

ČÍSLO 06 · PONDĚLÍ 12. 10. 2026

CFO WEEKLY

Strategie · Finance · Technologie · Inovace

TOP 5 ČÍSEL TÝDNE

-0,6 b. PMI průmyslu září 53,5	+5,9 % Zakázky v průmyslu srpen, r/r	-1,4 % Stavební produkce srpen, r/r	+42,3 % Zahájené byty srpen, r/r	3,75 % Repo sazba ČNB beze změny
---	---	--	---	---

Ekonomika roste, dynamika slábne. Drahé peníze a nejistá poptávka: investovat po etapách, financování zajistit včas.

Co se stalo · Co to znamená · Co udělat dál

V TOMTO ČÍSLE

- 01** PPP se vrací — D35 a nová logika spolupráce státu a soukromého kapitálu
- 02** Rozhovor: Patrik Choleva (Skanska) — jak má fungovat partnerství veřejného a privátního sektoru
- 03** Stavebnictví v číslech, CFO Forward Index a TOP 5 čísel týdne
- 04** WHY Strategy — co by se stalo, kdyby vaše firma zítra zmizela z trhu?
- 05** TOP 10 CFO roku 2025 — probíhají osobní interview
- 06** Partnerství a členství · prezentujte se v CFO Weekly
- 07** Program CFO Club CZ

PARTNER VYDÁNÍ

SKANSKA

PLATINOVÝ PARTNER

SP | Strategic
Partnership

PPP se vrací. Stát začíná kupovat výsledek, ne stavbu

Týdenní přehled pro finanční lídry · vychází každé pondělí ráno · 6 minut čtení

TÉMA TÝDNE

Ministerstvo dopravy 6. října vybralo konsorcium ViAlliance35 (Cintra, Strabag, Budimex, Invesis) pro dostavbu dálnice D35 mezi Opatovcem a Mohelnicí. Jde o historicky největší PPP projekt české dopravní infrastruktury: 35,4 km a dva tunely, s výstavbou, financováním, provozem i údržbou v rukou soukromého partnera. Smlouvu ještě musí schválit vláda a Poslanecká sněmovna, stavba má začít na přelomu roku.

Podstatná je změna logiky. **Stát neplatí za odevzdanou stavbu, ale za dostupnou a udržovanou dálnici po celou dobu koncese.** Investice se tím rozkládá do plateb na desítky let a riziko zpoždění či špatné kvality nese ten, kdo ho umí nejlépe řídit. Pro CFO je to známá otázka v jiném měřítku: kolik stojí aktivum za celý životní cyklus, kdo nese riziko a za jakou cenu.

Dean Brabec — prezident, CFO Club CZ

DOPAD PRO CFO

CELÝ ŽIVOTNÍ CYKLUS

Kolik stojí stavba za 30 let, ne v den otevření?

Velké investice hodnotit podle nákladů za celý životní cyklus a podle toho, kdo nese riziko. Stejná logika platí pro dálnici, nemocnici i firemní výrobní halu.

ROZHOVOR PRO CFO WEEKLY

SKANSKA



Patrik Choleva: „Partnerství funguje, když se správně rozdělí rizika podle toho, kdo je umí lépe řídit.“

CFO a Executive Vice President, Skanska Central Europe · člen Rady CFO Club CZ

RIZIKO

Rozdělené podle toho, kdo ho umí řídit.

ŽIVOTNÍ CYKLUS

Hodnota za desítky let, ne nejnižší cena.

PŘEDVÍDATELNOST

Plán zakázek, na který lze stavět kapacity.

O PPP se v Česku mluví dvacet let. Proč se tak málo staví? Chyběla politická kontinuita a důvěra na obou stranách. PPP projekt přežije několik volebních období, takže potřebuje shodu napříč politickým spektrem a stabilní pravidla. Jde zároveň o komplikované řešení s mnoha účastníky, proto nastavit pravidla není jednoduché. Nicméně vůle ze strany státu byla to hlavní.

Co může nový PPP u D35 změnit? Ukáže, jak je schopen stát řídit takové projekty. Jde o druhou větší zakázku v oblasti PPP. Hlavním kritériem pro PPP projekty by však neměl být nedostatek peněz, stát si totiž vždy půjčí levněji než firma. Stát by však měl ukázat, že umí připravit a uřídit takový projekt, vyjednat férové rozdělení rizik a smlouvu dotáhnout. To je pro trh důležitější než samotných 35 kilometrů. Banky, investoři i stavební firmy pak budou vnímat další PPP projekty, třeba v dopravě, zdravotnictví nebo školství, jako standardní cestu.

