti sice o trochu lepší než jarní měsíce, ale v tomto případě se jednalo právě o spolupráci s filmovými agenturami, které pomohla udržet obsazenost alespoň na číslech kolem 20 %. Od 22. října bylo zakázané poskytování ubytovacích služeb za účelem rekreace, kdy tedy opět úplně vymizel segment turismu. Podobný trend pokračoval i začátkem roku 2021, kdy v lednu byla obsazenost na 27 % a v únoru se zvýšila na 32 %.

#### **4.5.5 Náklady, výnosy a podnikatelský plán**

Po uzavření hotelů bylo potřeba zhodnotit, které náklady by bylo možné snížit okamžitě a revizí business plánu na rok 2020 bylo namodelováno i snižování dalších nákladů během roku 2020 v několika variantách podle vývoje situace.

Mezi náklady, které se daly snížit nebo úplně vypustit okamžitě, patří například náklady spojené s praním prádla pro ubytování. Za rok 2019 byl tento náklad ve výši 185 440 Kč, smlouva byla pozastavena od března 2020 a praní si firma začala obstarávat sama. Snížila se také částka za účetní služby, protože se snížil objem dokladů, snížily se zálohy na energie nebo snížení servisní smlouvy s IT firmou. Samozřejmě došlo i k snížení dalších provozních nákladů. Z důvodu poklesu rezervací vypadla také částka za provize rezervačním portálům a poplatky za terminál a platby kartou, které v roce 2019 dohromady činily 767 566 korun (Interní dokumentace, 2020).

Majitel společnosti vysvětluje, jaké nástroje firma použila ke stabilizaci situace<sup>15</sup>: „*Rezervní finanční zdroje majitele, snížení nákladů za pronájem nemovitostí, za externí služby (např.: prádelna, úklidy), snížení počtu zaměstnanců (1).*“ Dále vysvětluje, že bylo

---

<sup>15</sup> V odpovědi na otázku: Jaké nástroje využila firma pro stabilizaci situace po ekonomické a organizační stránce?

důležité<sup>16</sup>: „nepodlehnutí panice a rychlé přizpůsobení aktuální situaci. Výhodou pro společnost byla „nezadluženost“ a flexibilita majitele spravovaných nemovitostí, finanční rezervy.“ (Dotazník, 2021)

Následující obrázek ukazuje náklady a výnosy za rok 2019, 2020, dále za první tři čtvrtletí roku 2021 a predikci na rok 2022.

Tab. 3: Náklady a výnosy za roky 2019–2021 a predikce 2022

	Náklady x Výnosy			
	2019	2020	2021 Q1+Q2+Q3	2022
<b>Náklady celkem</b>	24 414 802 Kč	15 885 293 Kč	14 037 902 Kč	19 481 902 Kč
<b>Výnosy celkem</b>	24 079 752 Kč	16 860 449 Kč	15 649 108 Kč	20 646 640 Kč

Zdroj: Interní dokumentace (2021), zpracováno autorkou

Náklady roku 2020 spadly oproti roku 2019 o více jak 8,5 milionu korun. Největší úspora byla u spotřeby materiálu, kdy firma šetřila například na nákupu nového vybavení, nákup nového prádla, drobného vybavení, nájmem nebo provizích. V roce 2019 byla také například velkou položkou investice do propagačních materiálů, tato položka v roce 2020 odpadla. Pro rok 2021 se očekává, že se bude firma pohybovat někde mezi scénářem A a B (tabulka 1 výše). Pro rok 2022 byl vypracován business plán zatím v jednom scénáři a předpokládá navýšení nákladů i výnosů oproti roku 2020 i 2021. Z důvodu dobrých výsledků v roce 2018 a s ohledem na očekávané výnosy v roce 2019 byl majitelem na začátku roku 2019 navýšen nájem za pronájem domů. I přes vyšší výnosy v tomto roce nakonec firma skončila ve ztrátě 335 049,- Kč. V průběhu roku 2020 byla opět upravena výše nájmu díky snížené poptávce po ubytování i pronájmech.

#### 4.5.6 Další dopady

Mezi další dopady do ubytovacího sektoru můžeme zařadit národnostní proměnu hostů. V roce 2020 bylo největší procento hostů původem z Německa, dále z Velké Británie, Slovenska a Česka. To je změna oproti roku 2019, kdy sice bylo také první Německo, ale dále Spojené státy americké, Velká Británie a Čína. Je vidět, že rok 2020, ale i rok 2021 stál hlavně na hostech z okolních států. Velké procento hostů bylo také z Polska a Rakouska.

<sup>16</sup> V odpovědi na otázku: Jaké opatření, které jste ve firmě zavedli, bylo podle Vás nejefektivnější ke zvládnutí krize?

Zaznamenána byla také změna průměrné ceny za noc. Velké hotely po celou dobu pandemie tlačily cenu za pokoj a noc dolů. Firma se snažila udržet si standard a řídit se spíše podle poptávky. Stejně byl ale viditelný pokles průměrné ceně za noc. V roce 2019 byla opět nejvyšší, v roce 2020 a 2021 je znatelný pokles. Ten byl způsobený právě sníženou cenou v okolních hotelech, ale z největší části přeorientování na filmové agentury, které poptávaly delší pobyty a měly nastavené jiné ceny než pro turisty.

Obr. 44: Vývoj průměrné ceny za noc za roky 2018-2021

2018	2019	2020	2021
<b>2136</b>	<b>2314</b>	<b>2066</b>	<b>1883</b>
CZK	CZK	CZK	CZK

Zdroj: Interní dokumentace (2021), zpracováno autorkou

V neposlední řadě se jedná o proměnu turismu, očekávání zákazníka, důraz na digitální technologie a znovuobnovení důvěry v cestování. Jak se promění cestování v budoucnosti, je těžké odhadovat. V současné chvíli pozorujeme trend, že hosté bookují v průměru na více dní než před krizí. Je možné, že budou lidé cestovat méně často, ale na delší dobu? Může se samozřejmě jednat pouze o dopad aktuální situace a po návratu do normálu se i cestovní návyky vrátí zpět. Další věc, kterou firma pozoruje, je zvýšené procento lidí, kteří komunikují dobře emailem nebo telefonicky, využívají self check-in a možnost vyplnit registrační karty online před příjezdem. Snaží se tak minimalizovat kontakt s personálem v recepci. Důležitým aspektem je také klást stále důraz na kvalitní službu a úklid, zvláště v době pandemie je toto velice důležité. To, kdy se turismus vrátí do své normální podoby, není jasné. Scénáře, které vytvořila UNWTO (2021a), ukazují, že návrat k před pandemickému cestovnímu ruchu by mohl trvat dalších 2,5 roku. Většina expertů UNWTO tak neočekává návrat k číslům roku 2019 dříve než v roce 2023, s tím, že velké procento si myslí, že se tak stane až v roce 2024.

## Závěr

Diplomová práce je zaměřena na zhodnocení krizového řízení vlády během pandemie koronaviru. V teoretické části práce popisuje základy krizového managementu, legislativu, která se přímo týká řízení krizových situací, financování krize a popisuje jednotlivé orgány krizového řízení v České republice. V další části práce jsou popsány konkrétní kroky a opatření, které vláda dělala, aby zmírnila dopady této krize na ekonomiku země a společnost. Právě socio-ekonomické dopady jsou popsány v další kapitole. Celá práce je zakončena kapitolou, která se zabývá dopady na konkrétní podnikatelský subjekt.

Když byly v České republice 1. března potvrzeny první případy nákazy, byla už pandemie koronaviru rozšířena do mnoha zemí světa. Týden kolem vyhlášení nouzového stavu byl náročný a jiný v mnoha ohledech. Vše se obrátilo vzhůru nohama. Věci, které byly do té doby považované za běžné a normální, se najednou vytratily z našeho každodenního života. Všude byla cítit nejistota, lidé zůstávali převážně doma, pokud nemuseli do práce nebo vyřídit nějaké důležité záležitosti. Jak bylo v práci popsáno, Česká republika patří mezi země, které zvládly první vlnu koronaviru lépe než jiné, stalo se tak možná ale i náhodou. Rychlé “šlápnutí na brzdu“ sice na jaře zastavilo ekonomiku země, ale nárůsty počtu nakažených a úmrtí byly minimální.

Bohužel stejné zhodnocení se nedá použít na další části krize. Hodnotit současnou situaci je opravdu nadlidský úkol. Pandemie, která nás zastihla nepřipravené, byla doteď vždy o krok před námi. Možná dokonce o více kroků a zatím se to rozhodně nemění k lepšímu. Dalo by se samozřejmě namítat, že po bitvě je každý generál, ale to bohužel neplatí na situaci, ve které se ocitla Česká republika během loňského roku. Dvakrát. A pak opět během letošního roku. Dvakrát. Místo toho, aby byl čas na zhodnocení krize, stále hledáme onoho generála, který nám pomůže se přes tu krizi dostat. Další vlna koronaviru v tuto chvíli opět probíhá nejen přes Českou republiku a na mnoha místech se mění v ničivé tsunami. Opět rychle rostou počty nakažených a hospitalizovaných, oproti tomu počty očkovaných nerostou tak rychle, jak by bylo potřeba.

