

# ROGER DOUGLAS



*Roger Douglas*

**TVŮRCE NEJÚSPĚŠNĚJŠÍ  
HOSPODÁŘSKÉ REFORMY  
XX. STOLETÍ**



LIBERÁLNÍ INSTITUT  
a  
CENTRUM LIBERÁLNÍCH STUDIÍ

děkují společnosti

**BRISTOL a.s.**

za spolupráci při realizaci tohoto projektu



CENTRUM  
LIBERÁLNÍCH  
STUDIÍ

# **ROGER DOUGLAS**

**TVŮRCE NEJÚSPĚŠNĚJŠÍ  
HOSPODÁŘSKÉ REFORMY  
XX. STOLETÍ**



**Josef Šíma (ed.)**

**Roger Douglas – tvůrce nejúspěšnější hospodářské reformy XX. století  
Praha 1999**

Vydal Liberální institut a Centrum liberálních studií  
ve spolupráci s CASUS DM, spol. s r. o.

Liberální institut  
Spálená 51  
110 00 Praha 1

Centrum liberálních studií  
Spálená 51  
110 00 Praha 1

CASUS DM, spol. s r. o.  
V Olšínách 44  
100 00 Praha 10

Všechna práva jsou vyhrazena. Žádná část knihy nesmí být reprodukována nebo dále šířena v žádné formě, žádnými prostředky, elektronickými nebo mechanickými, bez písemného souhlasu Liberálního institutu a Centra liberálních studií.

Copyright © 1999, Liberální institut, Centrum liberálních studií

Translation © Ján Pavlík a Josef Šíma, 1999 (kap. 3. – 6.)

Photo © Jiří Matula, 1999

ISBN: 80-902270-7-4

Liberální institut  
Centrum liberálních studií  
CASUS DM

Praha 1998

# OBSAH

1. Jiří Schwarz: Sir Roger Douglas – jeden z největších reformátorů hospodářství ve XX. století .....	7
2. Ján Oravec: Nový Zéland 1984 a Slovensko 1998 – paralely (Úvodné slovo k Výročnej prednáške Nadácie F. A. Hayeka Bratislava) .....	12
3. Sir Roger Douglas: Kritéria hodnocení úspěšné ekonomické reformy (Výroční přednáška Liberálního institutu, Praha, 26. října 1998) .....	15
4. Novozélandská reforma – inspirace pro českou transformaci (Speciální seminář za účasti sira Rogera Douglase, Liberální institut, 27. října 1998) .....	37
5. Existuje i lepší cesta (Ze setkání sira Rogera Douglase s českou ekonomickou obcí, jež se konalo v Praze, 27. října 1998 v síni „Přítomnost“ Českomoravské konfederace odborových svazů) .....	59
6. Sir Roger Douglas v České televizi („21“, 27. října 1998) .....	65
7. Rogernomics a kiwi – made in Nový Zéland (Rozhovor Ivety Seifertovej so sirom Rogerom Douglasom) .....	67

## Přílohy

Liberální institut .....	87
O Nadácii F. A. Hayeka Bratislava .....	96



# 1.

## **SIR ROGER DOUGLAS – JEDEN Z NEJVĚTŠÍCH REFORMÁTORŮ HOSPODÁŘSTVÍ VE XX. STOLETÍ**

**JIŘÍ SCHWARZ**

Bývalý novozélandský ministr financí v letech 1984-1988 je považován za architekta fundamentální hospodářské reformy, která zvrátila vývoj novozélandské ekonomiky na cestě k socialismu. Pomocí strukturální reformy se mu podařilo odstranit některé podstatné rysy státu blahobytu (welfare state) a jiné přinejmenším podstatně oslabit. Jeho reforma změnila rozsah a strukturu veřejného i soukromého sektoru novozélandské ekonomiky. Vedla k podstatnému zvýšení hospodářského růstu, snížení míry inflace a nezaměstnanosti a nastolení vnitřní a vnější ekonomické rovnováhy. Elegance jejího provedení uchvátila jak teoretické, tak praktické ekonomy, hospodářské komentátory, politiky, ale i občany Nového Zélandu, kteří ve volbách v roce 1987 vyjádřili probíhající reformám podporu tím, že vládnoucí strana získala větší počet hlasů než ve volbách předcházejících. Hospodářská politika prováděná Rogerem Douglasem na Novém Zélandě se pro svůj úspěch a naplnění základních cílů dostala do učebnic hospodářské politiky pod názvem rogemonomics a stala se vedle thatcherismu a reaganomiky významným projevem aplikovatelnosti liberálních paradigmat do praktické hospodářské politiky.

Roger Douglas se narodil v roce 1937 a ekonomické vzdělání získal studiem účetnictví na Universitě v Aucklandu. Byl třetí generací své rodiny, která zastupovala Labouristickou stranu v novozélandském parlamentu v letech 1969-1990. Předtím, než byl jmenován ministrem financí, vykonával v 70. letech funkce ministra spojů a dopravy a ministra pro bydlení. V roce 1990 se ideově rozešel se svou stranou a založil novou stranu ACT (Asociace spotřebitelů a daňových poplatníků), která v posledních volbách získala 6% hlasů a dostala se do parlamentu a jíž je čestným předsedou. Zajímavostí je, že liberální reformu uskutečnil ve vládě Labouristické strany. V roce 1990 vyhrála volby na Novém Zélandu opozice, konzervativní Národní strana. Ministryní financí se stala Ruth Richardsonová, která pokračovala v jeho reformách až do roku 1993. Rovněž Bill Birch, který byl jmenován ministrem financí v další konzervativní vládě, postupoval v intencích hospodářské



politiky prosazené Rogerem Douglasem. Omezování úlohy státu v hospodářství, odstraňování umělých bariér, vytváření podmínek pro růst konkurence na trzích jsou pragmatickými opatřeními, ke kterým musí dříve či později přistoupit všechny vlády ve vyspělých zemích, z nichž většina je na cestě ke stejnému socialismu jako Nový Zéland v první polovině 80. let. Pragmatická opatření vedla k zvýšení konkurenční schopnosti domácích výrobců, jakož i ke zvýšení komfortu a snížení cen pro spotřebitele. Zdá se, že neexistuje dlouhodobější a účinnější ochrana spotřebitele, než poskytuje novozélandská zkušenost.

Je poučné pro srovnání uvést některé základní pilíře novozélandské reformy. Naše vlastní transformační zkušenost z let 1991 až po současnost nám umožňuje ocenit rozsah, hloubku a konzistentnost reformy provedené na Novém Zélandu.

Jaká byla situace v novozélandské ekonomice před reformou? Hospodářství Nového Zélandu se až do 30. let XX. století vyvíjelo příznivě a řadilo se mezi nejvyspělejší na světě. Ještě v roce 1950 byl Nový Zéland podle výše hrubého domácího produktu na obyvatele na druhém místě na světě za Spojenými státy. Velká deprese (1929-33) vedla jako v jiných zemích k rostoucím zásahům státu do hospodářství. Ostrovní poloha navíc lákala novozélandské politiky k zavedení účinných protekcionistických opatření. Nový Zéland se stal vzorným reprezentantem konceptu „země blahobytu“, jehož hospodářství začalo ztrácet konkurenční schopnost, potýkalo se s vysokou inflací a nezaměstnaností a vykazovalo nízká tempa hospodářského růstu. Na počátku 80. let bylo možné se zde běžně setkat se subwencemi farmářům, vysokým stupněm ochrany domácích výrobců pomocí cel a dovozních daní, přesně stanovenými otevíracími hodinami v obchodech, dlouhým čekáním na montáž telefonní přípojky, povinným členstvím v odborech a arogancí státní byrokracie. Pokud si chtěl někdo koupit rostlinný tuk, neobešel se bez lékařského předpisu, pokud měl zájem o novou ledničku, mohl si vybrat pouze ze dvou typů od téhož výrobce.

Na počátku 80. let byla tedy pro novozélandský „stát blahobytu“ charakteristická tak tuhá regulace, že z něj učinila ekonomický systém v některých oblastech podobný systému centrálně řízeného hospodářství, jak ho známe z naší nedávné minulosti. Vysoká míra regulace doprovázená rozvrácenými veřejnými financemi, dvoucifernou inflací a vnější ekonomickou nerovnováhou přivedla těsně před volbami v roce 1984 pád novozélandského dolaru.

Pro nově jmenovanou labouristickou vládu a zvláště pro jejího ministra financí neexistovala v této situaci žádná alternativa kromě zásadní reformy

hospodářství. Z velmi rozsáhlé, hluboké a konzistentní strukturální reformy na Novém Zélandu vybíráme oblasti, které v nás evokují komparace s reformou našeho hospodářství.

## I. Deregulace trhů a cenová liberalizace

Během jediného roku byla odstraněna veškerá regulace cen, mezd, dividend, úvěrů, devizových operací a zahraničních investic. Byly zcela odstraněny subvence do zemědělství a průmyslu. Na počátku roku 1985 byl zaveden plovoucí kurz novozélandského dolaru. Zavedení konkurence do bankovníctví odstranilo výsadní postavení jediné domácí státní banky a tří zahraničních finančních ústavů. Zároveň byly zrušeny kvantitativní limity úvěrování, držení povinných minimálních rezerv u centrální banky, či licencování subjektů provádějících operace na devizových trzích.

V oblasti zahraničního obchodu zvítězilo přesvědčení, že odstranění umělých bariér a svobodný obchod jsou pro malou ekonomiku nezbytností vedoucí k prosperitě. To se stalo samo o sobě důvodem, aby liberalizační opatření byla prosazena bez ohledu na okolní prostředí. Došlo k výraznému snižování celních sazeb s cílem dosáhnout pětiprocentní clo na veškeré zboží do roku 2000 a zrušení dovozních kvót.

Reforma se důsledně dotkla síťových odvětví. Byl zrušen monopol jedné domácí letecké společnosti, byly odstraněny restriktce v dálkové silniční dopravě zavedené z důvodu ochrany monopolu státní železnice. Licencování taxislužby bylo nahrazeno volným vstupem do odvětví, což se týkalo řady jiných profesí a oborů podnikání.

Byla zavedena konkurence do telekomunikací a zprivatizována státní telekomunikační společnost. Počet jejích zaměstnanců po privatizaci se snížil z 27 000 na 7 000, přičemž počet zaměstnanců v oboru se zvýšil na 30 000. Uvolněné zaměstnance z velké části absorbovaly soukromé společnosti zajišťující telekomunikační služby. Po takto provedené strukturální reformě se novozélandské telekomunikace staly druhými nejvyspělejšími na světě s 98,8% digitalizované sítě. Pouze v Hongkongu je podíl digitalizované sítě vyšší. Přitom se zvýšila kvalita poskytováných služeb a snížila cena, přibližně o čtvrtinu.

## II. Daňová reforma

Před reformou byl daňový systém na Novém Zélandu příliš složitý, netransparentní, poskytující velký prostor pro daňové úniky. V roce 1986 byly zrušeny veškeré daně z obrátu a nahrazeny jednotnou 10% sazbou

daně z přidané hodnoty na všechna zboží a služby, která byla v roce 1989 zvýšena na 12,5%. Razantně byla snížena progresivnost daně z příjmu fyzických osob, která byla stanovena pouze pro dvě příjmové skupiny se sazbami 24% a 33%. Sazba daně z příjmu právnických osob klesla z 48% na 33%, tedy na stejnou úroveň, jako byla nižší sazba pro fyzické osoby, aby se zúžil prostor pro daňové úniky. V roce 1992 byly zrušeny daně z majetku. Po těchto opatřeních je novozélandský daňový systém považován za tržně nejkonformnější ze všech současných daňových systémů čili má z nich nejmenší deformujícími účinky na cenovou tvorbu. Reformovaný daňový systém působil pobídkově na motivace ekonomických subjektů po dosažení maximálních výkonů.

### III. Odstátnění (korporatizace) a privatizace

Po přijetí Zákona o státem vlastněných podnicích byly stávající státní podniky transformovány na akciové společnosti bez jakékoli státní záruky na jejich závazky. V případě špatného hospodaření jim hrozí bezprostředně bankrot a likvidace. V následujícím roce byly odstátněné společnosti privatizovány (prodány) tomu, kdo nabídl nejvyšší cenu (bez vyloučení zahraničních investorů). Toto privatizační kritérium bylo zdůvodněno povinností vlády co nejlépe prodat majetek daňových poplatníků s cílem zvýšit kvalitu nabízených zboží a služeb při stejných, popř. nižších cenách. Výsledky privatizace jsou dodnes považovány za velice pozitivní a nejsou zpochybňovány politickými odpůrci. Je zajímavé, že v rámci projektu privatizace byly zcela zprivatizovány železnice a úplně vyprodány radiové frekvence. Vládě, ba ani armádě nezůstala žádná „státní vlnka“.

Privatizace se dotkla i státní správy. Projevila se tak, že ministr uzavírá s každým z ředitelů odborů pětiletý kontrakt. Každému řediteli je stanoven rozpočet jeho úřadu na jeden rok a cíle, které musí naplnit. Je zcela v jeho kompetenci, jakým způsobem přidělené finanční prostředky použije. V případě, že cíle nesplní, je nejen odvolán, ale i významně finančně postižen.

Jedním z prvních kroků Rogera Douglase ve vládě bylo zrušení mzdového vyjednávání mezi zaměstnavateli a zaměstnanci s účastí vlády, u nás známé pod názvem tripartita. Zrušení této instituce mělo pouze pozitivní důsledky.