Jak by mělo být riziko mezi státem a dodavatelem rozděleno? Každé riziko k tomu, kdo ho umí nejlépe řídit. Dodavatel umí připravit design, řídit výstavbu, technologii, harmonogram a kvalitu. Stát lépe zvládne povolování, výkupy pozemků a legislativní změny. Problém nastává, když se na dodavatele přenese riziko, které ovlivnit nemůže. Pak ho musí zahrnout do ceny, nebo se soutěže vůbec nezúčastní.

Co by měl stát dělat jinak i u klasických zakázek? Soutěžit hodnotu, ne jen nejnižší cenu. Hodnotit kvalitu, náklady na provoz a údržbu a reference. U víceletých staveb mít férový valorizační mechanismus navázaný na index stavebních cen. A hlavně zveřejňovat předvídatelný plán investic na několik let dopředu. Firmy pak mohou plánovat lidi, techniku i kapitál, a to nakonec zlevňuje stavby pro stát.

Co si z toho může vzít CFO firmy mimo stavebnictví? Že nejlevnější nabídka často není nejlevnější řešení. U každé velké investice, ať je to hala, IT systém nebo energetický zdroj, se vyplatí počítat celý životní cyklus a jasně si napsat, kdo nese které riziko. A u dlouhých kontraktů trvat na mechanismu, který obě strany ochrání před inflací.

DOPORUČENÍ PRO CFO

- 01 · Hodnoťte velké investice podle nákladů za celý životní cyklus, ne podle pořizovací ceny.
- 02 · U víceletých smluv trvejte na valorizaci navázané na veřejně dostupný index.
- 03 · Sepište si matici rizik: kdo které riziko nese a kolik za něj platí.
- 04 · Sledujte plán veřejných investic. PPP a infrastruktura vytvářejí zakázky i pro subdodavatele a služby.

STAVEBNICTVÍ A PRŮMYSL · STRATEGICKÁ TÉMATA

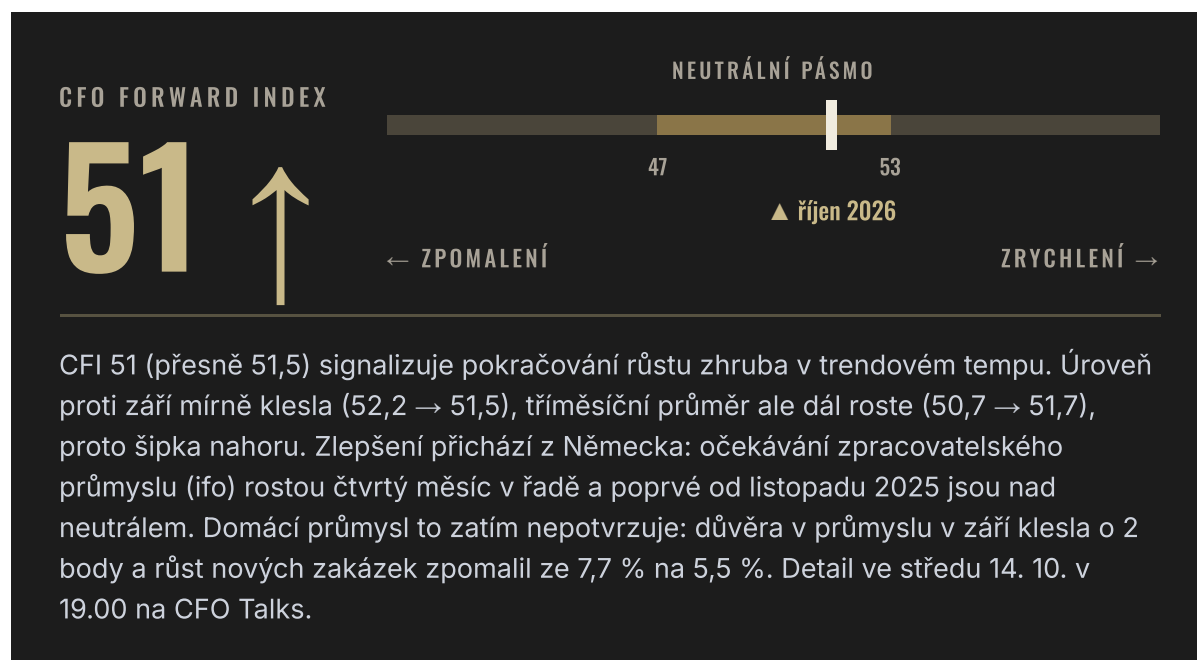
Byty táhnou, infrastruktura čeká na velké zakázky