Dopady koronavirové krize do společnosti jsou už teď obrovské. Počty mrtvých stále rostou, konec krize je zatím v nedohlednu a nálada ve společnosti není dobrá. Přes veškerou tu frustraci a nedůvěru, je pro mnohé lidi těžké snažit se dodržovat nastavená opatření. Koronavirová krize se stala celospolečenským problémem. Proto tato práce také

popisuje dopady ve zdravotnictví, na lidské životy, psychiku, ale i školství. Současně obrovské dopady můžeme již teď pozorovat v ekonomice. Jsou narušené globální dodavatelské řetězce. Státní dluh se meziročně zvýšil na 36,5 % HDP a Česká republika disponuje jedním z nejrychlejších temp zadlužení. V roce 2020 byl zaznamenán nejhlubší propad HDP o 5,6 % a schodek státního rozpočtu dosáhl 267,4 mld. korun.

Krize nejvíce zasáhla malé, střední podniky a živnostníky. Jedná se samozřejmě o velkou finanční zátěž pro firmy, které se snaží udržet si své zaměstnance a platit všechny své závazky. Během loňského roku byl zásadně omezen cestovní ruch a podnikání v gastronomii. Práce také popisuje zmatečná vyhlásování jednotlivých opatření a špatnou vládní komunikaci směrem k veřejnosti, kdy všechny tyto proměnné jsou důležité pro přežití velkého množství firem. Kolik podniků a firem bude muset díky pandemii koronaviru ukončit svoje podnikání, zatím nelze říct, protože krize stále není za námi. Ale už teď je možné s jistotou říct, že tato krize ovlivnila budoucnost a podnikání velkého množství firem. Na konkrétním podnikatelském subjektu bylo dokázáno, že pandemie koronaviru měla přímý dopad na tržby a obsazenost ubytování. Díky uzavření hranic a omezení turistického ruchu přišla firma o stovky rezervací a stále se vypořádává s dopady těchto vládních rozhodnutí.

Často od lidí kolem nás slyšíme, že už by mohla pandemie skončit a že by bylo dobré, aby se vše vrátilo tam, kde to bylo, k té “před pandemické“ době. Je to ale to k čemu se chceme vracet? V některých věcech určitě ano. Děti by zase chodily do školy a mohly se učit přímo se svými kamarády ve třídách. Nejistota z toho, co přijde zítra nebo pozítří v tom rozměru, ve které jsme jí zažili poslední rok a půl, by byla opět pryč. Podnikatelé by se nemuseli tolik bát, jestli jejich business přežije.

Ale nebylo by přeci jen dobré uchopit některá témata, která pandemie nastínila a využít té jediné pozitivní vlastnosti krize a tou je možnost změny? Některé problémy, které společnost prostupovaly již před pandemií, byly během pandemie mnohem viditelnější než dřív. Bylo by dobré pokusit se z této krize poučit. Jak píše v eseji pro Deník N Ján Simkanič: „Česko to nezvládlo. Dokázali jsme, že to nedokážeme. V boji s největší krizí posledních desetiletí se úspěšně rveme o přední příčky – v závodě o největší selhání světa.“ (Simkanič, 2021) Protože tato krize ještě stále není za námi, můžeme jen doufat, že další nastupující vláda se pokusí krizi uchopit trochu jinak a nebudeme s koronavirem bojovat další dva roky.



# Seznam použitých zdrojů

## Literární a internetové zdroje

Aktuálně.cz, & ČTK. (2020, September 17). *Video: Neřešte covid, obořil se Babiš na poslance a začal mluvit o zahradničení*. Retrieved November 14, 2021, from <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/video-nereste-covid-oboril-se-babis-na-poslance-a-zacal-mluvit/r~c4bd5520f8f511ea8b230cc47ab5f122/>

Antušák, E. (2009). *Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti*. (1. vydání). Praha: Wolters Kluwer ČR.

Antušák, E., & Kopecký, Z. (2003). *Úvod do teorie krizového managementu I*. Praha: Oeconomica.

Antušák, E., & Vilášek, J. (2016). *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Karolinum.

Bartoníček, R., Valášek, L., Chripák, D., Švec, P., & Klézl, T. (2021). "Covidový" rok. *Váhání vlády, změny strategie. Zmapovali jsme, proč je Česko v krizi*. Retrieved November 10, 2021, from <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/casova-osa-covid/r~fd4c3f7e0ec511eb9d470cc47ab5f122/>

BBC. (2020, February 15). *Coronavirus: First death confirmed in Europe - BBC News*. Retrieved November 13, 2021, from <https://www.bbc.com/news/world-europe-51514837>

Beilstein, C. M., Lehmann, L. E., Braun, M., Urman, R. D., Luedi, M. M., & Stüber, F. (2021). *Leadership in a time of crisis: Lessons learned from a pandemic. Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, 35(3), 405–414. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bpa.2020.11.011>

Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press. Retrieved from <https://www.cambridge.org/core/books/politics-of-crisis-management/D91A08EC1089E0463A1BEDBF244176FA>

Boin, A., Lodge, M., & Luesink, M. (2020). *Learning from the COVID-19 crisis: an initial analysis of national responses*. <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1823670>

businessinfo.cz. (2020, March 9). *ČMZRB spouští Úvěr COVID – bezúročné financování pro podnikatele zasažené infekcí koronaviru*. Retrieved November 17, 2021, from <https://www.businessinfo.cz/clanky/cmzrb-spousti-uver-covid-bezurocne-financovani-pro-podnikatele-zasazene-infekci-koronaviru/>

Česká televize. (2020, March 15). *Šíření koronaviru v České republice*. Retrieved November 28, 2021, from <https://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/10997918455-mimoradne-porady-ct24/220254001730013-cr-v-karantene/>

Christensen, T., & Lægreid, P. (2020). *Balancing Governance Capacity and Legitimacy: How the Norwegian Government Handled the COVID-19 Crisis as a High Performer*. *Public Administration Review*, 80(5), 774–779. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/puar.13241>

Clark, P. (2020, April 20). *New Zealand's leader proves power of competence and compassion*. Retrieved from <https://www.irishtimes.com/business/work/new-zealand-s->

leader-proves-power-of-competence-and-compassion-1.4232695?fbclid=IwAR29yFn7SRL5OnQGGibr-5eIwsNgxfVkJZPRMVCVHfaVPHhkwUSzuYoOg6z4o

ČMZRB. (2020a). *Od začátku roku podnikatelé od ČMZRB získali už 15 mld. Kč.* Retrieved November 17, 2021, from <https://www.nrb.cz/od-zacatku-roku-podnikatele-od-cmzrb-ziskali-uz-15-mld-kc/>

ČMZRB. (2020b). *Podnikatelé již mohou žádat o investiční úvěry v programu COVID III.* Retrieved November 17, 2021, from <https://www.nrb.cz/podnikatele-jiz-mohou-zadat-o-investicni-uvery-v-programu-covid-iii/>

ČMZRB. (2020c). *Zájem o záruční program COVID II je enormní. První kolo bylo naplněno.* Retrieved November 17, 2021, from <https://www.nrb.cz/zajem-o-zarucni-program-covid-ii-je-enormni-prvni-kolo-bylo-naplneno/>

ČMZRB. (2020d, March). *ČMZRB rozdělí dalších 5 miliard na COVID II.* Retrieved November 17, 2021, from <https://www.nrb.cz/cmzrb-rozdeli-dalsich-5-miliard-na-covid-ii/>

ČMZRB. (2021). *COVID III poběží až do června 2021 a bude ho možné využít i na investice.* Retrieved November 17, 2021, from <https://www.nrb.cz/covid-iii-pobezi-az-do-cervna-2021-a-bude-ho-mozne-vyuzit-i-na-investice/>

ČSÚ. (2021). *Vývoj ekonomiky České republiky - Rok 2020.* Retrieved from <https://www.czso.cz/documents/10180/125507847/320193-20q4a.pdf/43a6b1d3-d11d-47bb-afb0-92543a8546b5?version=1.1>

ČT24. (2020a, February 3). *Vláda schválila zákaz přímých letů mezi Čínou a Českem. Bude platit od neděle.* Retrieved October 10, 2021, from <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3042231-vlada-schvalila-zakaz-primych-letu-mezi-cinou-a-ceskem-bude-platit-od-nedele>

ČT24. (2020b, March 12). *Mimořádná tisková konference: Vláda vyhlásila nouzový stav.* Retrieved October 14, 2021, from <https://ct24.ceskatelevize.cz/3061700-mimoradna-tiskova-konference-vlada-vyhlasila-nouzovy-stav>

ČT24. (2020c, October 12). *Mimořádná tisková konference po jednání vlády 12. října.* Retrieved November 15, 2021, from <https://ct24.ceskatelevize.cz/3205111-mimoradni-tiskova-konference-po-jednani-vlady-12-rijna>

ČTK. (2020, November 29). *Obchody, restaurace a služby se otevřou od 3. prosince. Ve čtvrtek skončí i zákaz nočního vycházení.* Retrieved November 15, 2021, from [https://www.lidovky.cz/domov/zive-vlada-jednala-o-rozvolneni-otevrou-se-od-pondeli-obchody-restaurace-a-sluzby.A201129\\_092818\\_ln\\_domov\\_sei](https://www.lidovky.cz/domov/zive-vlada-jednala-o-rozvolneni-otevrou-se-od-pondeli-obchody-restaurace-a-sluzby.A201129_092818_ln_domov_sei)

CVVM. (2020a). *Tisková zpráva - Důvěra vrcholným ústavním činitelům červen 2020.*

CVVM. (2020b). *Tisková zpráva - Hodnocení reakce státu a jeho institucí na epidemii COVID-19 květen 2020.*