Celý reformní proces na Novém Zélandu se uskutečnil v podmínkách striktní fiskální a monetární disciplíny. Zásady fiskální politiky nezakazují

vládě rozpočtový deficit. Ten však musí být jasně deklarován, včetně způsobu a termínu splacení vypůjčených prostředků na uhrazení deficitu. Zajištění cenové stability, což bylo hlavním cílem monetární politiky, měl napomoci nový zákon o statutu centrální banky. Podle něj banka nebyla zcela nezávislá na vládě, jak se často mylně uvádí. Zákon uložil bance snížit do roku 1993 roční míru inflace pod 2% a pak ji dále udržovat v rozpětí 0-2%. Za splnění tohoto cíle byl osobně odpovědný guvernér centrální banky.

V důsledku liberálních ekonomických reforem v druhé polovině 80. let se novozélandská ekonomika stala jednou z nejsvobodnějších na světě. V roce 1995 obsadil Nový Zéland 3. místo podle indexu ekonomické svobody, jímž byly hodnoceny ekonomiky zemí. Nový Zéland je vynikajícím příkladem korelace mezi mírou ekonomické svobody (stanovenou indexem ekonomické svobody) a tempy hospodářského růstu, které byly více než dvojnásobně vyšší než v ostatních zemích OECD. Roční míra inflace byla stlačena pod 2% a míra nezaměstnanosti se v polovině 90. let ustálila na 6%. Nový Zéland se výší vytvořeného hrubého domácího produktu na 1 obyvatele začal posouvat mezi nejvyspělejší světové ekonomiky.

Reformu Rogera Douglase lze nazvat reformou ve prospěch nejpočetnější, avšak nejhůře organizované zájmové skupiny a tou jsou spotřebitelé. Douglasova reforma je vysoce ceněna i jeho politickými odpůrci, kteří navrhli, aby byl za svoji práci a úspěchy povýšen do šlechtického stavu. Britská královna mu v roce 1991 udělila titul Sir. Sir Roger Douglas byl za přispění České pojišťovny a Skupiny PPF pozván do České republiky, aby přednesl 3. Výroční přednášku Liberálního institutu.

## 2.

# NOVÝ ZÉLAND 1984 A SLOVENSKO 1998 – PARALELY

## Úvodné slovo k Výročnej prednáške Nadácie F. A. Hayeka Bratislava

JÁN ORAVEC

Sir Roger Douglas je známy ako muž, ktorý na Novom Zélande inicioval prvú – dovedty ani odvtedy svojou razanciou a komplexnosťou neprekonanú – vlnu ekonomických reforiem, ktorá sa začala v roku 1984.

Možno si teraz v duchu poviete, čo môže mať Slovensko spoločné s tak vzdialenou krajinou, akou je Nový Zéland? A aký význam môže mať pre nás reforma z polovice 80. rokov, keď dnes musíme čeliť problémom konca 20. storočia?

V prvom rade je potrebné poznamenať, že transformačný proces, ktorého špecifikami máme občas sklon ospravedlňovať niektoré neštandardné riešenia, nie je len výsadnou doménou bývalých socialistických krajín. S určitou dávkou zveličenia je možné konštatovať, že transformácia je permanentným stavom každej spoločnosti, len z času na čas nadobúda naliehavejšie formy.

Transformačné skúsenosti iných krajín – ak prinášajú výsledky – môžu byť univerzálne použiteľné a geografická vzdialenosť, či časová priepasť, sú len druhoradé. Pre nás na Slovensku sú z novozélandskej reformnej skúsenosti relevantné najmä 2 skutočnosti:

1. diagnóza predreformného stavu novozélandskej ekonomiky a súčasného stavu slovenskej ekonomiky sú si veľmi podobné:

- makroekonomické indikátory sa vyvíjali značne nepriaznivo: vysoká inflácia, nezamestnanosť, rýchlo rastúci podiel verejných výdavkov na HDP, vysoký deficit štátneho rozpočtu a v dôsledku toho rýchlo narastajúci štátny dlh,
- vo vonkajších ekonomických vzťahoch bola ekonomika takmer izolovaná od zvyšku sveta ochranárskymi obchodnými bariérami a reguláciou menového kurzu,

- v mikrosfére boli takmer všetky ceny – úroky, nájomné, mzdy, dividendy, atď. – regulované štátom,
- v sociálnej oblasti dominoval rozsiahly a finančne náročný systém sociálneho zabezpečenia.

2. prehlbujúca sa ekonomická kríza na Novom Zélande vyvolala potrebu zmeniť dovtedajšiu hospodársku politiku. Slovensko je práve dnes v situácii, keď má možnosť kriticky prehodnotiť doterajšiu a navrhnúť novú hospodársku politiku.

Predstaviť novozélandskú reformu v celej jej komplexnosti v krátkom časovom priestore je úplne nemožné. Sir Roger Douglas by tu musel zostať týždne a organizovať špecializované prednášky, ktoré by detailnejšie priblížili reformné opatrenia v jednotlivých oblastiach.

Tieto špecializované prednášky by mohli vysvetľovať najmä:

- ako možno radikálnou liberalizáciou zahraničného obchodu (podstatným znížením colnej ochrany a administratívnych prekážok voľného obchodu) dosiahnuť, že novozélandské poľnohospodárstvo je jedným z najviac konkurencieschopných odvetví na svete,
- ako možno realizovať odvážnu reformu daňového systému (v jej rámci boli napr. maximálne sadzby dane z príjmu znížené zo 66% na 24% a 33% v dvoch daňových pásmach), až po
- reformu verejného sektora.

Sir Roger Douglas bol v rokoch 1969-1990 členom novozélandského parlamentu. V období 1984-1988 ministrom financií, v r. 1985 získal ocenenie časopisu *Euromoney* ako minister financií roka 1985. Čo je však dôležitejšie, výsledky jeho práce ocenilo obyvateľstvo vo voľbách, keď strana, ktorú sir Roger reprezentoval, získala po spustení reformy lepší volebný výsledok než v predchádzajúcich voľbách.

A výsledky uvedených reforiem sa dostavili: ekonomika dnes generuje veľmi pozitívne signály, ako sú napríklad nízka inflácia, znižujúca sa nezamestnanosť, konsolidácia verejných financií vrátane prebytkového štátneho rozpočtu a znižujúceho sa štátneho dlhu a v neposlednom rade transparentnejšie a efektívnejšie fungovanie štátnej administratívy.

Reforma na Novom Zélande – podľa Donalda Brusha – guvernéra centrálnej banky Nového Zélandu – nie je výsledkom štúdia nejakej teoretickej ekonomickej školy – skôr reakciou na nefungovanie keynesovskej ekonomiky. Napriek tomu nemôžem nespomenúť aspoň dva výrazné styčné body medzi novozélandskou reformou a Hayekovými ideami:

Po prvé, Nový Zéland je exemplárnym príkladom systému, pred ktorým Hayek varoval vo svojej slávnej knihe *Cesta do otroctva* – šlo nielen o varovanie pred neslobodným (totalitným) systémom sovietskeho typu, ale aj pred spoločnosťou a ekonomikou zviazanou prerégulovaným byrokratickým systémom.

Po druhé, filozofickým základom reformy bola snaha začať uplatňovať rovnaké a zrozumiteľné pravidlá, ktoré by platili bez výnimky pre všetkých, čo je jeden zo základných akcentov Hayekovho diela.

Reformy, ktoré na Novom Zélande prebehli od r. 1984, priniesli – spolu s pozoruhodnými výsledkami – Novému Zélandu všestranné uznanie: v indexe ekonomickej slobody, na vypracovaní ktorého sa podieľa aj Nadácia F. A. Hayeka Bratislava, je Nový Zéland hodnotený ako tretia najslobodnejšia ekonomika sveta a ako krajina, ktorá za posledných 20 rokov zaznamenala najväčšie zlepšenie. Časopis *The Economist* vyhodnotil Nový Zéland ako najslobodnejšiu z 20 hodnotených krajín, v hodnotení *World Competitiveness Report* skončil Nový Zéland na treťom mieste spomedzi 48 hodnotených krajín.

Vážené dámy, vážení páni, milí priatelia, je mi ctou, že dnes večer môžeme medzi sebou privítať sira Rogera Douglasa, autora prvej vlny reforiem, ktoré úspešne vyviedli Nový Zéland z krízového stavu a dostali ju medzi špičku najvyspelejších krajín, muža, ktorý významne prispel k premene Nového Zélandu z najregulovanejšej krajiny na najmenej regulovanú spomedzi vyspelých krajín.

Predtým než poprosím sira Rogera, aby sa ujal slova a predniesol výročnú prednášku Nadácie F. A. Hayeka Bratislava, chcel by som ešte vysloviť poďakovanie našim sponzorom, bez spolupráce a podpory ktorých by dnešná prednáška nebola možná. Sú to Slovaft, a.s., hotel Devín, Liberálny inštitut Praha a Friedrich-Naumann-Stiftung.

### 3.

SIR ROGER DOUGLAS

## KRITÉRIA HODNOCENÍ ÚSPĚŠNÉ EKONOMICKÉ REFORMY

### Výroční přednáška Liberálního institutu

Palác Adria, Praha, 26. října 1998

Jsem velmi poctěn, že mohu dnes odpoledne přednést v pořadí již třetí Výroční přednášku Liberálního institutu a obzvláště si vážím toho, že v této řadě mám příležitost promluvit po Miltonu Friedmanovi. Jsem si vědom, že se mu nemohu vyrovnat ve znalostech ekonomie a zkušenostech s její aplikací, ale aspoň doufám, že pro vás bude užitečné, když vám sdělím, co se odehrálo během zásadní ekonomické reformy na Novém Zélandu. Ve své přednášce bych se chtěl v krátkosti zmínit o tom, kde se nacházel Nový Zéland v roce 1984, jak se nám podařilo dostat se do této komplikované hospodářské situace a jakou politiku jsme zvolili, abychom se s těmito problémy vypořádali. Poté vás seznámím s výsledky, které tato politika přinesla a nakonec se zmíním o poučeních, a to jak ekonomických, tak i politických, která ze zkušenosti Nového Zélandu plynou.

#### **Problémy Nového Zélandu na počátku 80. let v kostce**

Během posledních deseti let před rokem 1984 hospodářský růst na Novém Zélandu dosahoval v průměru poloviny růstu zemí OECD. Vládní výdaje vzrostly z 29% HDP na 39% HDP, přičemž velká část výdajů se skrývala v nejrůznějších vládních agenturách. Čistý veřejný dluh dosáhl šestinásobku a náklady na obsluhu dluhu vzrostly z 6,5% na přibližně 20% celkových vládních výdajů. Nezaměstnanost se zvýšila z 5 000 na 132 000 osob, aniž by existovaly známky změny tohoto trendu. Když zvolíme ještě delší časový horizont, tak během 25 let před rokem 1984 patřil průměrný roční nárůst produktivity mezi nejnižší v rozvinutém světě. Novozélandská relativní životní úroveň poklesla z třetího nejvyššího místa na světě (jak tomu



bylo na sklonku padesátých let) na úroveň, která řadila Nový Zéland doprostřed třetí desítky zemí. Když se na celou věc podíváme z jiného pohledu, tak pokud by se Novému Zélandu bývalo podařilo od 60. do 90. let udržet alespoň průměrnou míru růstu, který byl charakteristický pro rozvinutý svět, tak by životní úroveň jeho obyvatel byla dvojnásobná proti jejímu skutečnému stavu. Toto porovnání vám dává jasný obraz toho, do jaké míry Nový Zéland během tohoto období ve skutečnosti zaostal. Poskytnu vám ještě jedno porovnání. V roce 1967 měl 1 novozélandský dolar hodnotu rovnající se 1,43 amerického dolaru; v roce 1984 to již bylo pouhých 43 centů.

Jaké byly hlavní prvky režimu vládní kontroly nad ekonomikou v červnu 1984, kdy jsme se ujali svých pozic ve vládě? Byly zmrazeny všechny mzdy, ceny, dividendy, nájmy a úroky. Byly zmrazeny všechny ceny a poplatky za vládou dodávané služby. Měli jsme devizovou kontrolu, která bránila všem transakcím se zahraničím kromě těch, které byly povoleny centrální bankou. Měli jsme licencování dovozů, které mělo zaručit výsadní postavení místních výrobců na trhu. Všechna hlavní vývozní odvětví byla výrazně dotována. Existovala velmi vysoká cla na výrobky, které měly domácí substituty a nízká nebo nulová cla pro polotovary určené ke zpracování domácím průmyslem. Finanční instituce měly povinnost držet a kupovat vládní obligace za cenu, která byla nižší než tržní cena. Veřejné penzijní fondy měly zákaz investovat do jiných aktiv než do vládních cenných papírů. Státní vlastnictví a přísná vládní regulace byla velmi rozšířená v odvětvích produkujících neobchodovatelné služby, jako je doprava, energetika, komunikace, finance, stavebnictví atd.

### **Jak se Nový Zéland dostal do této situace strukturální nerovnováhy?**

Vládní politika především ničila cenové signály přicházející ze světové ekonomiky a týkající se nejlepšího využívání zdrojů – to byly obzvláště případy tarifů a cel a omezení dovozů. Makroekonomická politika se soustřeďovala na zajištění stability na úkor růstu vyvolaného efektivním využíváním zdrojů. Vládní regulace, pod kterou mám nyní na mysli zákony upravující práci, obchod a obchodní zákony, byla zaměřena proti efektivnosti a inovativnosti. Tyto zákony byly používány na ochranu a stabilizaci. Inflace a daňová politika přesměřovaly zdroje do rizikových aktivit a aktivit s nízkou produktivitou. Finanční kontrola vytvářela neefektivní kapitálový trh. Sociální politika měla za následek vysoké mezní sazby daní a nárokové sociální dávky, které si ekonomika nemohla dovolit. Státní podniky, které ovládaly velkou část národních zdrojů, nebyly dobře spravovány, byly dotovány

a ochraňovány před konkurencí. Vládní administrativa nedokázala reagovat na měnící se priority a docházelo v ní k velkým neefektivnostem a plýtvání.