Stavební produkce v srpnu meziročně klesla o 1,4 %. Pozemní stavitelství vzrostlo o 5,9 %, inženýrské stavby kvůli vysoké loňské základně klesly o 12,3 %. Počet zahájených bytů vzrostl o 42,3 %. CFO dopad: stavební kapacity se přelévají do bytové výstavby. Kdo plánuje vlastní investiční stavbu na rok 2027, měl by kapacity a ceny zajistit s předstihem, než se rozjedou velké infrastrukturní projekty.

Průmysl roste, ale pomaleji

Meziroční růst průmyslové výroby v srpnu zpomalil na 2,6 % z červencových 3,1 %. CFO dopad: plán 2027 stavět na trendovém růstu poptávky a investice dělit do etap, které lze podle vývoje zakázek zrychlit i zpomalit.

Růst pokračuje, zlepšování se však zpomalilo



VÝHLED RŮSTU HDP	2026	2027
CFO výhled	1,9 %	2,1 %
Ministerstvo financí · srpen 2026	1,9 %	2,4 %
ČNB · léto 2026	2,2 %	2,7 %

Jak číst výhled HDP: CFI 51 je blízko neutrálu, nesignalizuje tedy odchylku od trendu. Výhled proto beze změny vychází z trendového tempa 0,54 % q/q. Pro rok 2026 odpovídá MF, pro rok 2027 je pod MF i ČNB; obě oficiální prognózy leží uvnitř našeho 80% intervalu. Rostoucí tříměsíční trend CFI naznačuje mírně pozitivní rizika.

Co může výhled změnit: předběžný odhad HDP za 3. čtvrtletí (konec října) — růst 0,7 % q/q a více posune výhled k horní hranici intervalu, 0,3 % a méně k dolní. Dále šetření úvěrových podmínek bank ČNB za 3. čtvrtletí a nová prognóza ČNB 5. 11. 2026.

Co to znamená pro firmy: prostředí zůstává růstové, ale bez plošného oživení. Exportéři do Německa mohou čekat lepší poptávku, firmy závislé na domácí průmyslové poptávce zatím ne. Rok 2027 plánovat se základním scénářem růstu kolem 2 % (rozpětí zhruba 1–3 %), připravené investice neodkládat, financování zajistit včas a pracovní kapitál řídit obezřetně, dokud oživení nepotvrdí domácí data.

80% interval: 2026 1,6–2,2 % · 2027 1,2–3,0 %. Zdroje: ČSÚ, ČNB, ifo Institut, MF ČR. Data CFI k 12. 10. 2026; výhled HDP: září 2026.

TOP 5 ČÍSEL

53,5

PMI zpracovatelského průmyslu v září, po srpnových 54,1 bodu.

+5,9 %

Meziroční růst nových průmyslových zakázek v srpnu, zahraniční +9,3 %.

-1,4 %

Meziroční změna stavební produkce v srpnu.

+42,3 %

Meziroční růst počtu zahájených bytů v srpnu na 3 922.

3,75 %

Repo sazba ČNB beze změny, rozhodnutí bankovní rady 7:0 ze 17. 9.

Zdroj: S&P Global (PMI), ČSÚ (Průmysl a Stavebnictví – srpen 2026), ČNB.

TOP 10 CFO ROKU 2025 · PROBÍHAJÍ INTERVIEW

Rada klubu vede rozhovory s kandidáty

Rada CFO Club CZ pokračuje v osobních interview s více než třiceti nominovanými, ze kterých vznikne **TOP 10 CFO roku 2025**. O vítězi následně rozhodnou **Rada CFO Club CZ, platinoví členové a Finanční akademie** složená z bankéřů, finančních expertů, akademiků a CEO předních českých firem. Současně se hodnotí pět nominovaných finančních projektů roku 2025.