CVVM. (2021a). *Tisková zpráva - Důvěra vrcholným ústavním činitelům červenec 2021.*

CVVM. (2021b). *Tisková zpráva - Hodnocení reakce státu a jeho institucí na epidemii COVID-19 prosinec 2020.*

Czech Film Commission. (2021). *Filmografie | Czech Film Commission.* Retrieved November 24, 2021, from <https://filmcommission.cz/cs/filmography/?y=2021>

- Dayton, B. W. (2009). *Crisis Management*. Retrieved from [https://cdm.syr.edu/wp-content/uploads/2014/10/Crisis\\_Management\\_International\\_Encyclopedia\\_of\\_Peace.pdf](https://cdm.syr.edu/wp-content/uploads/2014/10/Crisis_Management_International_Encyclopedia_of_Peace.pdf)
- DVTV. (2020, September 21). *Nechal jsem se unést létem, tu chybu už nechci opakovat, řekl v projevu Babiš* - DVTV na Aktuálně.cz. Retrieved November 14, 2021, from <https://video.aktualne.cz/dvtv/zive-projev-premiera-babise-k-narodu-co-vlada-chysta-vo-boji/r~1356b8e8fc2f11eab408ac1f6b220ee8/>
- e15.cz. (2021, September 14). *Pandemie nejvíce udeřila na rodinné firmy, ukázal průzkum*. Retrieved November 29, 2021, from <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/pandemie-nejvice-uderila-na-rodinne-firmy-ukazal-pruzkum-1383322#>
- Endrštová, M. (2020, August 21). *Roušky ano, roušky ne. Vojtěch po výtkách Babiše zrušil jejich nošení ve školách, obchodech i restauracích | Hospodářské noviny (iHNed.cz)*. Retrieved from <https://archiv.ihned.cz/c1-66805450-rouscky-ano-rouscky-ne-vojtech-po-vytkach-babise-zrusil-jejich-noseni-ve-skolach-obchodech-i-restauracich>
- Eurostat. (2021, November 3). *Euro area unemployment at 7,4 %. EU at 6,7 %*. Retrieved November 18, 2021, from <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/11563355/3-03112021-AP-EN.pdf/8841353c-11f6-7fab-efef-0e768ab13bfd>
- Filipová, H. (2020, May 20). *Musel jsem jednat rychle a neortodoxně, říká spolumajitel hotelů Asten Jiří Gajdošik*. Retrieved November 17, 2021, from <https://www.e15.cz/rozhovory/musel-jsem-jednat-rychle-a-neortodoxne-rika-spolumajitel-hotelu-asten-jiri-gajdosik-1369769#>
- Finanční Správa. (2021). *Ubytování jako samostatná činnost nebo nájem nemovité věci*.
- Forgey, Q., & Choi, M. (2020, September 9). *'This is deadly stuff': Tapes show Trump acknowledging virus threat in February* - POLITICO. Retrieved November 27, 2021, from <https://www.politico.com/news/2020/09/09/trump-coronavirus-deadly-downplayed-risk-410796>
- Forman, R., Atun, R., McKee, M., & Mossialos, E. (2020). *12 Lessons learned from the management of the coronavirus pandemic*. *Health Policy*, 124(6), 577–580. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2020.05.008>
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing.
- Friedman, U. (2020, April 19). *Jacinda Ardern's Leadership Against the Coronavirus - The Atlantic*. Retrieved from [https://www.theatlantic.com/politics/archive/2020/04/jacinda-ardern-new-zealand-leadership-coronavirus/610237/?fbclid=IwAR2yQdgbbcHn8fm2MVRaUbBtHF3a-8HmkSR-h5Kb3hOrT-Ag57hN4N\\_k2hw](https://www.theatlantic.com/politics/archive/2020/04/jacinda-ardern-new-zealand-leadership-coronavirus/610237/?fbclid=IwAR2yQdgbbcHn8fm2MVRaUbBtHF3a-8HmkSR-h5Kb3hOrT-Ag57hN4N_k2hw)
- Gottlieb, M., & Dyer, S. (2020). *Information and Disinformation: Social Media in the COVID-19 Crisis*. *Academic Emergency Medicine*, 27(7), 640–641. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/acem.14036>
- Guryčová, K. (2020, March 18). *„Nikdo nemohl předpokládat, že jich budou potřeba miliony.“ Jak vláda mluví o rouškách a respirátorech? | iROZHLAS*. Retrieved November 13, 2021, from [https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/koronavirus-rouscky-kdy-budou-respiratory-babis-vojtech-nedostatek\\_2003180600\\_kno](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/koronavirus-rouscky-kdy-budou-respiratory-babis-vojtech-nedostatek_2003180600_kno)

Hamáček, J. (2020, September 18). *Uživatel Jan Hamáček na Twitteru: „Dnes jsme se s premiérem @AndrejBabis dohodli na obnovení činnosti ústředního krizového štábu od pondělí. Návrh projedná vláda na svém jednání.“* / Twitter. Retrieved November 14, 2021, from [https://twitter.com/jhamacek/status/1306899507469262849?ref\\_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1306899507469262849%7Ctwgr%5E%7Ctwcon%5Es1\\_&ref\\_url=https%3A%2F%2Fzpravy.aktualne.cz%2Fdomaci%2Fcasova-osa-covid%2Frd4c3f7e0ec511eb9d470cc47ab5f1](https://twitter.com/jhamacek/status/1306899507469262849?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1306899507469262849%7Ctwgr%5E%7Ctwcon%5Es1_&ref_url=https%3A%2F%2Fzpravy.aktualne.cz%2Fdomaci%2Fcasova-osa-covid%2Frd4c3f7e0ec511eb9d470cc47ab5f1)

Henley, J., & Roy, E. A. (2020, April 28). *Are female leaders more successful at managing the coronavirus crisis? The Guardian (Online)*. London (UK): Guardian News & Media Limited. Retrieved from <https://search.proquest.com/blogs-podcasts-websites/are-female-leaders-more-successful-at-managing/docview/2395427914/se-2?accountid=14965>

Hodková, Z. (2020, August 27). *Sehnat dnes zaměstnance je horší než před covidem, říká šéf Linetu - Seznam Zprávy*. Retrieved December 3, 2021, from <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/sehnat-dnes-zamestnanec-je-horsi-nez-pred-covidem-rika-sef-linetu-113160>

Hrabánková, M., & Procházková, D. (2004). *Krizový management*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.

HZS ČR. (2021). *Krizové stavy - Hasičský záchranný sbor České republiky*. Retrieved December 3, 2021, from <https://www.hzscr.cz/clanek/web-krizove-rizeni-a-cnp-krizove-stavy-krizove-stavy.aspx?q=Y2hudW09Mg%3D%3D>

INFO CZ. (2020, May 28). *Česko před virem zachránil tajemný muž. Nestojí o slávu, říká o něm Hamáček* - YouTube. Retrieved October 17, 2021, from <https://www.youtube.com/watch?v=OrMQkZ1DsAg>

iROZHLAS. (2020, September 21). *Dokument: Jak Adam Vojtěch oznámil svou rezignaci na funkci ministra zdravotnictví* | iROZHLAS. Retrieved November 14, 2021, from [https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/dokument-adam-vojtech-rezignace-oznameni-projev\\_2009210906\\_tzr](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/dokument-adam-vojtech-rezignace-oznameni-projev_2009210906_tzr)

iROZHLAS. (2020a, March 2). *Hamáček navrhne vládě vyhlášení nouzového stavu. Podle Babiše k tomu není důvod* | iROZHLAS. Retrieved October 17, 2021, from [https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/hamacek-vlada-opatreni-koronavirus-nouzovy-stav\\_2003021140\\_miz](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/hamacek-vlada-opatreni-koronavirus-nouzovy-stav_2003021140_miz)

iROZHLAS. (2020b, October 17). *Podle politiků na jaře svými modely ,zachránil Česko‘. Teď po měsících vystoupil z anonymity* | iROZHLAS. Retrieved October 17, 2021, from [https://www.irozhlas.cz/zivotni-styl/spolecnost/pavel-rehak-koronavirus-babis-hamacek-kniha-pandemie-kubal-gibis\\_2010171950\\_jgr](https://www.irozhlas.cz/zivotni-styl/spolecnost/pavel-rehak-koronavirus-babis-hamacek-kniha-pandemie-kubal-gibis_2010171950_jgr)

iROZHLAS. (2020c, November 6). *Informační Covid Portál zahájil zkušební provoz. Web vznikl na Feriho popud, pomohli s ním dobrovolníci* | iROZHLAS. Retrieved from [https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/spusteni-covid-portal-opatreni-vlady\\_2011062317\\_btk](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/spusteni-covid-portal-opatreni-vlady_2011062317_btk)

iROZHLAS. (2021, February 18). *Odpoledne Prymula volal po zprísnění opatření, pak šel na zápas Slavie. Babiš s ním ukončil spolupráci* | iROZHLAS. Retrieved April 11, 2021, from [https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/roman-prymula-fotbal-slavie-leicester-covid-19-lockdown\\_2102182139\\_kro](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/roman-prymula-fotbal-slavie-leicester-covid-19-lockdown_2102182139_kro)

Janáková, B., & Mazancová, H. (2020, April 7). „Jediný, kdo má plán, je virus.“ *Vláda Sněmovnu nepřesvědčila, nouzový stav prodloužila jen do konce dubna*. Retrieved November 25, 2021, from <https://denikn.cz/336069/jediny-kdo-ma-plan-je-virus-vlada-snemovnu-nepresvedcila-nouzovy-stav-prodlouzila-jen-do-konce-dubna/?ref=inc>

Karásková Skoupá, A. (2020, October 24). *Náhlá změna ve výpočtech covidového rizika autory systému PES překvapila, politický tlak nikoli*. Retrieved November 15, 2021, from <https://denikn.cz/502141/nahla-zmena-ve-vypoctech-covidoveho-rizika-autory-systemu-pes-prekvapila-politicky-tlak-nikoli/#>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing.