### **Jaké byly hlavní kroky hospodářské politiky, které byly uskutečněny na Novém Zélandu po roce 1984, aby bylo dosaženo potřebných strukturálních změn?**

Ti z vás, kteří nyní slyší poprvé o politice na Novém Zélandu, se nemusejí soustředit na každý jednotlivý údaj a každý reformní krok. Důležité je uvědomit si základní charakteristiku celého reformního procesu, který jsme provedli, a tou je komplexní přístup k reformě a konzistentní uplatňování přijatých principů v celém hospodářství.

#### **Reforma hospodářské politiky: Odstranění bariér pro obchod se zahraničím**

Ochrana domácího trhu pomocí cel a licencování dovozů měla za cíl umožnit růst životaschopných domácích odvětví. Namísto toho bylo jejím hlavním výsledkem omezení sortimentu dostupného zboží a nárůst domácích cen. Následkem toho došlo ke snížení novozélandské konkurenceschopnosti a pokles naší účasti na světovém obchodu.

#### **Jakou politiku jsme zvolili, abychom změnili tuto situaci?**

V první řadě jsme podepsali dohodu o volném obchodu s Austrálií. V polovině osmdesátých let jsme odstranili udělování dovozních licencí. Snížili jsme cla, která budou zcela zrušena do roku 2003.

Druhou oblastí, na kterou se soustředila vláda, bylo odstranění dotací podnikům. V důsledku zvyšujících se nákladů pro domácí výrobce, které byly výsledkem celních bariér, se vyvinula celá škála dotací a garancí, jimiž byly podporovány podniky vyrábějící na vývoz. Tyto dotace zasahovaly i do oblastí zemědělství a patřily mezi ně i podpory příjmů a dotace cen nejrůznějších vstupů. Co jsme tedy podnikli v této oblasti? Odstranili jsme regulace cen a příjmů. Zrušili jsme dotace do zemědělství během pěti či šesti let. Odstranili jsme daňové úlevy exportérům. Zrušili jsme veškeré garance exportů. Zrušili jsme nízko úročené půjčky. V současnosti dochází na Novém Zélandu k růstu jak zemědělství, tak i průmyslu, a to při existenci otevřené ekonomiky a světových cen.

Třetí oblastí, které vláda věnovala výrazné úsilí, byla daňová reforma. Zrušili jsme prodejní daně (sales tax), takže všechna zboží jsou daněna na stejné bázi. Velkoobchodní daně, které jsme měli, velmi narušovaly cenový

systém. Zavedli jsme daň na zboží a služby (goods and service tax) neboli daň z přidané hodnoty, chcete-li, s jednou sazbou na všechna zboží a služby, kromě finančních služeb. Snížili jsme mezní sazby daní z příjmu z 66% na 33%, přičemž většina lidí je na Novém Zélandu daněna ve výši 19,5%. Firmy i občané podléhají stejné dani. Veškeré zvýhodnění, které firmám vznikalo díky odpisům, je nyní pryč.

### **Velmi důležitá reforma infrastruktury**

Provedli jsme také množství zásadních změn v oblasti dopravy a telekomunikací. Zrušili jsme veškerou ochranu železnice. Na Novém Zélandu byly železnice zcela chráněny před konkurencí v dopravě nad vzdálenost 40 mil. Deregulovali jsme přístavy a korporatizovali jsme je. Poté došlo k reálnému poklesu přepravních sazeb a nákladů v přístavech o více než 50%. Zrušili jsme monopol novozélandských aerolinií Air New Zealand, kterým začaly konkurovat australské aerolinie. Poté jsme Air New Zealand privatizovali. Vypsali jsme tendry na autobusové linky na Novém Zélandu. Otevřeli jsme přístup pro konkurenci v oblasti taxislužby. Již není potřeba žádných nákladných licencí. Prodali jsme Telecom New Zealand. Výsledkem bylo snížení cen. Zavedení linky trvá nyní 1 den namísto 1 měsíce a více. Ministerstvo stavebnictví (Ministry of Works), které mělo monopol na stavbu všech budov atd. na Novém Zélandu, bylo korporatizováno a poté privatizováno. Televizní a rozhlasové vlnové spektrum bylo prodáno v aukci zájemcům s nejvyššími nabídkami. Nyní máme na Novém Zélandu pravděpodobně více rozhlasových stanic, než existuje kdekoli jinde na světě.

### **Konkurenční politika**

V mnoha zemích na světě existují úřady, které dohlížejí na aktivity nej-různějších monopolů nebo dominantních poskytovatelů služeb. Předpokládá se, že tyto úřady jsou schopny porozumět fungování těchto podniků a že jim zabrání v tom, aby manipulovaly trhem. Na Novém Zélandu ovšem nemáme žádného takového speciálního regulátora. Místo toho spoléháme na hrozbu potenciální konkurence, která je zaručená standardními ustanoveními o vstupu na trh, a má tak možnost kontrolovat chování monopolisty. Vláda na Novém Zélandu neprivatizovala žádné odvětví dřív, než zajistila, aby na tomto trhu alespoň hrozil vstup potenciálních konkurentů nebo – což byl ten nejlepší případ – aby existovala skutečná konkurence. Právě možnost vstupu konkurence, na kterou vláda spoléhala, byla tím, co zabraňovalo nadměrnému zvyšování cen. Doposud můžeme říci, že tyto strategie fungují dobře. Základním důkazem je pokles reálných cen ve všech odvětvích, jež byla dřív

podřízena vládě, a zlepšení konkurenceschopnosti novozélandských firem v podstatě ve všech odvětvích ekonomiky.

### **Změny na finančních trzích a trhu práce**

Odstranili jsme omezení vstupu na finanční trhy. V současnosti může jakákoli banka z jakékoli země světa, která může osvědčit své finanční zdraví, obdržet licenci ke vstupu na Nový Zéland. Odstranili jsme formální kontrolu bank a finančních prostředníků, např. nutnost dodržovat specifickou výši některých poměrových ukazatelů nebo investovat pouze do některých odvětví. Pro centrální banku je dán inflační cíl 0-3% a ministr financí uzavírá s guvernérem veřejnou smlouvu, ve které je tento cíl dán. Centrální bance je dána volnost výběru prostředků, aby svého cíle dosáhla. Na trhu práce jsme ve své politice přijali několik postupů – kromě jiného odstranění daňové progresse, snížení sociálních dávek, které jsou cíleně poskytovány pouze těm, kteří je skutečně potřebují, dále vzdělání a přeskolování pro nezaměstnané.

### **Zákon o podnikových vztazích**

Dříve jsme na Novém Zélandu měli přísně regulovaný a centralizovaný systém vztahů v podnikové sféře. Zákon uchovával povinné členství v odborech, národní mzdové tarify pro různá povolání, které jsme nazývali odměny (rewards), a povinnost arbitráže v případě sporů. Existovalo jen velmi málo flexibility, co se týkalo zaměstnání, jakož i velmi rigidní vazby mezi jednotlivými povoláními, takže všechny mzdy se pohybovali vzhůru společně. V 90. letech došlo k množství změn, ale Zákon o zaměstnaneckých smlouvách (Employment Contracts Act) z roku 1991 byl pravděpodobně tím nejdůležitějším. Dnes máme dobrovolné členství v odborech. Povinné členství tento zákon zrušil. Místo toho existuje zákonná procedura, kdy jednotlivý zaměstnanec vyjednává se svým zaměstnavatelem. Je také možné, aby si zaměstnanec určil zástupce, který by jej při vyjednávání zastupoval. Tímto zástupcem může být (a většinou je) zástupce odborů, ale odbory nejsou jedinými subjekty, které mohou vykonávat tuto činnost. Existuje také vyjednávání na úrovni podniku. Systém národního vyjednávání a sjednávání mzdových tarifů byl zrušen. Dohody o mzdách se místo toho uzavírají na pracovištích. Poprvé mohlo dojít k tomu, že mohly být uzavřeny takové dohody mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, které mohly být vytvořené pro konkrétní podmínky na konkrétním pracovišti. Není již nutné platit všem zaměstnancům jednoho druhu zaměstnání stejnou mzdu ve všech částech země. Tato flexibilita ohromně zvýšila možnosti zaměstnání na Novém Zélandu. Smlouvy se uzavírají na dobu určitou a vznikají dohodou mezi všemi zú-

částněnými stranami. Během trvání uzavřené dohody je protizákonné stávkovat nebo přerušením provozu protestovat proti podmínkám této dohody. To přineslo novou jistotu do podnikových vztahů, ale také zavedlo novou flexibilitu, protože všechny strany si mohou vyjednat takové podmínky smlouvy, jaké chtějí. Celkově tedy tyto změny přispěly ke zvýšení motivace a flexibility, která vede k vytváření nových pracovních míst a k vyšší produktivitě.

### **Reforma vlády byla čtvrtou oblastí změn**

Pro mnohé lidi je vládní management velmi tajuplná aktivita, která se vymyká standardnímu ekonomickému pohledu a zákonitostem. Na Novém Zélandu jsme zvolili odlišný přístup. Považovali jsme za nemožné vytvořit efektivní ekonomický systém v zemi, pokud by vláda jako největší hráč v ekonomice byla neefektivní. Vládní výdaje na Novém Zélandu představují více než 30% HDP. Pro exportéry je proto nemožné udržet si mezinárodní konkurenceschopnost, když služby, které potřebují, jim vláda poskytuje neefektivně. Hlavní reformní kroky týkající se vlády se odehrály ve třech oblastech:

Za prvé jsme korporatizovali jednotlivé státní podniky a poté jich většínu privatizovali. Některé výsledky vyplývající z tohoto kroku, k nimž došlo v některých státních podnicích, byly udivující. Například na železnici došlo k poklesu přepravních sazeb o více než 50%. V roce 1984 železnice zaměstnávaly 22 000 zaměstnanců. Dnes je to 4 500 a železnice mají větší objemy přepravy. Ke stejnému vývoji došlo v případě privatizace přístavů a v mnoha ostatních státních organizacích.

Druhá oblast reformy se týkala zaměstnanosti ve veřejném sektoru. Změny systému vlády se dotkly institucionální struktury a zaměstnanosti. Dříve jsme měli systém, ve kterém ve státní administrativě pracovali doživotní úředníci. Byli úředníky doživotními, protože nemohli být propuštěni. Přesunuli jsme se do systému, ve kterém vyšší úředníci mají pevné kontrakty na dobu určitou, ne na více než 5 let, přičemž jejich odměna se odvíjí od dosažení výsledků, ke kterým se ve smlouvách s ministrem zavázali. Docházelo i k tomu, že jsme po celém světě dávali inzeráty, pomocí kterých jsme získávali schopné vyšší ministerské úředníky. Například když jsme dali inzerát na vrchního ředitele na ministerstvu financí nebo zdravotnictví, každý ze zde přítomných by se o tato místa byl mohl ucházet a jeho zaměstnání by bylo zvažováno. To byla skutečně velká změna. Někteří úředníci dostávají dnes navíc dodatečné odměny za dobré hospodaření. Myslím si, že žádné ministerstvo nebo oddělení na ministerstvu nemá dnes vysoké výdaje, protože žádný z vedoucích nechce ztratit své odměny.

Další oblastí, kde došlo k zásadním změnám, o kterých bych chtěl krátce pohovořit, je vládní finanční management. Přesunuli jsme se od systému, který byl založen na peněžních příjmech a výdajích a který se soustředil na vstupy, k systému, který je založen na akruálním účetnictví a který se soustřeďuje na výstupy; další změnou bylo, že počátek fiskálního roku jsme přesunuli z března na červen. Tato změna představuje zásadní přeměnu účetnictví a schopnosti zachytit v účetnictví některé operace spojené se všemi činnostmi vlády. Symbolickou reprezentací této změny představuje rozvaha a výsledovka naší vlády. Dovolte mi, abych se u tohoto problému chvíli zdržel. Důvodem našeho rozhodnutí o reformě účetnictví veřejného sektoru byla potřeba získávat lepší informace o používání a spravování aktiv a o výrobě zboží a služeb. Stručně řečeno, změnili jsme systém veřejných financí, abychom mohli nalézt odpovědi na následující základní otázky: Co vlastně nakupujeme? (Podle starého systému jsme věděli, že nakupujeme nějaké vstupy, ale nevěděli jsme, proč je vlastně kupujeme.) Kolik nás to stojí? (Starý systém nám poskytoval informaci, jaké jsou peněžní náklady v daném roce, ale neměli jsme žádné měřítko následujících nákladů.) Na co se použil kapitál? Kdo je za to odpovědný? To jsou příklady otázek, které jsme si kladli a na které jsme odpovídali.