30+

nominovaných CFO

TOP 10

po osobních interview

5

finančních projektů

VYHLÁŠENÍ TOP 10 CFO, CFO ROKU 2025 A FINANČNÍHO PROJEKTU ROKU · 25. 11. 2026

PLATINOVÝ PARTNER · WHY STRATEGY

PRO MALÉ A STŘEDNÍ FIRMY

SP | Strategic
Partnership

Co by se stalo, kdyby vaše firma zítra zmizela z trhu?

Nejtěžší strategická otázka nezní „kam růst“, ale „proč existujeme“. Pokud by zákazníci snadno našli náhradu a vlastníky by přišel jen o majetek, ne o hodnotu, firma nemá strategii, ale jen provoz. Pokud je odpověď jasná, máte základ strategie, na které se dá stavět.

PRO ZÁKAZNÍKY

Co by jim chybělo?

Našli by snadno náhradu?

Za co jsou ochotni zaplatit víc než jinde?

PRO MĚ JAKO VLASTNÍKA

Jakou hodnotu firma skutečně má?

Na čem stojí její budoucí cash flow?

Co by investor zaplatil a co ne?

01 · Data

Finanční data firmy, zákazníci, marže a data o trhu a konkurenci místo domněnek.

02 · Strategie

Jasně WHY, kde hrát a jak vyhrát. Flexibilní scénáře, které lze upravit podle trhu.

03 · Financování

Ověřené možnosti financování strategie: bankovní, kapitálové i veřejné zdroje.

6 týdnů od strategické otázky k rozhodnutí. Strategie, priority a realistický plán financování.

Součástí řady Strategy Accelerators: Fit for 2030 · Market Entry · Transformation · WHY Strategy

Kontakt: Dean Brabec, dean.brabec@cfoclub.cz

PARTNERSTVÍ · ČLENSTVÍ · THOUGHT LEADERSHIP

Staňte se součástí komunity, která formuje finanční řízení českých firem

Titulární partner CFO roku 2025 — jméno partnera spojené s oceněním, Galavečerem 25. 11. a celou mediální kampaní.

Partner CFO Forward Index a nezávislé predikce HDP — dlouhodobé partnerství s pravidelně publikovaným ukazatelem, který CFO používají při plánování.

Partneři klubu a noví členové — přístup na setkání, CFO Talks, Tech Fóra a Excellence in Finance 2027.

Kontakt: Dean Brabec, dean.brabec@cfoclub.cz

PARTNER CFO WEEKLY

Oslovte každý týden komunitu finančních lídrů

Partner vydání

Logo na titulní straně · rozhovor s CEO/CFO · profil společnosti · logo na obrázcích pro LinkedIn, web a WhatsApp

15 000 Kč

Ceny jsou uvedeny bez DPH. Kontakt: cfoclub@cfoclub.cz

PROGRAM CFO CLUB CZ

- | | |
|-----------------------------|---|
| 14. 10. 2026 · 19.00 | CFO Talks: CFO Forward Index a predikce HDP |
| 21. 10. 2026 · 19.00 | CFO Tech Fórum: Data jako strategické aktivum |
| 25. 11. 2026 · 19.00 | Galavečer CFO roku 2025 |
| 02. 12. 2026 · 19.00 | Vánoční setkání & Křišťálová zahrada |
| 20. 01. 2027 · 09.00 | Excellence in Finance 2027 · vč. bloku Finance & Cyber Security |

PARTNER VYDÁNÍ

SKANSKA

Skanska — společně stavíme svět, ve kterém sami chceme žít

Skanska, založená v roce 1887, patří k největším stavebním a developerským společnostem na světě. V České republice staví budovy a infrastrukturu po celé zemi — od kanceláří, bytů a datových center přes silnice, dálnice a mosty až po železnice. Jako developer rozvíjí moderní kancelářské budovy a rezidenční projekty s důrazem na dlouhodobou udržitelnost.

Pozemní stavitelství

Kanceláře, byty a datová centra.

Silnice a železnice

Dálnice, mosty, podzemní stavby, stavby a rekonstrukce železnic.

Development

Kancelářské budovy a rezidenční projekty.

KLIMATICKÝ CÍL 2030

o 70 % nižší vlastní emise (rozsah 1 a 2) oproti roku 2015

Patrik Choleva, CFO a Executive Vice President, Skanska Central Europe. Více na skanska.com/cz