Koubský, P. (2020, December 22). *Můžeme si lehnout a rozplakat se. Lepší je ale vstát, číst a pochopit. Rok covidu očima Petra Koubského*. Retrieved from <https://denikn.cz/521923/muzeme-si-lehnout-a-rozplakat-se-lepsi-je-ale-vstat-cist-a-pochopit-rok-covidu-ocima-petra-koubskeho/>

Král, P. (2020, April 27). *Vláda urychluje uvolňování opatření. Co se změnilo a znamená to, že se Česko vrací k běžnému životu?* | Radiožurnál. Retrieved November 13, 2021, from <https://radiozurnal.rozhlas.cz/vlada-urychluje-uvolnovani-opatreni-co-se-zmenilo-a-znamenava-ze-se-cesko-vraci-k-8189577>

Kraus, L., Bonuš, V., Karlický, J., & Černý, J. (2021, March 19). *Pandemický zákon vs nouzový stav: právní rámec boje s koronavirem*. Retrieved April 13, 2021, from <https://www.pravniprostor.cz/clanky/ustavni-pravo/pandemicky-zakon-nouzovy-stav-pravni-ramec-boj-koronavirus>

Krmelová, P. (2020, April 18). *Odpovědnost za počet krachů ponese vláda, říká hoteliér Sivek*. Retrieved November 17, 2021, from [https://www.seznamzpravy.cz/clanek/odpovednost-za-pocet-krachu-ponese-vlada-rika-hotelier-sivek-100819?seq\\_no=1&source=hp&dop\\_ab\\_variant=0&dop\\_source\\_zone\\_name=zpravy.sznhp.box&utm\\_source=www.seznam.cz&utm\\_medium=z-boxiku&utm\\_campaign=null](https://www.seznamzpravy.cz/clanek/odpovednost-za-pocet-krachu-ponese-vlada-rika-hotelier-sivek-100819?seq_no=1&source=hp&dop_ab_variant=0&dop_source_zone_name=zpravy.sznhp.box&utm_source=www.seznam.cz&utm_medium=z-boxiku&utm_campaign=null)

Krýslová, M. (2020, September 3). *Prymula: Koronavirus je v Česku zatím pod kontrolou, musíme se ale obávat šíření viru ve školách*. Retrieved November 14, 2021, from [https://www.lidovky.cz/domov/prymula-koronavirus-je-v-cesku-zatim-pod-kontrolou-musime-se-ale-obavat-sireni-viru-ve-skolach.A200902\\_201306\\_ln\\_domov\\_ele](https://www.lidovky.cz/domov/prymula-koronavirus-je-v-cesku-zatim-pod-kontrolou-musime-se-ale-obavat-sireni-viru-ve-skolach.A200902_201306_ln_domov_ele)

Kubal, M., & Gibiš, V. (2020). *Pandemie*. KNIHA ZLIN.

Kubištová, D. (2021, November 29). *Odstonáním covidu to nekončí. Studie ukazují, že i mladé trápí měsíce nespavost a ztráta pozornosti* | iROZHLAS. Retrieved November 30, 2021, from [https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/koronavirus-cesko-studie-long-covid-dlouhodobě-následky-po-covidu-kasel-dusnost\\_2111290500\\_dok](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/koronavirus-cesko-studie-long-covid-dlouhodobě-následky-po-covidu-kasel-dusnost_2111290500_dok)

Kulda, M., & Pečová, V. (2021, March 22). *Jaké změny přináší nový pandemický zákon do boje s COVID-19? - PEYTON legal*. Retrieved April 13, 2021, from <https://www.peytonlegal.cz/pandemicky-zakon/>

Lošková, N. (2020, April 1). *České video o účinnosti roušek vzdělává svět - Novinky.cz*. Retrieved from <https://www.novinky.cz/domaci/clanek/ceske-video-o-ucinnosti-rousek-vzdelava-svet-40318833>

Ludwig, P. (2020a, March 14). *Roušky a kritické myšlení #RouškyVšem* (Petr Ludwig) - YouTube. Retrieved April 11, 2021, from <https://www.youtube.com/watch?v=K5xy2n941jM>

Ludwig, P. (2020b, March 27). *How to Significantly Slow Coronavirus? #Masks4All* (Creative Commons license, feel free to share) - YouTube. Retrieved April 11, 2021, from [https://www.youtube.com/watch?v=HhNo\\_IOPotU](https://www.youtube.com/watch?v=HhNo_IOPotU)

Mahler, D., Yonzan, N., Lakner, C., Aguilar, A., & Wu, H. (2021, June 24). *Updated estimates of the impact of COVID-19 on global poverty: Turning the corner on the pandemic in 2021?* Retrieved November 29, 2021, from <https://blogs.worldbank.org/opendata/updated-estimates-impact-covid-19-global-poverty-turning-corner-pandemic-2021>

Malecki, K. M. C., Keating, J. A., & Safdar, N. (2021). *Crisis Communication and Public Perception of COVID-19 Risk in the Era of Social Media. Clinical Infectious Diseases*, 72(4), 697–702. <https://doi.org/10.1093/cid/ciaa758>

McGuire, D., Cunningham, J. E. A., Reynolds, K., & Matthews-Smith, G. (2020). *Beating the virus: an examination of the crisis communication approach taken by New Zealand Prime Minister Jacinda Ardern during the Covid-19 pandemic. Human Resource Development International*, 23(4), 361–379. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779543>

MF. (2020, October). *Kompenzační bonus (podzim 2020) - nejčastější otázky a odpovědi | Často kladené otázky* | Ministerstvo financí ČR. Retrieved November 17, 2021, from <https://www.mfcr.cz/cs/o-ministerstvu/sluzby-verejnosti/komunikace-s-verejnosti/casto-kladene-otazky/kompenzacni-bonus-podzim-2020-39799>

MF. (2021a). *odbor 57 | sekce 01 | Ministerstvo financí ČR*. Retrieved December 2, 2021, from <https://www.mfcr.cz/cs/o-ministerstvu/zakladni-informace/organizacni-struktura/ministr-financi/odbor-57-bezpecnost-a-krizove-rizeni>

MF. (2021b, March 17). *Přehled pomoci v gesci Ministerstva financí v souvislosti s koronavirem | 2021* | Ministerstvo financí ČR. Retrieved November 17, 2021, from <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/koronavirus-covid-19/2021/prehled-pomoci-v-gesci-ministerstva-fina-41224>

MMR. (2020a). *Výzva k předkládání žádostí o poskytnutí dotace pro dotační titul COVID-Ubytování*. Retrieved November 18, 2021, from [https://www.mmr.cz/getmedia/f45e8cef-ea3f-44cc-b344-32623e926d18/Vyzva-pro-zadatele-COVID-Ubytovani\\_aktualizace-k-29-10-2020\\_2.pdf.aspx?ext=.pdf](https://www.mmr.cz/getmedia/f45e8cef-ea3f-44cc-b344-32623e926d18/Vyzva-pro-zadatele-COVID-Ubytovani_aktualizace-k-29-10-2020_2.pdf.aspx?ext=.pdf)

MMR. (2020b). *Výzva k předkládání žádostí o poskytnutí dotace pro dotační titul COVID-Ubytování II - Hromadná ubytovací zařízení*. Retrieved November 18, 2021, from [https://www.mmr.cz/getmedia/eb0e42b1-3e61-4461-b65e-2ff8ec8b7c7a/Vyzva-pro-zadatele-COVID-Ubytovani-II-HUZ\\_aktualizace\\_k-210329.pdf.aspx?ext=.pdf](https://www.mmr.cz/getmedia/eb0e42b1-3e61-4461-b65e-2ff8ec8b7c7a/Vyzva-pro-zadatele-COVID-Ubytovani-II-HUZ_aktualizace_k-210329.pdf.aspx?ext=.pdf)

MMR. (2020c). *Výzva k předkládání žádostí o poskytnutí dotace pro dotační titul COVID-Ubytování II - Individuální ubytovací zařízení*. Retrieved November 18, 2021, from [https://www.mmr.cz/getmedia/b7313b1d-0d19-4882-9e94-74b5b467491d/Vyzva-pro-zadatele-COVID-Ubytovani-II-IUZ\\_aktualizace-k-8-2-2021.pdf.aspx?ext=.pdf](https://www.mmr.cz/getmedia/b7313b1d-0d19-4882-9e94-74b5b467491d/Vyzva-pro-zadatele-COVID-Ubytovani-II-IUZ_aktualizace-k-8-2-2021.pdf.aspx?ext=.pdf)