Jaké jsou tedy hlavní změny, které jsme provedli? Nyní máme smlouvy týkající se výstupů. Máme systém smluv s ministrem a jeho smluv s jednotlivými odděleními ministerstva o nákupu určitého výstupu. Je úlohou ministra, aby určil, jaké jsou společenské výstupy, kterých chce dosáhnout, a vybral, jaké výstupy chce nakoupit od jednotlivých oddělení ministerstva, aby vyprodukovali nebo přispěli k těmto společenským cílům. V případě ministerstva financí, kde jsem byl ministrem, jsme učinili seznam položek, které byly cílem ostatních ministerstev nebo kterých jsme chtěli dosáhnout my, a to podle jednotlivých oblastí, odvětví průmyslu, druhu sociální politiky, podle jednotlivých druhů daní apod. V dalším sloupci jsme napsali, jakým způsobem chceme tohoto cíle, o němž jsme byli přesvědčeni, že je v nejlepším zájmu země, dosáhnout. V dalším sloupci jsme zapsali, jak dlouho bude trvat úředníkům ministerstva připravit tyto politické postupy tak, aby byly ve stadiu, které by umožnilo jejich zahájení. Poté jsme učinili odhad. Kolik to bude tuto zemi stát, když danou konkrétní politiku uvedeme do praxe? Poté jsme si položili následující otázky: Podaří se nám tuto politiku prosadit ve vládě? Jakým způsobem ji budeme prezentovat? Například: O reformě přístavů jsme v té době byli přesvědčeni, že její cena je nejméně 1% HDP Nového Zélandu, a tak jsme ji umístili na nejčelnější místo našeho seznamu. Myslím, že jsme dosáhli přibližně 90% toho, co jsme chtěli. Tento přístup

vás vede k tomu, že se spíše soustřeďujete na to, čeho chcete dosáhnout, než na to, čeho byste mohli dosáhnout.

Máme rozvahu vlády a výsledovku vlády. Myslím, že jsme jediná země na světě, která každých šest měsíců uveřejňuje tyto údaje na akruální bázi. Úlohy jsou nyní jasně dány a stejně tak je rozdělena i odpovědnost.

### **Jaké byly výsledky některých skutečných politických postupů?**

Procento vládních výdajů v poměru k HDP dosáhlo vrcholu v roce 1991 a dosáhlo přibližně 43-44%. Dnes je to asi 33% a vláda je hodlá snížit pod 30%. Poprvé po sedmnácti letech dosáhla vláda v roce 1995 rozpočtového přebytku. Když hovořím o rozpočtovém přebytku, neberu v úvahu přebytky, které vznikly prodejem aktiv. Kdybychom tyto příjmy započítávali, měli jsme fiskální přebytky od roku 1985. Čistý veřejný dluh, který v roce 1991 dosáhl vrcholu – 50% HDP, je nyní 25% HDP. Poměr výdajů na obsluhu dluhu (původně kolem 20%) klesl a dosahuje nyní méně než 10%. Poklesla též riziková prémie země, odrážející se v úrokových měrách. OECD prohlásila náš daňový systém za takový, který ve srovnání se všemi zeměmi světa nejméně narušuje tržní prostředí.

Jaké byly další výsledky, na které bychom mohli poukázat? Prvním a nepochybným výsledkem je skutečnost, že klesla inflace. Druhým je fakt, že nyní máme hospodářský růst, který jsme dříve neměli. V době, kdy jsme s reformami začínali, jsme neměli žádný růst. Poté jsme se dostali na přibližně 2-3%. Růst se podařilo zvýšit po nějakou dobu až na přibližně 4-6% a nyní jsme zpátky v rozmezí 2-3%. Došlo k růstu vývozu, obzvláště vývozu zpracovatelského průmyslu, který rostl ročně přibližně o 15% v reálném vyjádření.

Zajímavou věcí, o které bohužel nemám příliš času hovořit, je skutečnost, že důležitým znakem sílící a transformované ekonomiky je rozvoj ekonomiky v jednotlivých regionech. Když byl Nový Zéland uvržen do dlouhotrvající stagnace v 70. letech a na počátku 80. let, dotkla se tato stagnace obzvláště citelně některých venkovských oblastí. Výsledky, které se ukazují dnes, říkají, že mezi těmito regiony jsou některé, které patří k nejrychleji se rozvíjejícím oblastem na Novém Zélandu. Jejich obnova je výsledkem větší flexibility na trhu práce, poklesu dopravních nákladů, nižších kapitálových nákladů a zlepšené konkurenceschopnosti. Tyto faktory umožnily obchodníkům vyrábět v těchto regionech zboží na export a prodávat je s úspěchem na světovém trhu, což bylo v 70. a 80. letech něco nepředstavitelného. Ve skutečnosti náš rozvoj vzešel spíše z těchto regionů než z našich velkých měst,

jako jsou Auckland a Wellington. Ve většině případů došlo v důsledku reformy ke snížení nákladů na využívání infrastruktury. Již jsem se zmiňoval o tom, že poplatky za využívání přístavů výrazně klesly, a to v reálném vyjádření o 60%. Reálné ceny přepravy po železnici klesly o 50%. Základní prvky vládní administrativy, jako jsou ministerstva zdravotnictví, financí, obrany, jsou nyní menší. Počet úředníků klesl z 88 000 na 34 000 a zároveň jsou tyto úřady efektivnější.

### **Jaká jsou základní politická a ekonomická poučení, která plynou z novozélandské strukturální reformy?**

Za prvé bych chtěl zdůraznit, že rozhodujícím faktorem je provedení vzájemně se doplňujících politických postupů, a nikoliv provedení jednoho takového postupu v konkrétní oblasti. Neexistuje žádný dílčí politický postup, který by magicky zajistil obnovení prosperity země. V našem případě došlo k tomu, že začaly úspěšně probíhat reformy na trhu zboží společně s reformami na trhu práce, finančním trhu a s reformou vládního sektoru. Kdybychom pouze provedli reformu na trhu zboží, nemohli bychom očekávat úspěch.

Za druhé bych chtěl říci, že když chcete uskutečnit nějakou reformu, mělo by se jednat o reformu komplexní. Nemá smysl vrtat se v jedné oblasti a zanedbávat ostatní. Jestliže to uděláte, náklady vytvořené nejistoty budou poté pravděpodobně větším negativem než přínos, který by plynul z drobných uskutečněných změn.

Rád bych zmínil dva další důležité aspekty. Politikové by neměli podceňovat schopnost lidí přizpůsobit se. Na Novém Zélandu pocházel v roce 1984 jeden ze tří dolarů farmářských příjmů od vlády. Dnes je to nula. Zatímco farmáři ztráceli tuto podporu od vlády, směnný kurs, který jsme uvolnili, se zvýšil. Pamatuji si na to, jak mě prezident Federace farmářů navštívil po 1. březnu 1985. Dolar po zavedení plovoucího kursu stoupl ze 43 centů amerického dolaru na 48. Na tomto setkání v mé pracovně tento muž řekl: „Pane ministře, podívejte, při 43 centech za dolar farmáři sotva přežívali. 48 centů je ale nesmysl.“ V klidu jsme celou věc prohodili, sice jsme se na všem neshodli, ale v klidu jsme se rozešli. Asi po šesti měsících se schůzka opakovala. Náš dolar se v té době vyšplhal na 55 centů a on mi řekl: „Pane ministře, 48 centů bylo možné maximum, 55 centů je ale naprosto nemožné.“ Za tři měsíce, když byl dolar 60 centů, mi stejný muž říkal, že „možná lze přežít při 55, ale 60 je moc“. Když jsme se dostali na 70 a já se začínal pomalu potit, mi říkal, že „možná 60 by se dalo snést, ale...“ – takže prosím nepodceňujte schopnost lidí přizpůsobit se, je-li prováděná změna opravdová.



Dále bych chtěl říci, že rychlost není tím, co by mohlo zastavit reformní program. Tím může být nejistota. Lidé potřebují vědět, že vláda pevně stojí za rozhodnutími, která učinila. Jestliže však tito lidé věří, že mohou změnit vaše mínění, pak se veškerá jejich snaha zaměří na to, aby váš názor změnil a mohl být navrácen starý pořádek. Reforma je úspěšná pouze tehdy, když lidé věří, že ji skutečně provedete, a poté se sami přizpůsobí. Rychlost nezabývá, ale nejistota ano.

Dalším důležitým faktorem jakékoli reformy je otázka efektivnosti. Prováděná politika musí podporovat efektivnost. Tím myslím, že výroba a stejně tak spotřeba zboží a služeb by měly být maximalizovány s co nejmenším vynaložením zdrojů. Tento cíl by měl uspokojit všechny lidi včetně ochránců životního prostředí. Na počátku to může vypadat v nesouladu s tím, kam se chcete dostat. Například v mém prvním rozpočtu jsem zvýšil poplatky za elektřinu o 28%, poplatky za používání silnic o 48%. To vše se týkalo používání zdrojů. Když jsme měli cenu elektřiny příliš nízkou, podporovali jsme vlastně lidi, aby rozvíjeli odvětví s vysokou energetickou náročností, jejichž rozvoj vám v dlouhém období nepřinese žádné výhody. Zvýšení poplatků za používání silnic bylo v souladu s dalším principem, který jsme uplatňovali – s principem neutrality. Rozhodli jsme se ke zvýšení těchto poplatků o 48%, aby uživatelé silnic platili všechny náklady škod, které na silnicích používáním vznikají. Ve stejném okamžiku jsme zrušili speciální privilegia, která měla železnice. Zrušili jsme nařízení, podle něhož veškerá doprava na vzdálenost větší než 40 mil musela být prováděna po železnici, a tak nám vznikla volná konkurence. Výsledkem bylo, že ceny přepravy na železnici v reálném vyjádření klesly o více než 50%. Počet zaměstnanců klesl z více než 22 000 na 4 500. Na druhé straně došlo k tomu, že když výrobci viděli, jak klesli ceny za přepravu po železnici a ceny za používání přístavů, zjistili, že za tyto ceny již mohou v zahraničí prodat své výrobky, které byly dříve neprodejně. Výsledkem celé této zásadní změny bylo, že se nejen zvýšil růst některých oblastí, ale že vzrostl počet pracovních příležitostí na Novém Zélandu.

Dalším důležitým poučením, které plyne ze zkušenosti Nového Zélandu, je význam transparentnosti. To je přesně to, o čem vypovídá každých 6 měsíců zveřejňovaná rozvaha a výsledovka vlády. Transparentnost ve všech oblastech je nesmírně důležitá. Podaří-li se vám přesvědčit politiky a úředníky o její nutnosti, změní se jejich pohled na jejich práci pro společnost. Dám vám jeden příklad. Když jsme státem vlastněné podniky přeměnili v korporace – a těch bylo 10 –, řekli jsme jim: V budoucnosti máte jako korporace pouze jednu úlohu, a to chovat se jako soukromý podnik. Máte stejné orgány společnosti a vztahují se na vás stejná pravidla a regulace jako na sou-

kromou společnost. Od nynějška máte pouze jeden cíl a tím je dosažení zisku. My, jako vláda, očekáváme, že budete mít stejný zisk z kapitálu, který jsme do vašich podniků investovali, jaký by měl soukromý sektor. Jestliže budete vykonávat svými aktivitami jakoukoli sociální politiku – a to říkají všichni, že to dělají, a proto také údajně nemohou mít zisk –, pak přijďte za námi a my rozhodneme o tom, jestli v tom máte pokračovat. Jestliže rozhodneme, že ano, zaplatíme vám. Jestli ne, přestanete s tím.

Hádejte co se stalo? Pouze zástupci jedné z deseti korporací, které jsou nyní většinou již privatizované, přišli a řekli, že potřebují dotaci. Důvodem, proč ostatní nepřišli, bylo zjištění, k němuž dospěli, a sice že na otevřeném trhu, na který může vstupovat konkurence, je to, co oni dříve nazývali sociálními službami, obchodem, který se vůbec nelišil od jiných obchodů a který museli úspěšně vykonávat, aby nepřišli o zákazníky. Tou jedinou korporací, která přišla, byla pošta. Řekli: „Pane ministře, máme v celé zemi 467 poštovních úřadů, které vykonávají pouhých 8% celkových výkonů. Nejsou ziskové. Kdybychom se chovali tržně, zítra bychom je museli zavřít. Chcete, abychom to udělali? Nebo nám dáte dotaci?“ Řekl jsem: „Kolik potřebujete?“ Řekli: „80 miliónů.“ My jsme řekli, že 20 miliónů a nakonec jsme se dohodli na částce 40 miliónů. Od té doby jsme každý měsíc vypisovali šek na 3 1/3 miliónu. Do státního rozpočtu jsme zařadili položku „pošta – 40 miliónů“. Za pět měsíců, když jsme připravovali rozpočet, jsme se rozhodli, že těch 40 miliónů můžeme utratit lépe v oblasti zdravotnictví a školství. Ze dne na den jsme zavřeli na Novém Zélandu 467 poštovních úřadů. Tomu se říká transparentní krok. Nebylo to tím nejpopulárnějším, co jsme kdy udělali, ale bylo to lepší než zavírat během 467 dnů jeden poštovní úřad denně. Je zajímavé, že když se nyní po 10 letech podíváte zpět, uvidíte, že pošta má nyní o 500 úřadů více než předtím, než došlo k tomu, že jsme jich 467 zavřeli. Všechny jsou provozovány vedenými soukromými podnikateli.

Další věcí, o které bych se chtěl v krátkosti zmínit, je možnost vstupu do odvětví. Ta je velmi důležitá a musí na ní být při privatizaci pamatováno. Měli jsme například vládní tiskárnu, které vykonávala všechny tiskařské práce pro všechna ministerstva a úřady. S tím jsme přestali a tiskárnu jsme prodali. Všechny úřady si musí tyto práce objednat u soukromého sektoru. Výsledkem tohoto přístupu, který je uplatňován ve vládě, ve vládní tiskárně a v množství ostatních oblastí, jsou nižší náklady, vyšší kvalita a větší různorodost a pestrost.