Moláček, J. (2020, October 23). *Prymula s Faltýnkem pohřbili legitimitu vlády. Jejich konec v politice je naproste minimum, odstoupit by ale měl i Babiš – Deník N*. Retrieved from <https://denikn.cz/476558/prymula-s-faltynkem-pohrbili-legitimitu-vlady-jejich-konec-v-politice-je-naproste-minimum-odstoupit-by-ale-mel-i-babis/?ref=tit&fbclid=IwAR2iwmXGX3jCBxjnT-rkKKsdNFfwYX0SRlrZmYE8c3GvDbSkSf-pNtmMXpc>

MPO. (2020a, March 26). *O „ošetřovné“ pro OSVČ bude možné žádat od 1. dubna* | MPO. Retrieved November 17, 2021, from [https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/o\\_oseetrovne\\_pro-osvc-bude-mozne-zadat-od-1--dubna--a-to-pres-zivnostenske-urady--253699/](https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/o_oseetrovne_pro-osvc-bude-mozne-zadat-od-1--dubna--a-to-pres-zivnostenske-urady--253699/)

MPO. (2020b, April 14). *Harmonogram uvolnění podnikatelských a dalších činností*. Retrieved November 13, 2021, from [https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/2020/4/A4-data-vlny-fin6\\_02\\_3.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/2020/4/A4-data-vlny-fin6_02_3.pdf)

MPO. (2020c, June 26). *Výzva k programu COVID – Nájemné* | MPO. Retrieved November 17, 2021, from [https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/kopie-1-vyzva-k-programu-covid-\\_najemne--257378/](https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/kopie-1-vyzva-k-programu-covid-_najemne--257378/)

MPO. (2021a). *Covid programy pro firmy a OSVČ* | MPO. Retrieved November 18, 2021, from <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/informace-o-koronavirus/covid-dotacni-rozcestnik--259263/>

MPO. (2021b, January 15). *Program COVID – Gastro – Uzavřené provozovny* | MPO. Retrieved November 17, 2021, from [https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/informace-o-koronavirus/program-covid-\\_gastro-\\_uzavrene-provozovny--258742/](https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/informace-o-koronavirus/program-covid-_gastro-_uzavrene-provozovny--258742/)

MPO. (2021c, January 27). *Program COVID – Nájemné* | MPO. Retrieved November 17, 2021, from <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/covid-19-najemne--255305/>

MPSV. (2020a, June 16). *Firmy do 50 zaměstnanců nebudou muset platit sociální pojištění. Sněmovna schválila návrh ministryně Maláčové na rozšíření programu Antivirus*. Retrieved November 18, 2021, from [https://www.mpsv.cz/documents/20142/1248138/16\\_06\\_2020\\_TZ\\_Firmy+do+50+zamestnancu+nebudou+muset+platit+socialni+pojisteni\\_Snemovna+schvalila+navrh+ministr+yne+Malacove+na+rozsireni+programu+Antivirus\\_FINAL.pdf/35b611e6-1365-6e3f-8424-6d16d350829c](https://www.mpsv.cz/documents/20142/1248138/16_06_2020_TZ_Firmy+do+50+zamestnancu+nebudou+muset+platit+socialni+pojisteni_Snemovna+schvalila+navrh+ministr+yne+Malacove+na+rozsireni+programu+Antivirus_FINAL.pdf/35b611e6-1365-6e3f-8424-6d16d350829c)

MPSV. (2020b, December 11). *Vládní program Antivirus A+B - základní fakta*. Retrieved November 18, 2021, from [https://www.mpsv.cz/documents/20142/1443715/Vladni\\_program\\_Antivirus\\_A\\_a\\_B\\_zakladni\\_fakta\\_k\\_11\\_12\\_2020.pdf/](https://www.mpsv.cz/documents/20142/1443715/Vladni_program_Antivirus_A_a_B_zakladni_fakta_k_11_12_2020.pdf/)

MPSV. (2021a). *Analýza programů Antivirus: A, A+, B*. Retrieved November 18, 2021, from <https://www.mpsv.cz/documents/20142/2061970/Analýza+Antiviru.pdf/>

MPSV. (2021b). *Izolačka*. Retrieved November 18, 2021, from <https://www.mpsv.cz/izolacka>

MPSV. (2021c). *OSVČ*. Retrieved November 17, 2021, from <https://www.mpsv.cz/web/cz/osvc-info>

MPSV. (2021d, October 25). *Část programu Antivirus bude pokračovat do konce roku*. Retrieved November 18, 2021, from [https://www.mpsv.cz/documents/20142/2061970/25\\_10\\_TZ\\_Antivirus\\_jenA.pdf/37e92c0c-5556-0be8-dc39-ad07d1677a4a](https://www.mpsv.cz/documents/20142/2061970/25_10_TZ_Antivirus_jenA.pdf/37e92c0c-5556-0be8-dc39-ad07d1677a4a)

Müllerová, K. (2020, July 17). *Hotelier Jiří Gajdošík: Letos budeme o dvě třetiny dole, recese se nedá ukecat* - Flowee. Retrieved November 17, 2021, from <https://www.flowee.cz/clovek/8023-hotelier-jiri-gajdosik-letos-budeme-o-dve-tretiny-dole-recese-se-neda-ukecat>

MV. (2020a). *Studijní texty ke zvláštní části úřednické zkoušky obor služby č.25 krizové řízení, ochrana obyvatelstva a integrovaný záchranný systém.*

MV. (2020b, June 11). *Jan Hamáček: Ústřední krizový štáb ukázal svou opodstatněnost a zabránil nedostatku ochranných prostředků* - Ministerstvo vnitra České republiky. Retrieved November 25, 2021, from <https://www.mvcr.cz/clanek/jan-hamacek-ustredni-krizovy-stab-ukazal-svou-opodstatnenost-a-zabranil-nedostatku-ochrannych-prostredku.aspx>

MV. (2021a). *Kdo je kdo - orgány odpovědné v ČR za vnitřní bezpečnosti - Procesní modelování.* Retrieved April 12, 2021, from <https://www.mvcr.cz/webpm/clanek/kdo-je-kdo-organy-odpovedne-v-cr-za-vnitri-bezpecnosti.aspx?q=CHJuPTE%3D>

MV. (2021b). *Krizové štáby - Ministerstvo vnitra České republiky.* Retrieved November 27, 2021, from <https://www.mvcr.cz/clanek/krizove-staby-98.aspx>

MZČR. (2020a). *Pravidlo 3R.* Retrieved April 10, 2021, from [https://www.mzcr.cz/wp-content/uploads/2020/09/letak\\_Pravidlo-3R.pdf](https://www.mzcr.cz/wp-content/uploads/2020/09/letak_Pravidlo-3R.pdf)

MZČR. (2020b, March 1). *V České republice jsou první tři potvrzené případy nákazy koronavirem* – Ministerstvo zdravotnictví. Retrieved October 10, 2021, from <https://www.mzcr.cz/tiskove-centrum-mz/v-ceske-republice-jsou-prvni-tri-potvrzene-pripady-nakazy-koronavirem/>

MZČR. (2020c, September 22). *Novým ministrem zdravotnictví je prof. Roman Prymula* – Ministerstvo zdravotnictví. Retrieved November 14, 2021, from <https://www.mzcr.cz/tiskove-centrum-mz/novym-ministrem-zdravotnictvi-je-prof-roman-prymula/>

Nejvyšší správní soud. (2021, May 7). *Nejvyšší správní soud | NSS zrušil mimořádné opatření Ministerstva zdravotnictví o omezení obchodu a služeb.* Retrieved November 29, 2021, from <http://www.nssoud.cz/NSS-zrusil-mimoradne-opatreni-Ministerstva-zdravotnictvi-o-omezeni-obchodu-a-sluzeb/art/32870>

Němcová, J. (2021, November 6). *Češi kvůli pandemii koronaviru zanedbávali preventivní péči o své zdraví* | iROZHLAS. Retrieved November 30, 2021, from [https://www.irozhlas.cz/zivotni-styl/zdravi/cesi-pandemie-koronaviru-zanedbavali-preventivni-peci-o-zdravi\\_2111060703\\_voj](https://www.irozhlas.cz/zivotni-styl/zdravi/cesi-pandemie-koronaviru-zanedbavali-preventivni-peci-o-zdravi_2111060703_voj)

NKÚ. (2021). *Výroční zpráva o činnosti NKÚ za rok 2020*

Noar, S. M., & Austin, L. (2020). *(Mis)communicating about COVID-19: Insights from Health and Crisis Communication.* *Health Communication*, 35(14), 1735–1739. <https://doi.org/10.1080/10410236.2020.1838093>

OECD. (2021, May). *The territorial impact of COVID-19 Managing the crisis and recovery across levels of government* - OECD. Retrieved November 17, 2021, from [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1095\\_1095253-immkb05xb7&title=The-territorial-impact-of-COVID-19-Managing-the-crisis-and-recovery-across-levels-of-government&\\_ga=2.143102389.1496926965.1633168590-1738124049.1633168590](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1095_1095253-immkb05xb7&title=The-territorial-impact-of-COVID-19-Managing-the-crisis-and-recovery-across-levels-of-government&_ga=2.143102389.1496926965.1633168590-1738124049.1633168590)

Onemocnění aktuálně. (2020). *Protiepidemický systém ČR.* Retrieved November 15, 2021, from <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/pes>

Onemocnění aktuálně. (2021). *COVID-19 | Onemocnění aktuálně od MZČR.* Retrieved November 12, 2021, from <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19>



podnikatel.cz. (2021, May 25). Konec kompenzačního bonusu: Za červen už se vyplácet nebude - Podnikatel.cz. Retrieved November 17, 2021, from <https://www.podnikatel.cz/clanky/konec-kompenzacniho-bonusu-za-cerven-uz-se-vyplacet-nebude/>

PS. (2020). *PČR, PS 2017-..., 40. schůze, část 161 (28. 1. 2020)*. Retrieved from <https://www.psp.cz/eknih/2017ps/stenprot/040schuz/s040161.htm>

Rektořík, J., Šelešovský, J., Vilášek, J., Bysterský, P., & Eichler, J. (2004). *Krizový management ve veřejné správě . Teorie a praxe*. Praha: Ekopress.

Robson, D. (2020, March 27). Covid-19: What makes a good leader during a crisis? - BBC Worklife. Retrieved November 27, 2021, from <https://www.bbc.com/worklife/article/20200326-covid-19-what-makes-a-good-leader-during-a-crisis>

Šelepová, E. (2021, November 25). *Školáci využívají možnosti doučování, podle inspekce mají mezery ve vzdělání deseti tisíce dětí* | iROZHLAS. Retrieved November 30, 2021, from [https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/skoly-doucovani-zaci-znalosti-mezery\\_2111252227\\_til](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/skoly-doucovani-zaci-znalosti-mezery_2111252227_til)

SeznamZprávy. (2020, October 17). *Tajemný muž, který na jaře „zachránil Česko“? Exředitel České pojišťovny - Seznam Zprávy*. Retrieved October 17, 2021, from <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/tajemny-muz-ktery-na-jare-zachranil-cesko-exreditel-ceske-pojistovny-124767>

Simkanič, J. (2021, June 28). *Potřebujeme začít vyprávět nový český příběh*. Retrieved October 17, 2021, from <https://denikn.cz/655072/potrebujeme-zacit-vypravet-novy-cesky-pribeh/>

Šitner, R. (2020, April 29). *Byty z Airbnb dál zaplavují trh, podnájem v centru Prahy je tak levnější než v paneláku. Má to ale háček* | Byznys | Lidovky.cz. Retrieved November 24, 2021, from [https://www.lidovky.cz/byznys/atraktivni-adresa-za-malo-penez-byty-z-airbnb-dal-zaplavuji-trh-a-tlaci-ceny-dolu.A200429\\_171049\\_firmy-trhy\\_tmr](https://www.lidovky.cz/byznys/atraktivni-adresa-za-malo-penez-byty-z-airbnb-dal-zaplavuji-trh-a-tlaci-ceny-dolu.A200429_171049_firmy-trhy_tmr)

Štorkán, M. (2021, March 1). *Od prvních nakažených k dvaceti tisícům zemřelých. Český rok s koronavirem den po dni* | iROZHLAS. Retrieved November 12, 2021, from [https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/koronavirus-covid-cesko-ockovani-testovani-vakciny-epidemie-andrej-babis-jan\\_2103010705\\_ace](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/koronavirus-covid-cesko-ockovani-testovani-vakciny-epidemie-andrej-babis-jan_2103010705_ace)

Švejdová, Z. (2020, May 20). *Nájemní bydlení je kvůli koronaviru levnější. Do cen nových realit se ale epidemie nepromítla* | iROZHLAS. Retrieved November 24, 2021, from [https://www.irozhlas.cz/ekonomika/koronavirus-bydleni-najem-hypoteka-ceny-realit\\_2005201859\\_zit](https://www.irozhlas.cz/ekonomika/koronavirus-bydleni-najem-hypoteka-ceny-realit_2005201859_zit)

Taylor, D. (2021, March 17). *The Coronavirus Pandemic: A Timeline* - The New York Times. Retrieved October 10, 2021, from <https://www.nytimes.com/article/coronavirus-timeline.html>

UNDP.org. (2020, June). *Socio-economic impact of COVID-19* | United Nations Development Programme. Retrieved November 29, 2021, from <https://www.undp.org/coronavirus/socio-economic-impact-covid-19>

United Nations. (2020). *SHARED RESPONSIBILITY, GLOBAL SOLIDARITY: Responding to the socio-economic impacts of COVID-19*. Retrieved from <https://www.imf.org/en/News/Articles/2020/03/27/sp032720-opening-remarks-at-press-briefing-following-imfc-conference-call>

UNWTO. (2021a, January 28). *2020: Worst Year in Tourism History with 1 Billion Fewer International Arrivals*. Retrieved October 28, 2021, from <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2021-01/210128-barometer-en.pdf?Gal1QTYG.Ky9LDZ2tDKc.iRZkinJeuH>

UNWTO. (2021b, June 2). *Tourist Numbers Down 83% but Confidence Slowly Rising*. Retrieved November 2, 2021, from <https://www.unwto.org/news/tourist-numbers-down-83-but-confidence-slowly-rising>

Urbanová, A. (2020, November 18). *Košíky kvůli rozestupům či speciální čas pro seniory. Jak kvůli pandemii omezily obchody sousední země?* | iROZHLAS. Retrieved November 28, 2021, from [https://www.irozhlas.cz/ekonomika/nakupy-obchody-vlada-opatreni-havlicek-koronavirus-cesko-slovensko-polsko\\_2011181801\\_aur](https://www.irozhlas.cz/ekonomika/nakupy-obchody-vlada-opatreni-havlicek-koronavirus-cesko-slovensko-polsko_2011181801_aur)

ÚZIS, MZČR, & Onemocnění aktuálně. (2020a). *Aktuální epidemiologická situace a pravděpodobný vývoj k 30.10.2020*.

ÚZIS, MZČR, & Onemocnění aktuálně. (2020b). *Protiepidemický systém ČR PES INDEX RIZIKA jako jeden z nástrojů hodnocení a řešení epidemie COVID*.

ÚZIS, MZČR, & Onemocnění aktuálně. (2021). *Datová a informační základna pro management epidemie COVID-19*.

Vetešková, M., & Hrnčíř, M. (2020, April 14). *Kdy se vrátí filmáři? Orlando Bloom a mnozí další chtějí v Česku zase natáčet, možná už v červnu* | iROZHLAS - spolehlivé zprávy. Retrieved November 24, 2021, from [https://www.irozhlas.cz/kultura/film/do-ceske-republiky-se-chteji-vratit-zahranicni-filmari-tocit-chteji-uz-v-cervnu\\_2004140900\\_hrc?fbclid=IwAR1nR2sQSEue2NsBdbMwMhjxis6\\_RyUANqmVnaVL6RJ2jjRdyKMZegEOrcs](https://www.irozhlas.cz/kultura/film/do-ceske-republiky-se-chteji-vratit-zahranicni-filmari-tocit-chteji-uz-v-cervnu_2004140900_hrc?fbclid=IwAR1nR2sQSEue2NsBdbMwMhjxis6_RyUANqmVnaVL6RJ2jjRdyKMZegEOrcs)

Vláda ČR. (2020a, January 27). *Tisková konference po jednání vlády, 27. ledna 2020* | Vláda ČR. Retrieved October 10, 2021, from <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-jednani-vlady--27--ledna-2020-179256/>

Vláda ČR. (2020b, March 14). *Tisková konference k rozhodnutí vlády o uzavření všech obchodů kromě prodejen potravin, lékáren, drogerií, čerpacích stanic a dalších, 14. března 2020* | Vláda ČR. Retrieved October 17, 2021, from <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-k-rozhodnuti-vlady-o-uzavreni-vsech-obchodu-krome-prodejen-potravin--lekaren--drogerii--cerpacich-panic-a-dalsich--14--brezna-2020-180333/>

Vláda ČR. (2020d, March 16). *Tisková konference po mimořádném jednání vlády 15. března 2020* | Vláda ČR. Retrieved November 13, 2021, from <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-mimoradnem-jednani-vlady-15--brezna-2020-180361/>

Vláda ČR. (2020e, May 18). *Tisková konference po jednání vlády, 18. května 2020* | Vláda ČR. Retrieved November 13, 2021, from <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-jednani-vlady--18--kvetna-2020-181521/>

Vláda ČR. (2021a). *Členové* | Vláda ČR. Retrieved April 13, 2021, from <https://www.vlada.cz/cz/ppov/brs/clenove/>

Vláda ČR. (2021b). *Ústřední krizový štáb* | Vláda ČR. Retrieved November 28, 2021, from <https://www.vlada.cz/cz/ppov/brs/pracovni-vybory/ustredni-krizovy-stab/ustredni-krizovy-stab-51792/>

Vlčková, T. (2020, October 16). *Vláda v krizové komunikaci selhala, tvrdí experti. Vyčpěl i Hamáčkův svetr* - iDNES.cz. Retrieved from [https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/koronavirus-covid-19-pandemie-politika-komunikace-vlady-vojtech-babis-hamacek-krizova-komunikace.A201001\\_134823\\_domaci\\_vlc](https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/koronavirus-covid-19-pandemie-politika-komunikace-vlady-vojtech-babis-hamacek-krizova-komunikace.A201001_134823_domaci_vlc)

Wasserbauerová, T. (2020, September 4). *Situace je opravdu tristní, trasování nakažených nestíháme, přiznala Jágrová* - iDNES.cz. Retrieved November 14, 2021, from [https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/zdenka-jagrova-prazska-hygienicka-stanice-trasovani-nakazenych-koronavirus.A200904\\_143126\\_domaci\\_wass](https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/zdenka-jagrova-prazska-hygienicka-stanice-trasovani-nakazenych-koronavirus.A200904_143126_domaci_wass)