Mnoho lidí mi říká: „Podívejte, jste politik Labour Party. Vaše strana je podporována odbory. Jak můžete obhajovat a navrhovat všechny ty věci?“ Vždy jim odpovídám, že kdybych měl shrnout politické postupy, kte-

ré jsme prosazovali v letech 1984-1987, tak to učiním ve třech slovech: **Odstanili jsme privilegia.** To je přesně to, co jsme dělali. Vláda je tady pro daňové poplatníky a spotřebitele. Vláda není zvolena proto, aby hájila zájmy rozličných zájmových skupin. Na Novém Zélandu existovala praxe udělování dovozních licencí. Jestliže jste měl tuto licenci a byl jste jeden z mála, kterému se dostalo takovéto výhody – např. dovážet automobily -, nemusel jste být žádným géniem, abyste dosáhl zisku. Měl jste výhodu vládního privilegia. Zemědělci měli zase výhodu dotací, které dostávali. Je ohromně zajímavé pozorovat, co se stalo, když jsme všechna tato zvláštní privilegia odstranili. Většina zájmových skupin zjistila, že jsou na tom vlastně lépe. Zemědělci sice ztratili privilegium dotací vstupů a dotací jejich výrobků, ale tuto ztrátu doprovázelo zjištění, že nemusí již tolik platit za všechna privilegia, výhody a podpory exportu, které dostávali výrobci v průmyslu. Najednou zjistili, že vstupy jejich výroby jsou levnější, protože bylo zrušeno vydávání licencí na dovoz. Cla byla snížena téměř na nulu, takže i ceny dovážených výrobků klesly. Vláda fungovala efektivněji. Náklady na přepravu po železnici zboží klesly na polovinu. Za využívání přístavů se platila jen poloviční částka oproti tomu, co se platívalo dříve. Základní změna tedy spočívala v tomto: Ztratíte své zvláštní výhody a privilegia, ale jste na tom v konečném důsledku lépe, protože i všichni ostatní ztrácejí své zvláštní výhody. To je podstata našeho přístupu.

Poslední věcí, kterou bych se chtěl zabývat, nebo možná předposlední, je poznání, že nakonec pouze kvalitní rozumná rozhodnutí přinesou požadované výsledky. Na Novém Zélandu jsme zjistili, že kdykoli jsme učinili skutečně správné a kvalitní rozhodnutí, tj. kdykoli jsme se zeptali: „Co je v nejlepším zájmu obyvatel Nového Zélandu?“ a řádně pak z toho rezultující rozhodnutí připravili a prosazovali, tak problémy, s nimiž jsme se museli vyrovnávat, se náhle ztratily. Politický problém, který vzniká při kvalitních a správných rozhodnutích, spočívá v tom, že náklady přicházejí dříve než přínosy a jsou zřetelně viditelné. Vždy uplyne nějaký čas, než se projeví přínosy dané konkrétní politiky a navíc nejsou vždy snadno rozpoznatelné. Mohu vám jednoduše ukázat, že jsme ztratili 18 000 pracovních míst na železnici, ale nemohu přesně určit, kde se vzalo nových 100 000 pracovních příležitostí. Jedno se totiž objeví na jednom místě, dvě přibudou na jiném, tři se objeví v průmyslu v nějakém regionu třeba na venkově. Kvalitní rozhodnutí je ovšem třeba činit. Kdykoli jsme se takto rozhodli, politické problémy jsme nakonec překonali. Kdykoli jsme učinili kompromis, kdykoli jsme se zastavili v půli cesty, kdykoli převážilo nějaké jiné uvažování, tak problémy, kte-

ré tím vznikly, se kumulovaly a kumulují až do naší současnosti. To se týká například zdravotnictví, školství a sociální oblasti.

Na závěr chci říci, že se nám na Novém Zélandu nepodařilo vyřešit všechny problémy, které nás tíží. Je zřejmé, že je ještě třeba udělat mnoho práce, abychom reformu dokončili. To se týká obzvláště zdravotnictví, školství a sociální politiky. Tím myslím např. problematiku starobních důchodů, zdravotní péče ve starobním důchodu, podpory v nezaměstnanosti, podpory v případě nemoci a úrazu a podobně. To jsou problémy, které jsme nevyřešili. Jedná se o oblasti, kde vláda chce stále být monopolním dodavatelem služeb. Nemohu příliš pochopit, proč si Novozélandané nemohou utvořit toto spojení. Mohli vidět, že ve všech případech, kdy se nám podařilo vytvořit správné stimuly, došlo k ohromnému zlepšení, jako například na železnicích či v případě přístavů. Ve zdravotnictví, školství a sociální oblasti stále trváme na tom, aby tyto oblasti byly spravovány tak, jako bývaly spravovány pošty nebo železnice. Dokud ale zdravotnictví, školství a sociální oblast nezačneme spravovat tak, jako teď spravujeme pošty a železnice, nevyřešíme problémy, které nás na Novém Zélandu tolik tíží. Dle mého názoru je odpověď poměrně jednoduchá. Musíme se obrátit k jednotlivým občanům Nového Zélandu. Peníze, které vláda za ně nyní utrácí ve zdravotnictví, školství a sociální oblasti, by měly být navraceny zpátky lidem, aby tito lidé mohli začít si za své peníze tyto služby kupovat přímo. Jsem přesvědčen, že ve většině těchto oblastí by se dobře dařilo pojišťovacímu podnikání.



## DISKUSE

PAVEL BERKA (Dresdner Bank):

Měl jsem velké štěstí, protože jsem strávil na Novém Zélandu mezi lety 1990-1994 téměř 4 roky. Měl bych dvě poznámky. První se týká vaší knihy *There Is No Alternative* (Neexistuje žádná jiná alternativa). Tento název se dá krásně zkrátit, což se mi velmi líbí – TINA. Za druhé, když jsem pobýval na Novém Zélandu, setkal jsem se s předsedou Federace průmyslníků (New Zealand Manufacturing Federation), jímž je Fred Turnovský, který pochází z Čech. Rád bych se vás zeptal, jak se díváte na problém průmyslové politiky, která tady v České republice v posledních letech chyběla.

SIR ROGER DOUGLAS:

K reformě na Novém Zélandu mohu říci několik věcí. Pro průmysl byly výsledkem tohoto reformního procesu tři nebo čtyři základní skutečnosti. Za prvé, průmysl zúžil rozsah druhů zpracovávaných výrobků, přešel od velmi široké palety výrobků k užšímu záběru. Podniky učinily rozhodnutí, s kterými výrobky v daném oboru je možné uspět v konkurenčním prostředí, a na tyto výrobky soustředily svou pozornost. Za druhé, na Novém Zélandu neexistuje výrobce, který by nepohlížel na Austrálii jako na součást domácího trhu. Po zásadních provedených změnách, které vedly k větší flexibilitě trhu práce a poklesu dopravních nákladů, průmysl a obzvláště malé a střední podniky na rozdíl od většiny velkých firem dokázaly ročně zvyšovat svůj export v reálném vyjádření o 15-20%. Jsou nyní mnohem efektivnější, ale proto musí vyrábět velmi kvalitní výrobky a být konkurenceschopní, co se týče nákladů.

LUBOMÍR SEDLÁK:

Nedávno jsem četl v časopise *Economist*, že máte největší zahraniční zadluženost na obyvatele. Figurovalo tam číslo 80 miliard dolarů. Já doufám, že mi to vysvětlíte, protože jinak za celý ten váš úspěch platí někdo jiný.

SIR ROGER DOUGLAS:

Co se týče vládního dluhu, došlo k jeho snížení, jak jsem již řekl, z více než 50% na přibližně 25% HDP. V důsledku zavedení plovoucího kurzu novozélandského dolaru došlo k tomu, že si soukromé firmy mohly půjčovat v zahraničí tolik peněz, kolik chtěly. Na druhé straně také docházelo vedle půjčování v zahraničí k tomu, že novozélandské firmy kupovaly v zahraničí aktiva. Například já jsem ve správní radě velké novozélandské firmy a 70% našich aktiv tvoří aktiva v zahraničí. V průmyslu došlo také k další věci. Když jsme na Novém Zélandu vydávali pro podniky licence a měli jsme zároveň tuhou kontrolu pohybu kapitálu, do podnikání se dostávalo mnoho lidí, kteří ve skutečnosti podnikat neuměli. Náš největší podnik Fletcher Challenge, který se zabývá budováním vedení, energetikou a lesnictvím, zároveň působil jako finanční instituce a v mnoha dalších oblastech. Jakmile však byla odstraněna kontrola pohybů kapitálu, prodal tento podnik všechny činnosti, které nepředstavovaly jeho hlavní aktivitu. V oblasti lesního hospodářství například vlastní podniky v Austrálii, Kanadě, USA a Evropě. Jejich činnost se zkoncentrovala. Myslím, že je potřeba se dívat nejen na stranu dluhu, ale také na aktiva, která novozélandské firmy vlastní. Zároveň je ale nutné si uvědomit, že to, o čem tady mluvíme, je soukromé zadlužení, a nikoli veřejný dluh, není to žádné zadlužení vlády.

DAN ŠTASTNÝ (Liberální institut, časopis *Laissez Faire*):

Rád bych se zeptal na jednu věc. Hovoříte zde o tom, že základem vaší reformy bylo rušení zvláštních privilegií. Když ale hovoříme o privilegiích, implicitně myslíme zájmové skupiny. Jak se vám podařilo vypořádat se s těmito skupinami? Nedovedu si představit, že jim stačilo říci, aby se nebály, protože v konečném důsledku získají, neboť budou zrušena privilegia i všech ostatních skupin. Mohl byste nám tento problém trochu přiblížit?

SIR ROGER DOUGLAS:

Myslím, že tohle je velmi správná otázka. Je pravda, že to trvalo nějaký čas, než si zájmové skupiny uvědomily, že by rušení privilegií mohlo být pro ně výhodné. Proto jsme se v našich reformních pokusech pokoušeli vytvářet celé balíky reformních opatření. Bylo by například zcela nemožné odebrat podporu zemědělcům, aniž bychom zreformovali přístavy, železnice, vládu, licencování dovozů atp. Proto bylo nutné nezabývat se jednotlivými problémy odděleně, ale udělat celý balík reformních kroků tak, aby dopadly na všechny ve stejném okamžiku. Ve svém prvním rozpočtu jsme například zrušili dotace do zemědělství, průmyslu a podpory exportu. Zvýšili jsme silniční poplatky o 48%. Zrušili jsme licencování dovozů. Všechny tyto věci jsme udělali v jednom balíku. Základem našeho úspěchu bylo vytváření právě takových balíků. Vždy si vzpomenu na pondělí po schválení tohoto rozpočtu. Předkládal jsem rozpočet ve čtvrtek a řekl jsem si, že by bylo dobré se setkat se všemi zájmovými skupinami v pondělí a promluvit si s nimi. Předpokládal jsem, že z toho nebudou nějak nadšeni, ale bylo zajímavé, že to byli pouze zástupci nákladní silniční dopravy, kteří byli stále velmi nespokojeni. Byli přesvědčeni o tom, že nárůst jejich daně ve výši 48% byl poněkud příliš prudký. Nevím, jestli se jednalo o nějakou kolektivní oběť nebo co, ale většina z nich byla připravena se s tímto rozpočtem smířit. Mimochodem nechci, abyste si mysleli, že všechno bylo jednoduché, to vůbec tak není. Například ceny půdy zpočátku klesly o 50%. Mnoho farmářů se dostalo do složité situace, protože jejich dluhy pravděpodobně převýšily hodnotu jejich půdy. Banky je ale nehaly do bankrotu, tak to ve světě obchodu nefunguje. Protože jestli se jednalo o dobré farmáře, bylo lepší je ponechat pracovat na jejich půdě, přepracovat úvěrové smlouvy a s celou situací se tímto způsobem vypořádat. Řeknu vám jednu příhodu. Jednou jsem během tohoto období jel na novozélandskou lokalitu, která se jmenuje Parmister Northern, abych si promluvil s farmáři. Nedá se říci, že by byli nadšeni z toho, co se tehdy dělo. Konal se ohromný mítink, lidé museli stát v uličkách a postávali i na chodbách. Krátce jsem promluvil a poté jsem hodinu a půl odpovídal

na otázku. Když jsem po skončení odcházel, farmáři se svými ženami ještě seděli v sále a nelichotivě se mne dívali. Doprovázel mě člověk, který se jmenoval Jeff Sweir, který pro mě pracoval. Jeffa jste nikdy nemohli přehlédnout, protože měřil 6 stop a 6 palců. Rozhlédl jsem se, abych viděl, jestli Jeff jde se mnou. Šel asi 6 yardů za mnou. Venku jsem nastoupil do auta a řekl jsem mu: „Jeffe, kde jsi byl?“ A on odpověděl: „Nevadilo mi, že si mysleli, že jsem váš bodyguard, ale strašně jsem si nepřál, aby přišli na to, že jsem váš ekonomický poradce.“

**TOMISLAV ŠIMEČEK (Občanské sdružení majitelů domů):**

Jednou ze skupin obyvatel, která je obvykle v mnoha zemích nadána privilegií, jsou kvůli regulaci nájemného nájemníci. Vy jste byl také odpovědný za bydlení na Novém Zélandu. Můžete nám říci, jak jste se vypořádali s tímto problémem?

**SIR ROGER DOUGLAS:**

Ano, samozřejmě. Během jednoho či dvou týdnů poté, co jsme vytvořili vládu, jsme regulaci nájemného odstranili. Jediné, co kontroloval nájemného způsobovala, bylo vlastně to, že zajišťovala, aby soukromý sektor nestavěl žádné další domy. Jakmile jsme kontrolu nájemného odstranili, mnoho lidí ze soukromého sektoru začalo stavět domy a přestože nájmy na počátku mnohde vzrostly, nakonec se dostala nabídka a poptávka do rovnováhy. V tomto okamžiku dochází na Novém Zélandu k poklesu nájemného.

**ZBYNĚK FIALA (Deník *Právo*):**

Jak prožíval Nový Zéland současné měnové turbulence, které otrásaly Asií? Zaznamenal jsem, že deficit běžného účtu platební bilance je 6,7%, ale úrokové míry zatím jsou na hranici nízké inflace a možná dokonce deflace.

**SIR ROGER DOUGLAS:**

Určitě na nás měly události v Asii z poslední doby vliv. Tento vliv byl na některá odvětví větší, na jiná menší. Naše lesnictví bylo obzvláště těžce zasaženo. Téměř 40-50% našeho exportu v tomto, pro nás velmi významném oboru, směřovalo do Koreje a tyto prodeje se v podstatě ze dne na den zastavily. Zemědělství bylo zasaženo celkově a malí průmysloví výrobci byli částečně zasaženi také. Určitě došlo ke snížení exportu. Situace v Koreji, na Tchaj-wanu a v ostatních částech Asie zasáhla také turistiku. Jedná se tedy určitě o nepříjemný dopad.

Když se podívám na ostatní odvětví, která se nevyvíjejí dobře na Novém Zélandu, náš program reforem se pravděpodobně zastavil na konci roku

1992. Od té doby došlo sice k nějakým dalším reformním krokům, ale pouze velmi pomalým tempem. Po roce 1992 se tedy reformy v podstatě zastavily, ale stále se dostavovaly výsledky dříve provedených reformních kroků. V roce 1995-6 jsme měli přebytek vládních příjmů nad jejími výdaji přibližně ve výši 7-8% HDP. Tento výsledek nám nabídl skutečně obrovskou příležitost vrátit lidem tyto peníze, snížit daně, a tím zajistit, aby se země posunula zase o kousek dopředu. Politici však neodolali. Tyto peníze se za nás rozhodli utratit a to má, domnívám se, negativní důsledky. Existuje velmi jednoduchý test pro politiky, o němž si myslím, že by se měl použít v každé zemi na světě. Politici by neměli mít možnost utratit ani jeden dolar z našich peněz, dokud nebudou moci prokázat, že jej mohou utratit s lepším sociálním a ekonomickým efektem než my. Kdybyste tento test použili, viděli byste, že vládní výdaje by v každé zemi na světě, kterou znám, musely klesnout o 70-80%.

MAREK MATĚJKA (VŠE Praha):

Jak jste říkal, pane Douglasi, daně byly především sníženy. Byly sníženy i daně spotřební, tedy daně týkající se benzínu, cigaret, alkoholu, anebo jakým jiným způsobem bylo zacházeno s těmito daněmi?

SIR ROGER DOUGLAS:

Před naší reformou jsme na Novém Zélandu měli něco, co jsme nazývali velkoobchodní prodejní daně (wholesale sale taxes). Jejich velikost se nacházela v intervalu 0-60%, a proto tyto daně velmi narušovaly cenový systém. Vycházelo se u nich z toho, co lidé považovali za luxusní zboží ve 30. letech tohoto století a co ovšem bylo již samozřejmostí v 80. letech, jako např. ledničky, pračky a podobné věci. Základní věcí, kterou jsme udělali, bylo zrušení těchto daní s výjimkou zvláštních daní na alkohol, tabákové výrobky a výrobky z ropy. Ještě možná zůstala nějaká daň na hazardní hry. Místo toho jsme zavedli něco, čemu vy byste říkali daň z přidané hodnoty. Sazba této daně byla na všechny druhy zboží a služby 10% bez výjimek – kromě jediné a tou jsou finanční služby, kde jsme nepřišli na způsob, jak to provést. Ne snad, že bychom nechtěli. Ve skutečnosti banky a finanční instituce chtěly, abychom daň zavedli i pro ně, protože to, že jsme daň neuměli uvalit, znamenalo, že oni si ji nemohli odečítat. Tato reforma představovala jednu ze základních změn v oblasti zdanění zboží a služeb. Předtím jsme měli daně, které ničily tržní signály, což mělo vliv na investice a na to, kde lidé prováděli své nákupy. Nyní máme zcela neutrální daňový systém v oblasti nepřímých daní.



TOM HOWE (Deloitte & Touche):

Ve svém vystoupení jste zmiňoval, že schopnost zrušit dotace takovýmto dramatickým způsobem byla výsledkem pocitu voličstva, že vláda je skutečně odhodlaná provést tuto politiku. Odhodlání vlády odráží pravděpodobně mandát, který vláda získá od lidí. Myslíte si, že takováto politika je schůdná i pro koaliční vládu v systému poměrného zastoupení?

SIR ROGER DOUGLAS:

Domnívám se, že je to mnohem obtížnější pro koaliční vládu pohybující se v systému poměrného zastoupení. Věřím ale, že ve své podstatě to nic nemění na skutečnosti, že země čas od času musí provést tyto změny. Myslím si, teď hovořím o politickém pohledu na věc, že zcela určitě lze tento přístup použít i pro mnohé ostatní aspekty života. I v mnoha ostatních případech nemůžete vyhrát, dokud nebudete připraveni snést i prohru. Na labouristické vládě z let 1984-88 byla jedinečná jedna věc. Základem našeho uvažování byla otázka, co bychom měli udělat v zájmu naší země. Až poté jsme si kladli otázku: „Jakým způsobem to prodáme široké veřejnosti?“ Problém většiny politiků ve většině zemí je, že začínají otázkou: „S jakým programem můžeme uspět?“ Když začnete takhle, nikdy nemůžete udělat tu reformu, která je nejvíce zapotřebí. Další věci, o které nám vypovídá novozélandská zkušenost, je tato: Nikdo by neměl podceňovat schopnost voličů porozumět reformě. Je možné, že neporozumí každému jednotlivému bodu prováděné politiky, ale jelikož mají nepřeborné zkušenosti se životem, dokáží poznat, zdali to, co děláte, je dobré nebo špatné. Myslím, že pro nás hlasovalo v roce 1987 více voličů, protože věděli, že to, co jsme do té doby udělali, bylo v zásadě dobré, a chtěli, abychom rozdělanou práci dokončili. A to vše bylo navzdory tomu, že jsme měli například 20% úrokové míry na hypotéky na domy. V jednom okamžiku jsme měli 25% úroky na devadesátidenní pokladniční poukázky, což pro Nový Zéland bylo jednoduše něco neslýchaného. Jak obchodní komunita, tak i občané však viděli, že v dlouhém období to pro nás bylo dobré. Samozřejmě také došlo k věcem, jejichž opakování by si již nikdo nepřál.

P. BUBENÍK (MacKenzie and Co):

Pane Douglasi, mnohokrát jste zmiňoval skutečnost, že rušení nejruznějších privilegií bylo důležitým prvkem vaší reformy. Souhlasil byste také s hypotézou, že odstranění privilegií velmi zmenšilo prostor pro korupci ve vládě?

SIR ROGER DOUGLAS:

Odpověď je samozřejmě ano, ale korupce ve vládě nikdy nepředstavovala na Novém Zélandu problém. Myslím, že v tomto ohledu můžeme být velmi rádi. Ještě jednou opakuji, že samozřejměmu odpovědí na vaši otázku je – ano. Příklad činnosti, ve které potenciálně mohla vznikat příležitost pro korupci, a já nevěřím, že k tomu docházelo a jestli ano, tak pouze ve výjimečných případech, bylo udělování dovozních licencí. Když dáte někomu licenci na dovoz, dáváte mu ve skutečnosti peníze, takže tento příklad je zcela zřejmý. Nemyslím, že se to stávalo, ale byla to určitě příležitost, kde se tak stávat mohlo.

JIŘÍ ZEMAN (SEVEN):

Hovořil jste o tom, že rychlost není zdrojem problémů, ale je jím nejistota. Má otázka tedy zní: Jako dlouho vám trvalo nebo kolik času jste strávil tím, že jste vytvářel konsensus, a to tak, že jste před začátkem reformem informoval a přesvědčoval lidi?

SIR ROGER DOUGLAS:

Myslím si, že toto je skutečně důležitý problém – tedy celá tato otázka týkající se konsensu, vysvětlování a přesvědčování. Odkud bych měl začít? Možná že začnu od konce a vrátím se zpět na začátek. Nikdy jsem ve vládě osobně neviděl konsensus před rozhodnutím, které pak bylo učiněno. Kdekoliv se člověk snaží nalézt konsensus v tom smyslu, že zavřete zástupce nějaké zájmové skupiny do jedné místnosti, jako například lékaře, právníky, farmáře, zástupce průmyslu či odborů nebo učitele, a pokoušíte se diskutovat jednu oblast a následně přijít s příslušným návrhem politiky, tak když se vám tohle podaří, pak jediné, co z toho vzejde, bude zmatek. Konsensus můžete zažít jediné tehdy, když provedete správné opatření hospodářské politiky, které skutečně funguje. Poté můžete dosáhnout konsensu. Jestliže provedete nějaké opatření hospodářské politiky, které nefunguje, samozřejmě z toho vyplyne jediné zmatek. Myslím, že nesmíte zaměňovat konsensus za vysvětlování a přesvědčování. Toho jsme v případě Nového Zélandu velmi hojně využívali. Vláda proto vždy přijala nějaké politické opatření, vyhlásila jeho zamýšlený směr a požádala o komentář týkající se specifických částí tohoto reformního kroku. To jsme udělali například v případě daní na zboží a služby (daně z přidané hodnoty). Předložili jsme návrh této politiky. Sepsali jsme o tom studii, vytvořili jsme výbor složený ze zástupců soukromého sektoru, aby se zabýval podrobnostmi tohoto opatření a předkládal doporučení. Tento výbor vyslechl každého ze soukromého sektoru, kdo si přál být do tohoto procesu zapojen. Vzniklé výsledky jsme publikovali. Toto byl náš způsob komunikace. Předložili jsme naši politiku k veřejné diskusi, získali jsme lidi

ze soukromého sektoru, aby se o ní informovali a vyjádřili se k jejím jednotlivostem. Mohli konzultovat, s kým uznali za vhodné. Jejich připomínky byly publikovány. My jako vláda jsme je nemohli ignorovat. Stejný postup jsme použili v mnoha oblastech a to nám vlastně umožnilo využít mnoha zkušeností a dovedností přicházejících ze soukromého sektoru, které předtím nebyly dostupné. To byly konzultace, ale nebyl to konsensus. Mezi těmito dvěma pojmy je velký rozdíl.

P. PROKEŠ (GIGA, s. r. o.):

Pane Douglasi, dovoluji vám položit vám jednu hypotetickou otázku. Představte si, že Nový Zéland je středoevropská země a vy jste ministrem financí v této době. Myslíte si, že oproti evropskému společenství, které je naopak velice nakloněno udělování různých privilegií některým skupinám, např. vámi zmiňovanému zemědělství, by byla vaše reforma rovněž tak úspěšná?

SIR ROGER DOUGLAS:

Jsem přesvědčen o tom, že by mé reformy byly stejně úspěšné. Je možné, že by byly ještě úspěšnější, neboť věřím, že mnoho evropských zemí je přirozeně bohatších, než byl Nový Zéland. Jste blíže trhům a nemáte proto ty nevýhody, které jsme měli my. Jestliže se podíváte na Evropu, vidíte, že Evropa nebo její celé části jsou tak bohaté, že si mohou dovolit výrazné dotace. Ale myslím si, že Brusel je v mnoha případech jakousi noční můrou. Když přemýšlím o Evropě, a teď trochu zobecňuji, třebaže vím, že by se toho člověk měl vyvarovat, domnívám se, že jednou z důležitých věcí zde v Evropě je – a tady mluvím o Evropské unii – příliš mnoho regulace a toto, jak víte, je velký problém. Myslím si, že je třeba udělat pořádek na trhu práce, protože tam se ztrácí mnoho pracovních míst, a to obzvláště v zemích, jako je Německo. Další změnou, která by měla být prioritou, je daňová reforma. Další oblast – a to je oblast, ve které ani Nový Zéland nedokázal pokročit – je zdravotnictví, vzdělávání, důchody a sociální zabezpečení. Myslím si, že mezi zeměmi OECD není země, která by zmíněné problémy dokázala uspokojivě vyřešit. Všechny tyto země čekají v budoucnosti velké problémy, pokud se s hledáním řešení v těchto oblastech nezačnou potýkat.

JIŘÍ SCHWARZ (Liberální institut):

Rád bych se vás zeptal na problematiku regulace kapitálového trhu na Novém Zélandu. V této zemi existuje v současnosti tendence vytvořit regulační orgán, který by měl podobnou úlohu, jako má Security and Exchange Commission ve Spojených státech. Existuje zde přesvědčení, že takovýto regulační orgán bude sloužit jako efektivní prostředek k vytvoření kapitálového trhu,

který by byl schopný konkurovat ostatním kapitálovým trhům v Evropě. Jaký je stupeň regulace kapitálového trhu na Novém Zélandu a existuje tam také nějaký podobný regulační orgán?