WHO. (2020a). *Archived: WHO Timeline - COVID-19*. Retrieved October 10, 2021, from <https://www.who.int/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>

WHO. (2020b, March 11). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020*. Retrieved November 13, 2021, from <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

WHO. (2021). *WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard* | WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard With Vaccination Data. Retrieved November 29, 2021, from <https://covid19.who.int/>

Wolf, M. (2020a, June 16). *How Covid-19 will change the world* | Financial Times. Retrieved November 29, 2021, from <https://www.ft.com/content/9b8223bb-c5e4-4c11-944d-94ff5d33a909>

Wolf, M. (2020b, November 24). *What the world can learn from the Covid-19 pandemic* | Financial Times. Retrieved November 30, 2021, from <https://www.ft.com/content/7fb55fa2-4aea-41a0-b4ea-ad1a51cb415f>

Yoo, K. J., Kwon, S., Choi, Y., & Bishai, D. M. (2021). *Systematic assessment of South Korea's capabilities to control COVID-19*. *Health Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2021.02.011>

Zrůst, T. (2021, June 20). *PŘEHLEDNĚ: 13 verdiktů proti opatřením. Nejčastěji soudy ruší omezení služeb, uspěly i stížnosti na testy* | iROZHLAS. Retrieved November 29, 2021, from [https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/prehledne-soud-opatreni-verdikt-zruseni-ministerstvo-zdravotnictvi-covid\\_2106200600\\_tzr](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/prehledne-soud-opatreni-verdikt-zruseni-ministerstvo-zdravotnictvi-covid_2106200600_tzr)

Žurovec, M. (2020a, March 22). *Úlevy v daňové oblasti se rozšíří* | 2020 | Ministerstvo financí ČR. Retrieved November 17, 2021, from <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/ulevy-v-danove-oblasti-se-rozsiri-37943>

Žurovec, M. (2020b, March 31). *MF spouští přímou podporu pro zasažené OSVČ* | 2020 | Ministerstvo financí ČR. Retrieved November 17, 2021, from <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/mf-spousti-primou-podporu-pro-zasazene-o-38055>

Žurovec, M. (2020c, April 17). *Sněmovna rozhodla o pokračování Pětadvacítky, Finanční správa vyplatila už 10,7 miliardy korun* | 2020 | Ministerstvo financí ČR.

Retrieved November 17, 2021, from <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/snemovna-rozhodla-o-pokracovani-petadvac-38228>

## **Legislativa**

Usnesení vlády č. 194 Nouzový stav

Usnesení vlády č. 197 o dočasném znovuzavedení ochrany vnitřních hranic České republiky

Usnesení vlády č. 198 o přijetí krizového opatření

Usnesení vlády č. 199 o přijetí krizového opatření

Usnesení vlády č. 201 o přijetí krizového opatření

Usnesení vlády č. 203 o přijetí krizového opatření

Usnesení vlády č. 209 o přijetí krizového opatření

Usnesení vlády č. 215 o přijetí krizového opatření

Usnesení vlády č. 957 Nouzový stav

Usnesení vlády č. 958 o přijetí krizového opatření

Usnesení vlády č. 996 o přijetí krizového opatření

Usnesení vlády č. 1079 o přijetí krizového opatření

Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky

Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod

Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky

Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České socialistické republiky (kompetenční zákon)

Zákon č. 12/2002 Sb., o státní pomoci při obnově území postiženého živelní nebo jinou pohromou

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla)

Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů

Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a změně některých zákonů (krizový zákon)

Zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy (HOPKS)

Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů

Zákon č. 94/2021 Sb., o mimořádných opatřeních při epidemii onemocnění COVID-19 a o změně některých souvisejících zákonů (pandemický zákon)

## **Interní dokumentace**

Interní dokumenty představeného podnikatelského subjektu

## **Seznam tabulek**

Tab. 1: Scénáře nákladů a výnosů pro rok 2021 .....	76
Tab. 2: Vývoj tržeb po měsících za roky 2019–2021 .....	80
Tab. 3: Náklady a výnosy za roky 2019–2021 a predikce 2022 .....	85

## Seznam obrázků

Obr. 1: Krizová legislativa .....	15
Obr. 2: Přehled vyhlášených nouzových stavů v letech 2002–2021 .....	17
Obr. 3: Rozdělení krizových situací podle krizového zákona.....	19
Obr. 4: Denní přehled počtu nakažených od 1.3.2020 do 2.12.2021 .....	30
Obr. 5: Usnesení č. 194 o vyhlášení nouzového stavu.....	33
Obr. 6: Přehled opatření vyhlášených 12. března 2020.....	33
Obr. 7: Přehled opatření vyhlášených 13. března 2020.....	34
Obr. 8: Přehled opatření vyhlášených 15. března 2020.....	34
Obr. 9: Harmonogram uvolnění podnikatelských činností .....	35
Obr. 10: Vyjádření premiéra Babiše .....	36
Obr. 11: Vyjádření ministra Vojtěcha .....	37
Obr. 12: Přehled denních nárůstů nákazy.....	37
Obr. 13: Vyjádření premiéra Babiše .....	38
Obr. 14: Přehled opatření vyhlášených 30. září 2020 .....	39
Obr. 15: Přehled opatření vyhlášených 30. září 2020 .....	39
Obr. 16: Přehled opatření vyhlášených vládou 8. října 2020 .....	40
Obr. 17: Vyjádření premiéra Babiše .....	40
Obr. 18: Přehled opatření vyhlášených 21. října 2020 .....	41
Obr. 19: Protiepidemický systém PES .....	42
Obr. 20: Vývoj PES za prosinec 2020.....	43
Obr. 21: Vyjádření Jiřího Gajdošika, spolumajitele Asten Hotels.....	45
Obr. 22: Přehled daňových úlev .....	46
Obr. 23: Kompenzační bonus.....	46
Obr. 24: COVID – Nájemné .....	47
Obr. 25: Úvěry COVID.....	48

Obr. 26: COVID – Gastro.....	49
Obr. 27: COVID – Ubytování.....	49
Obr. 28: Vzorec pro výpočet.....	49
Obr. 29: Další dotace .....	50
Obr. 30: Přehled programů Antivirus .....	51
Obr. 31: Program Antivirus C.....	52
Obr. 32: Izolačka.....	52
Obr. 33: Výsledky průzkumu CVVM za květen–prosinec 2020.....	62
Obr. 34: Vyjádření ministra vnitra Jana Hamáčka .....	64
Obr. 35: Dlouhodobé problémy .....	66
Obr. 36: Přehled vývoje ekonomiky .....	67
Obr. 37: Vývoj tržeb z pronájmu za roky 2017 až 2021.....	77
Obr. 38: Poměr výnosů u jednotlivých domů za roky 2017–2021 .....	78
Obr. 39: Tržby z ubytování za roky 2016–2021 .....	79
Obr. 40: Vývoj tržeb po měsících za roky 2019–2021 .....	81
Obr. 41: Poměr filmových projektů oproti turismu .....	82
Obr. 42: Vývoj obsazenosti za roky 2018–2021.....	83
Obr. 43: Obsazenost po měsících za rok 2020.....	83
Obr. 44: Vývoj průměrné ceny za noc za roky 2018-2021.....	86

## Seznam použitých zkratk

<b>AČR</b>	Armáda České republiky
<b>BIS</b>	Bezpečnostní informační služba
<b>BR</b>	Bezpečnostní rada
<b>BRK</b>	Bezpečnostní rada kraje
<b>BROb</b>	Bezpečnostní rada obce
<b>BRS</b>	Bezpečnostní rada státu
<b>CVVM</b>	Centrum pro výzkum veřejného mínění
<b>ČNB</b>	Česká národní banka
<b>ČSÚ</b>	Český statistický úřad
<b>HDP</b>	hrubý domácí produkt
<b>HOPKS</b>	hospodářská opatření pro krizové stavy
<b>HUZ</b>	hromadná ubytovací zařízení
<b>HZS</b>	Hasičský záchranný sbor České republiky
<b>IUZ</b>	individuální ubytovací zařízení
<b>IZS</b>	integrovaný záchranný systém
<b>KŠ</b>	Krizový štáb
<b>KŠK</b>	Krizový štáb kraje
<b>KŠOb</b>	Krizový štáb obce
<b>MF</b>	Ministerstvo financí České republiky
<b>MPO</b>	Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky
<b>MPSV</b>	Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky
<b>MV</b>	Ministerstvo vnitra
<b>MZ</b>	Ministerstvo zdravotnictví
<b>PES</b>	protiepidemický systém
<b>SHR</b>	státní hmotné rezervy
<b>SSHR</b>	Správa státních hmotných rezerv
<b>TK</b>	tisková konference
<b>ÚKŠ</b>	Ústřední krizový štáb
<b>WHO</b>	Světová zdravotnická organizace



## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Poskytnutá pomoc v souvislosti s dopady pandemie COVID-19