SIR ROGER DOUGLAS:

V zásadě hraje tuto úlohu centrální banka, která dohlíží na vstup nových bank do ekonomiky. Ale licenci na vstup dostane každá banka, která splňuje nejjzákladnější kritéria, mezi nimiž je například její zcela elementární schopnost fungovat jako banka. Existuje volný příliv a odliv kapitálu na Nový Zéland, takže kdo chce vydělat nějaké peníze tím, že provede nějakou investici, nemá žádný problém. Máme jistou kontrolu, která se týká zahraničních investic. Jestliže zahraniční firma chce koupit více než 25% nějakého velkého novozélandského podniku, musí požádat o souhlas centrální banky. Pokud vím, tak za posledních 12 let byla odmítnuta pouze jediná žádost. Existuje ještě několik omezení, ale po pravdě řečeno, lidé si našli cestičky, jak je obejít. To je samozřejmě standardní problém jakékoli kontroly. Co se týče zemědělské půdy, existuje nějaké ochranné opatření, které zde zbylo ze 70. a 80. let. Když se podíváte na Nový Zéland, bylo zde již řečeno, že máme poměrně veliký deficit běžného účtu, to znamená deficit našeho obchodu s jinými zeměmi. Upřímně řečeno, je to proto, že Novozélandané příliš mnoho nespoří. Jestliže chceme tento problém vyřešit, musíme začít šetřit více. Pak budeme moci znovu vlastnit naše aktiva. Myslím si, že problém kontroly spočívá v tom, že lidé velmi často vidí nějaký problém a snaží se jej řešit spíše pomocí regulace, než aby hledali jeho příčiny a snažili se tyto základní příčiny odstranit. To je to, co děláme na Novém Zélandu nebo alespoň to, co jsme dělali v 80. letech a počátkem 90. let. Je možné, že jsme tento způsob opustili.

ROMAN BINTER (VŠE Praha):

Sire Rogere, chtěl bych se vás jenom zeptat na jednu věc. Hovořil jste o tom, že vedle odborů existují i jiné agentury, které se podílejí na vyjednávání o mzdách. Mohl byste v krátkosti popsat, na základě čeho fungují?

SIR ROGER DOUGLAS:

Zastupují skupinu zaměstnanců nebo v některých případech i jednotlivce. Výsledkem změn na trhu práce byla na Novém Zélandu ohromná flexibilita. Vyvinuly se tím nejrůznější způsoby ujednání, které vyhovují jak zaměstnavatelům, tak zaměstnancům. V mnoha oblastech došlo k tomu, že již neexistuje něco, co se dříve nazývalo přesčasová práce. Podle novozélandských zákonů se pracovalo 40 hodin, a když jste pracovali více, museli jste

dostat jedenapůlkrát a poté dvakrát tolik. Tak to v zásadě fungovalo ve většině oblastí. Když jste pracovali o sobotách a nedělích, platilo totéž. Většina tohoto systému zmizela s příchodem nového způsobu vyjednávání a základní hodinová mzda pracujících se zvýšila. Odtud vzešla mnohem větší flexibilita, protože lidem nevadilo více pracovat. Bylo jim jedno, jestli pracují v pondělí či úterý, nebo v pátek a v sobotu. Někteří lidé v současnosti pracují 4 dny v týdnu a mají 3 dny volna. Je to buď v důsledku individuálního vyjednávání, anebo vyjednávání na úrovni podniku. Zaměstnanci a zaměstnavatelé si sednou za jeden stůl a vyjednávají podmínky. Někdy zaměstnanec zastupují odbory, někdy je to některý ze zaměstnanců závodu, jindy podniku. Někdy je zastupuje externí agentura. Nejedná se tedy o odbory, ale o někoho, kdo se specializuje na poskytování tohoto druhu služeb.

**NEIDENTIFIKOVANÝ TAZATEL:**

Chtěl bych se zeptat pana Douglase na následující věc: O českém člověku je známo, že dokáže vydržet na všechna nařízení a zákazy. Kdybyste dostal možnost třeba dělat ministra financí u nás v České republice, zkusil byste si to?

**SIR ROGER DOUGLAS:**

Když mi dobře zaplatíte, proč ne?

**MIROSLAV ZAJÍČEK (Prague Securities):**

Hovoříme zde o monopolech a privilegiích a o zrušení těchto monopolů a privilegií. Existuje ale jeden monopol, jeden velmi starý monopol, o kterém se téměř v žádné politické diskusi nehovoří. Je jím monopol vlády na vydávání peněz. Co si o tomto monopolu myslíte? Jak se díváte na centrální banku? Myslíte si, že existuje nějaká možnost zrušit centrální banku a přejít k systému svobodného bankovníctví?

**SIR ROGER DOUGLAS:**

K tomu jsme na Novém Zélandu nenašli dostatek odvahy. Naše centrální banka je mnohem menší, než bývala dříve. Myslím, že mohu říci, že by mohla být ještě mnohem menší, než je dnes, ale upřímně řečeno se domnívám, že na tuto otázku byste dostali mnohem lepší odpověď od řečníka, který přednesl Výroční přednášku Liberálního institutu loni, než ode mne. Jsem přesvědčen o tom, že pro zrušení centrální banky lze nalézt důvody, ale osobně jsem nenašel dost odvahy, abych tuto politiku prosazoval. Po pravdě řečeno, nejsem si jist, zdali bych se k tomu odhodlal dnes.

## 4.

# NOVOZÉLANDSKÁ REFORMA – INSPIRACE PRO ČESKOU TRANSFORMACI

## Speciální seminář za účasti sira Rogera Douglase

Liberální institut, Praha, 27. října 1998

JIŘÍ SCHWARZ:

Je mi velkou ctí přivítat u nás v Liberálním institutu sira Rogera Douglase, který bude hlavním hostem našeho speciálního semináře, jenž nese podtitul „O teorii a praxi ekonomické reformy“. Včera jsme slyšeli, že Nový Zéland je dobrým příkladem pro diskusi o hospodářské reformě, ke které došlo u nás. Je mi ctí také poděkovat sponzorům, kteří přispěli k úspěšnému uskutečnění celé této akce. Jsou jimi **hlavní sponzoři – Česká pojišťovna a.s. a Skupina PPF**; a také ostatní sponzoři: GIGA, s.r.o., Friedrich-Naumann-Stiftung, Deloitte & Touche a Bristol a.s. Zároveň děkuji našemu mediálnímu partneru – časopisu *Banky & finance*. Tento časopis si můžete prohlédnout v knihovně.

Dovolte mi využít příležitosti a položit první otázku, která se bude týkat intelektuálních zdrojů, o které se tady v Liberálním institutu vždy velmi zajímáme. Sire Rogere, jaký ekonomický směr, jaký směr myšlení nebo který ze slavných ekonomů vás ovlivnil? Existují nějaké knihy popřípadě učebnice, které vás ovlivnily do té míry, že jste pocítil téměř povinnost uvést tyto myšlenky do praxe?

SIR ROGER DOUGLAS:

Myslím, že není žádná ekonomická škola a neexistuje žádný konkrétní ekonom, jejichž radami bychom se řídili nějakým téměř posvátným způsobem. Jestliže se podíváte na většinu opatření hospodářské politiky, která jsme uskutečnili, zjistíte, že byla založena na zdravém rozumu. Když se podíváte na základní principy a na přístup, který jsme zvolili, uvidíte, že to, co jsme udělali na Novém Zélandu, má blízko k doporučením chicagské školy. Možná že se teď dostanu trochu dále, než jste se ptal, ale když jsme prováděli naši reformu na Novém Zélandu, ozývalo se mnoho hlasů, že reformní kroky jsou

prováděny ve špatném pořadí. Můj názor na to je, že to může být sice pravda z teoretického pohledu, ale ve světě politiky máte vždy možnost udělat to, co považujete za schůdné. A to byste měli vždy udělat. Některé věci můžete udělat velmi rychle, na jiné věci po pravdě řečeno potřebujete nějaký čas. Nám se podařilo posunout se vpřed v oblasti finančních trhů, a to vše proto, že jediné, co postačovalo k provedení změny, byl můj podpis na kusu papíru. Když se snažíte změnit některé jevy v bankovníctví nebo na trhu práce, musíte vytvořit patřičnou legislativu. A na to, jak víte, je zapotřebí nějaký čas.

**JIŘÍ SCHWARZ:**

Dle mého názoru by měla být chicagská škola považována za intelektuální zdroj určité hospodářské politiky naplňující cíle reformy. Setkal jste se někdy s Miltonem Friedmanem, slavným ekonomem z Chicaga?

**SIR ROGER DOUGLAS:**

Setkal jsem se s ním při několika příležitostech. Kromě toho, že má ohromný intelekt, je také skvělý člověk. Určitě na mě měl nějaký vliv. Jsem však přesvědčen, že při provádění reformy jsme se pouze pokoušeli zabývat se problémy, které bylo třeba řešit a pokoušeli jsme se použít zdravý rozum při tomto řešení. Myslím, že to je skutečně důležité.

**JIŘÍ SCHWARZ:**

Co považuji za zajímavé, je intelektuální otevřenost novozélandské Labour Party. Víím, že na Novém Zélandu působí také instituce, která se nazývá New Zealand Round Table. V jejím čele stojí Roger Kerr, který je členem Mont Pèlerin Society. Myslím, že tento think tank měl značný vliv na změny, ke kterým na Novém Zélandu za vlády Labour Party došlo.

**SIR ROGER DOUGLAS:**

Určitě to byla pravda v období, kdy se reformy chýlily ke konci. Na počátku však tomu tak nebylo. Roger Kerr na počátku působil na ministerstvu financí (New Zealand Treasury). To opustil myslím v roce 1985 a postavil se do čela New Zealand Round Table. Tuto organizaci skutečně od základů změnil. Bylo to sdružení zástupců průmyslu a jako takové mělo tendence fungovat jako zájmová skupina. Měl skutečně značný vliv na jeho členy a podařilo se mu vysvětlit jim, že v konečném důsledku je pro ně nejlepší, aby se dobře dařilo celému Novému Zélandu, a nikoli aby spoléhali na vládní privilegia a speciální zacházení. To představovalo zásadní bod zlomu pro náš program, neboť jsme získali podporu velkých podniků.

JIŘÍ SCHWARZ:

Dovolte mi obrátit naši pozornost k zásadnímu problému naší ekonomické reformy, jímž je deregulace. Je to možná ten zásadní okamžik, ve kterém došlo k zastavení české transformace a reforma byla ukradena lobbistickými skupinami, které se svými partikulárními zájmy představují různé oblasti průmyslu. Vám se podařilo zabránit tomuto přirozenému chování zájmových skupin. Tohoto problému jste se také dotkl ve vaší včerejší přednášce. Zajímá mě jeden konkrétní případ. Jak je možné, že jste byli tak úspěšní v deregulaci telekomunikací, a proč se vám nepodařilo uspět při deregulacích energetických sítí?

SIR ROGER DOUGLAS:

Nejprve je třeba říci, že jsme reformu tohoto sektoru vypracovali někdy v letech 1985-86 a byla provedena v roce 1990. Na energetické problematice se dále pracovalo při změně vlády v roce 1990, ale nepodařilo se celý projekt dokončit. Myslím, že rozdíl je v tom, že velká část energetického průmyslu je na Novém Zélandu vlastněna a ovládána místními vládami. Místní vlády neměly tu snahu, jako jsme měli my na centrální úrovni, a sice pustit se do deregulací. Jsou spokojené s tím, že jsou vlastníky. Nedokázaly rozpoznat výhody vyplývající z konkurence a deregulace. Takže celá věc byla částečně mimo dosah centrální vlády, obzvláště co se týká správy tohoto odvětví v regionech. Máte ale pravdu. Neudělali jsme tolik, kolik jsme asi mohli udělat.

JIŘÍ SCHWARZ:

Pokud vím, na Novém Zélandu je výroba elektrické energie stále v rukou vlády. Existuje navzdory tomu nějaká konkurence v tomto odvětví?

SIR ROGER DOUGLAS:

Pracuje se na tom. Právě probíhá proces rozdělení největší elektrárenské společnosti na 3 menší společnosti. Nejsem si jist, zdali tento krok sám o sobě může mnoho změnit. To, oč se současná vláda snaží, a ponechme stranou hodnocení, jak to dopadne, je oddělení přenosu od prodeje. Z toho vznikne mnoho konkurence. Je však tady jistý problém, protože velkou část tvoří přirozené monopoly. V případě telekomunikací funguje otevření sítě Telecomu ostatním firmám poměrně dobře.

JIŘÍ SCHWARZ:

Vždy jsme se potýkali s problémem, zda konkurence může sama ochránit spotřebitele nebo zda potřebujeme nějakého regulátora, který to učiní. To je obecná otázka. Například dnes se u nás vedou diskuse o otevření trhu



s elektřinou pro konkurenci. Jaký je váš názor na tuto otázku? Do jaké míry je konkurence schopna ochránit spotřebitele a kdy je nutné ustanovit speciálního regulátora, aby chránil jak spotřebitele, tak i konkurenci?