**Příloha B:** Hodnocení krize z pohledu majitele a ředitele společnosti

## Příloha A: Poskytnutá pomoc v souvislosti s dopady pandemie COVID-19

# POSKYTNUTÁ POMOC K 31.12.

v souvislosti s dopady pandemie COVID-19  
v miliardách Kč



<b>Přímá opatření na podporu firem a domácností</b>	<b>184,2</b>
Kompenzační bonus pro OSVČ, malá s.r.o., DPP/DPČ	24,4
Zrušení daně z nabytí nemovitých věcí*	11,1
Zavedení zpětného působení daňové ztráty (loss carryback)	0,1
Zrušení minim. záloh pro OSVČ na sociální pojištění*	7,4
Zrušení minim. záloh pro OSVČ na zdravotní pojištění*	6,9
Promínutí pojistného na sociální zabezpečení a SPZ placeného zaměstnavatelem (Antivirus C)**	13,3
Navýšení prostředků na platy (sociální služby, bezpečnostní sbory, vojáci z povolání,...)	3,3
Ošetrovné pro zaměstnance	9,7
Ošetrovné pro OSVČ	2,3
Program Antivirus (A, A Plus, B)	23,7
Výdaje ve zdravotnictví (ochranné pomůcky, oddlužení nemocnic, zvýšení plateb za státního pojištěnce, platy...)	54,8
Program COVID-nájemné	4,1
Programy MPO a Technologické agentury na podporu inovativních řešení v boji proti COVID-19	0,2
Ostatní (podpora sportu, kultury, cestovního ruchu, zemědělství, autobusových dopravců, sociálních služeb...)	7,7
Jednorázový příspěvek důchodcům	15,0
<b>Odklady záloh daní</b>	<b>35,0</b>
Promínutí červnové zálohy na daň z příjmů fyzických a právnických osob*	22,0
Promínutí záloh na daň z příjmů fyzických a právnických osob splatných v období od 15.10 do 15.12.2020*	0,5
Promínutí záloh na silniční daně*	0,004
Posečkání u DPH*	1,3
Posečkání u daně z příjmů fyzických a právnických osob*	0,2
Individuální žádosti o úpravu záloh na daň z příjmů fyzických a právnických osob*	10,6
Faktický posun splatnosti DPH*	0,3
<b>Podpořené úvěry (výše úvěrů/zaručené úvěry)</b>	<b>64,2</b>
COVID I***	0,9
COVID II***	14,6
COVID Praha***	1,6
COVID III***	22,2
COVID PLUS (EGAP)****	12,2
Národní záruka***	7,6
Expanze záruka (bez COVID II)***	4,0
Expanze úvěr (bez COVID I)***	1,2
<b>CELKEM</b>	<b>283,4</b>
<b>Úvěrové moratorium k 30. 10. 2020</b>	<b>306,1</b>
Objem úvěrů s odkladem splátek a nebo úroků*****	306,1

(\* odhad MF, \*\* zdroj: MPSV, \*\*\* zdroj: ČMZRB, \*\*\*\* zdroj: EGAP, \*\*\*\*\* zdroj: ČNB)

## **Příloha B: Hodnocení krize z pohledu majitele a ředitele společnosti**

Majitel a ředitel společnosti odpověděli na několik otázek ohledně průběhu pandemie a výhledu do budoucna. Následující podkapitola přináší několik z těchto odpovědí.

→ Dají se podle Vás očekávat nějaké jiné než ekonomické dopady této krize?

Majitel: „Ano, kvalitativní dopady do struktury hospodářství, chování podnikatelské sféry i spotřebitelů. Trh nájemního bydlení je v současnosti zcela deformován. Na jedné straně přebytek bytů, na druhé straně masáž o nedostatku s růstem cen bytů i nájemného. Trh pravděpodobně nejvíce ovlivňují velcí hráči především z Ruska, kteří kupují celé projekty a byty nejdou na trh.“

Ředitel: „Určitě, několik novot jsme si již od začátku pandemie přenesli do života a dnes je bereme jako běžné. Vždyť homeoffice nebo meeting přes Skype byly před dvěma lety spíše raritou. Celkově si lidé zvykli cestovat regionálně nebo si začali více spořit. Některé dopady krize se teprve začínají objevovat nebo se objeví, viz nedostatek materiálů, zpřetrhání dodavatelských vazeb nebo situace v energetickém průmyslu.“

→ Změnily se nějak výhledy do budoucna během roku 2020 a na začátku roku 2021? Kdy očekáváte návrat k "před-pandemické" úrovni cestovního ruchu, obsazenosti a tržeb?

Ředitel: „Ano, výhledy se změnila a vlastně se mění i nadále. Zprvu jsme si mysleli, že je to záležitost pouze několika měsíců. Z měsíců se staly roky a nyní osobně nepředpokládám, že se v příštích dvou-třech letech vrátíme na počty turistů jako tomu bylo v roce 2019. Na trhu jsou ale i jiní klienti, které se snažíme oslovovat a u kterých naopak očekávám zvýšenou poptávku v příštích pár letech. Filmové produkce mají v Praze vytvořené velmi vhodné podmínky a prostředí. Věřím, že i nadále se nám bude dařit je našimi službami oslovit. Co se týče globálního turismu, cítím že lidé jsou stále hladoví po cestování. Otázkou je, jaká bude situace s vakcínami. Pokud bude očkovaným umožněno cestovat svobodně, věřím, že velká část obyvatel bude cestovat jako tomu bylo dříve. Část populace se ale přeorientuje na lokální cestování, které se jim může jevit jako ta bezpečnější varianta. Další klíčovou otázkou jsou letecké společnosti. Podaří se jim obnovit veškeré linky ve stejné míře nebo se letecké cestování stane v budoucnu pro většinu lidí velmi nákladným?“



Přišly Vám nabízené kompenzace od státu dostatečné a smysluplné?

Majitel: „Byl to chaos se zalepováním děr i tam, kde nebyly.“

Ředitel: „Ano i ne. Spousta kompenzací byla podle mého ve stylu “helicopter money” a peníze se dostali se i k těm, kteří na ně mít nárok nemuseli nebo neměli. Vím, že v západních státech byly kompenzace a ručení od státu větší, nicméně otázkou je, jestli si je náš stát mohl v takovém míře dovolit. Z mého pohledu se v případě cílených kompenzací jednalo hlavně o velká gesta a sliby před médii ale v důsledku se peníze nedostaly k těm nejvíce potřebným. Na druhou stranu si samozřejmě nemyslím, že by stát chtěl svými opatřeními škodit. V tu chvíli šlo hlavně o zdraví a zabránění šíření viru. Ušlý zisk po nikom nárokovat nemůžeme, důležité pro mnoho podniků ale bylo, že dosáhli na náhrady mezd a mohli tak udržet většinu zaměstnanců. Třeba snížení sazby DPH u ubytování bylo dle mého účelné a mnoha českým hoteliérům mohlo pomoci.“



Jak celkově hodnotíte krizové řízení vlády během roku 2020?

Majitel: „Nedokážu hodnotit a nezávidím nikomu pozici, kdy pracujete v prostředí “ať uděláte cokoliv, je to špatně” navíc v situaci zcela nové nepredikovatelné. Očekával bych, že taková situace bude spíš spojovat než rozdělovat. V takových situacích má šanci pouze autoritativní, charismatický a důvěryhodný leader, za kterým lidé jdou a věří mu nebo diktátor, který si zjedná pořádek klackem. Toto období nemělo krizové řízení ani krizového manažera bylo pouze krizovým rokem. Je otázkou, zda v současném demokratickém prostředí je krizové řízení vůbec možné.“

Ředitel: Vláda to určitě neměla lehké a pro všechny z nás to bylo něco nepředvídatelného, s čím jsme se setkali vůbec poprvé. V takové situaci je těžké soudit, co mohlo být uděláno lépe a co hůře. Věřím, že naprostá většina opatření byla vydána v tom nejlepší úmyslu. Vládě určitě nepomohly a na důvěryhodnosti nepřidaly různé skandály, které se zde za dobu jejího působení v době covidu objevily. Některé kroky byly hodně populistické a zbytečné (např. rychlé rozvolňování po tlacích z řad obyvatel, které fungovalo kontraproduktivně). Kdybych měl hodnotit známkou, dám 3-.“

## **Abstrakt**

Pitrová, B. (2021). *Krizové řízení státu a dopady COVID-19 na podnikatelské subjekty* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** pandemie, krize, COVID-19, krizové řízení, kompenzace

Diplomová práce se zabývá analýzou krizového řízení vlády a dopady pandemie COVID-19 na podnikatelské subjekty a občany. Hlavním cílem diplomové práce je vyhodnotit krizové řízení státu spojené s pandemií COVID-19 a stanovit dopady krize jak na společnost, tak na konkrétní podnikatelský subjekt. V úvodu práce je nastíněn teoretický rámec krizového managementu, dále práce popisuje platnou legislativu a východiska pro financování krizových situací. Součástí teoretické části je také popis jednotlivých orgánů krizového řízení v České republice. Praktická část se zaměřuje na konkrétní kroky a opatření vydaná vládou spolu s popisem kompenzační pomoci pro podnikatele a firmy. V poslední části jsou zhodnoceny dopady do společnosti a na konkrétní podnikatelský subjekt.

## **Abstract**

Pitrová, B. (2019). *Název diplomové práce v angličtině kurzívou* (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** pandemic, crisis, COVID-19, crisis management, crisis management, compensation

This master's thesis is focused on crisis management analysis and impacts of COVID-19 on businesses and people. The aim of the thesis is to evaluate crisis management of the Czech government during pandemic crisis and identify impacts of this crisis on one specific company and society in general. The first part describes theoretical framework for crisis management, it also describes current legislative and crisis funding. The theoretical part contains description of the crisis management authorities in the Czech Republic. The main focus of the practical part is to introduce specific approaches to contain the pandemic alongside with the examples of government compensations and support for businesses. Lastly, the impact of the Covid crises on the society and on the chosen company is introduced and evaluated.