SIR ROGER DOUGLAS:

Hned na počátku bych chtěl říci, že Nový Zéland nemá, tak jak to má většina ostatních zemí na světě, regulátora, který by přísně dohlížel na činnost nejrůznějších monopolů či poskytovatelů nejrůznějších služeb, kteří mají dominantní postavení na trhu. Většina zemí je má. Zabývali jsme se tímto problémem a celou tuto myšlenku jsme odmítli. Úřední regulátor by dle našeho názoru měl rozumět fungování těchto podniků (operátorů) a zabránit jim manipulovat trhem. Vzali jsme si poučení z fungování těchto regulátorů obzvláště v Británii. Vznikalo nebezpečí, že si začnou vytvářet ohromné množství svých úředníků. Já osobně jsem přesvědčen, že bez ohledu na to, kolik takových regulátorů máte a jak chytří jsou, nikdy nemohou příliš porozumět podnikání někoho druhého, například fungování telekomunikací, tak jako lidé, kteří tam pracují. V každém případě vždy vzniká otázka, jaká je ta správná cena? To někdy možná můžete říci po nějaké době, ale to už je situace na trhu úplně jiná. Na Novém Zélandu nemáme takové regulátory. Místo toho spoléháme na hrozbu možné konkurence, která je chráněna před monopoly standardními podmínkami pro volný vstup na trh. V případě Telecomu může každý používat nebo požádat o užívání telekomunikační sítě, kterou Telecom vlastní. K tomu dochází vzájemným jednáním. Jestliže Telecom se s druhou stranou nemůže dohodnout, rozhodne se u soudu. Je zajímavé, že zatímco Telecom některá jednání protahuje, nikdy nenechal věc dojít tak daleko, aby se dostala k soudu. Nakonec vždy chtějí udělat obchod. Co musíte mít dále na paměti, je skutečnost, že vláda na Novém Zélandu neprivatizovala žádné odvětví, aniž by zajistila, že bude existovat minimálně hrozba vstupu konkurence do tohoto odvětví nebo v nejlepším případě skutečná konkurence. Strach z potenciální konkurence na nějakém trhu funguje mnohdy téměř stejně dobře jako skutečná konkurence. A je to právě tento možný vznik skutečné konkurence, na který vláda spoléhá jako na hlavní prostředek, který zabrání nadměrnému růstu cen.

Další věc, která je v případě Nového Zélandu důležitá, spočívá v tom, že veškerý průmysl a obchodní aktivity jsou regulovány Obchodním zákoníkem. Nemáme žádnou speciální regulaci pro telekomunikace nebo energetiku. Všechny druhy podnikání spadají pod ustanovení tohoto zákona. Ten dává Obchodní komisi (Commerce Commission) potřebnou pravomoc pro boj s monopolními praktikami, která může mít podobu zákazu fuze, jež by ved-

la k vytvoření dominantního postavení na trhu. V některých případech je nutný souhlas Komise, například když se chystáte převzít kontrolu nad nějakou společností. Doposud se důvěra ve fungování trhu osvědčila. Hlavním důkazem tohoto tvrzení je pokles reálných cen ve dřívě státem ovládaných odvětvích a zlepšení novozélandské konkurenceschopnosti v podstatě ve všech odvětvích ekonomiky. Když se podíváte na novozélandský Telecom, uvidíte, že druhý operátor – Cleare – má mnohem větší podíl na trhu, na kterém neexistuje regulátor, než druhý operátor ve Velké Británii. Druhý operátor na Novém Zélandu funguje 7 nebo 8 let a ovládá přes 20% trhu. Podíváte-li se do Velké Británie, kde funguje regulátor, tak zjistíte, že před 3 či 4 roky se dostali na pouhých 7 nebo 8% trhu.

**JIŘÍ SCHWARZ:**

Rád bych se obrátil na přítomné účastníky semináře, zdali mají nějaké další otázky k problematice regulací a deregulací. Byl bych rád, abychom pokrýli některá témata, mezi nimiž problém regulace a deregulace je jedním z velmi důležitých. Mohli bychom u něj proto chvíli zůstat.

**NEIDENTIFIKOVANÝ TAZATEL:**

Říkal jste, že novozélandská vláda vždy zajistila, aby při privatizaci existovala alespoň možnost vstupu konkurence do daného odvětví. Problém české ekonomiky byl v tom, že privatizace se prováděla ve velkém rozsahu. Téměř vše přecházelo z rukou státu do rukou soukromých a nikdy jste nemohli vědět, zda náhodou neprodáváte monopol. Existuje-li nejdřív alespoň nějaký trh, pak víte, co prodáváte. Trh však zde nebyl a strach ze soukromého monopolu byl tak veliký, že to vytvářelo značné problémy.

**SIR ROGER DOUGLAS:**

Myslím, že jde vždy o kombinace těchto faktorů. Na Novém Zélandu jsme se rozhodli otevřít dané odvětví konkurenci již předtím, než jsme privatizovali. Například ANZ (Novozélandské aerolinie) jsme nechali ještě před privatizací pocítit tlak konkurence ve vnitrostátní přepravě. O co se v privatizaci snažíte, není vždy nutně dosažení nejvyšší ceny. Tento náš krok, kdy jsme umožnili alespoň nějakou konkurenci pro naše aerolinie, ve skutečnosti snížil cenu, za kterou jsme AZN prodali. Pozitivním výsledkem však bylo, že jsme měli efektivnější vnitřní leteckou přepravu. A v důsledku konkurence klesly ceny atd. To byl jeden z důsledků našeho kroku. Co se týká telekomunikací, jakmile jsme vypracovali pravidla a připravili prostředí, sepsali jsme patřičné zákony, Telecom jsme korporatizovali a reorganizovali. Během dvou let, během kterých jsme připravovali regulační prostředí, se stal Telecom mno-

hem efektivnější a výkonnější firmou a to nám poté přineslo vyšší cenu. Používali jsme pravidlo, že dokud nezaručíme skutečnou konkurenci nebo alespoň možnost vstupu konkurence, nebudeme privatizovat. Další věcí, kterou je třeba mít na paměti, je to, že privatizace není pouhý prodej nějaké firmy. Velká část privatizace na Novém Zélandu spočívala v otevření trhů a umožnění vstupu konkurence. Podívejme se na další věci, ke kterým došlo. Vezměme si telekomunikace jako příklad. Telecom zaměstnával 27 000 lidí. Dnes je to možná pouze 7 nebo 8 000, ale spektrum jeho činnosti je obrovské, mnohem větší, než tomu bylo v roce 1990. Stalo se to, že bylo umožněno soukromému sektoru, aby se vyvíjel. Soukromý sektor vykonává mnoho z toho, co Telecom jako monopol prováděl interně. Samozřejmě je velká konkurence v mnoha službách. Když se podíváte na telekomunikační trh, je v něm zaměstnáno přes 30 000 lidí místo 27 000 v roce 1990, které zaměstnával jediný Telecom. Nyní v Telecomu pracuje 7 000 lidí a 26 000 jich pracuje v soukromém sektoru a všichni zdokonalují poskytované telekomunikační služby.

NEIDENTIFIKOVANÝ TAZATEL:

Jakým způsobem se dotkly reformy místních vlád?

SIR ROGER DOUGLAS:

Dovolte mi zmínit se tedy krátce o místních vládách. Myslím, že během příštích pár let dojde k jedné věci (a na Novém Zélandu se to děje již teď). Stále více a více služeb vlády bude smluvně přecházet do soukromého sektoru, který je pro vládu bude vykonávat. Sepisování patřičných smluv se stane klíčovou záležitostí. Na Novém Zélandu nedošlo ke skutečné reformě místních vlád. Došlo k nějakému slučování, ale to nepovažuji za reformu. Rozhodující je prostředí s možností konkurence, které vytvoříte. V současnosti jsou místní vlády přirozenými monopoly, protože působí na daném území. Jedna místní vláda dříve zaměstnávala okolo 300 lidí. Nyní je to jen asi 20 až 30. Došlo k tomu, že se vytvořily smluvní vztahy s ostatními lidmi, kteří pro vlády dělají většinu práce, jež se dříve vykonávala interně. Důležitou věcí bylo, že když docházelo k vytváření smluv, vyvstávala zásadní otázka: „Čeho se snažíme dosáhnout? Co je naším cílem?“ Dám vám malý příklad. Místní vláda provozovala dva plavecké stadiony a prodělávala více než 200 000 dolarů ročně. Byla sepsána smlouva se soukromým podnikatelem a nyní celá věc stojí pouze 70 000. Je zajímavé si uvědomit, že musela padnout rozhodnutí o kvalitě vody, minimálních otvíracích hodinách atd. Toto všechno si musela vláda stanovit. Úředníci si museli pokládat otázky, které si nikdy předtím, když provozovali bazény, příliš nekladli. Udali tedy počet

hodin, který pravděpodobně odpovídal otevírací době, jež existovala v době, kdy městská rada provozovala podnik. Nyní je pro veřejnost otevřeno mnohem déle. Navíc je veřejnosti k dispozici bar, kde si návštěvníci mohou sednout a odkud mohou dohlížet na své děti. Nikdy dopředu nevíte, co se vše může stát a co lze zdokonalit. Jde o postupný proces a ten je velmi důležitý.

**JIŘÍ SCHWARZ:**

Dalším horkým tématem současnosti je v této zemi regulace a deregulace kapitálového trhu. Pod názvem kapitálový trh mám na mysli trh s akcemi. Rád bych se vás zeptal, jaká je míra regulace tohoto sektoru na Novém Zélandu a jestli tam existuje konkurence mezi organizátory trhu. Existuje konkurence mezi burzou jako představitelkou klasického organizátora trhu a elektronickou burzou, nějakou obdobou amerického NASDAQ?

**SIR ROGER DOUGLAS:**

Máme pouze elektronickou burzu.

**JIŘÍ SCHWARZ:**

Všechno je tedy elektronické. A existuje pouze jeden organizátor trhu pro obchody, anebo je jich více?

**SIR ROGER DOUGLAS:**

Je jen jeden – Novozélandská burza. To je vše. Jelikož máme relativně malý kapitálový trh, mám podezření, že by mohlo dojít ke spojení s australskou burzou, třebaže náš trh je relativně efektivní. Máme také Komisi pro cenné papíry. Když chcete založit novou akciovou společnost nebo když chcete vydat akcie, musíte vydat prospekt emitenta a ten musí mít předepsané náležitosti. Komise je institucí, která schvaluje tento prospekt a která dohlíží na to, že údaje v něm jsou správné.

**JIŘÍ SCHWARZ:**

Kontrola tedy spočívá v transparentnosti a přístupu veřejnosti k informacím o společnosti.

**SIR ROGER DOUGLAS:**

Přesně tak. Mám ještě jednu připomínku, která se vztahuje ke konkurenci a která je zcela klíčová. Kdekoli jsme otevřeli nějakou původně vládní aktivitu konkurenci, a to je to, co jsme dělali, došlo ke čtyřem věcem:

Za prvé došlo ke změně struktury cen a to bylo zásadní. Někdy na to spotřebitelé pohlíželi částečně negativně, protože co politici mnohdy dělali, bylo to, že stanovovali vyšší ceny pro výrobce (např. u elektrické energie)

a nižší ceny pro spotřebitele. Když chcete mít volný vstup konkurentů do odvětví, musí vždy dojít k narovnání cen. Ceny pro spotřebitele v případě telefonních hovorů a elektrické energie rostou a ceny pro výrobce klesají. Musí dojít k narovnání cen.

Druhou věcí, ke které došlo, bylo to, že klesla reálná cena. V případě železnice o 50%. Pošta, která ještě před deseti lety vždy každým rokem zvyšovala své ceny, snížila ceny o 10% – ze 45 centů za dopis na 40 centů – a během minulých deseti let ceny nevyšla.

Kromě toho se ohromně zlepšila kvalita služeb. V první řadě byl stanoven standard služeb. Zjistilo se, že pouze 70% všech dopisů se dostane k zákazníkům během 24 hodin. Soukromí majitelé se rozhodli stanovit standard, který by je dostal na 93%. To je také standard, který platí dnes. 93% dopisů se dostane na místo určení během 24 hodin. Kvalita služby se tedy zvýšila, cena klesla.

Myslím, že následující bod je ze všech nejdůležitější. Všechny tyto organizace se poté začaly ptát: Jaké služby si zákazník přeje? Bylo možné vidět velké množství nových produktů, které se začaly vyvíjet. Nyní na Novém Zélandu můžete využít rychlého doručování, které vám garantuje, že dopis nebo balíček dostanete během daného počtu hodin. Ve všech oblastech tedy došlo ke změně nabízených služeb. Máte nějaký základní sortiment služeb, můžete si však přikoupit další rozličné služby, což je velmi důležité. Je tragédií, že se nám nepodařilo toto udělat v oblastech, jako je zdravotnictví, školství a sociální zabezpečení. Na tyto oblasti je třeba reformu zaměřit.

**JIŘÍ SCHWARZ:**

Mám poslední otázku o kapitálovém trhu. Jakému způsobu ukládání úspor dávají Novozélandané přednost? Jsou to vklady u bank nebo investice na kapitálovém trhu, nákupy akcií a obligací?

**SIR ROGER DOUGLAS:**

Myslím, že když se podíváme na kapitálový trh na Novém Zélandu, vidíme, že průměrný občan většinou investuje do svého vlastního domu. Je možné, že to může vyvolávat jisté problémy. Máme velmi vysokou míru takového vlastnictví domů, kde je vlastníkem jednotlivec – okolo 70%. Spousta lidí dělají to, že spoří a poté platí za své domy. Pak se snaží dále zlepšit svou situaci. Tento dům prodají a koupí dům, který je ještě dražší, a tak stále dokola. Někteří lidé vstupují na kapitálový trh, někteří ukládají své úspory do bank. Záleží to na jejich averzi k riziku. Samozřejmě máte lidi, kteří jsou podnikateli a pouštějí se do zakládání svých firem. Takže máme množství malých i větších podnikatelů. Když ale mluvíme o průměrném člověku,

který pracuje v továrně a dostává svou výplatu, tak ten investuje své úspory do svého domu. Jinými slovy, nejsme žádní velcí střádalové.

P. SÍGLER (VŠE Praha):

Sire Rogere Douglasi, nevím, zda jste měli v 80. letech na Novém Zélandu nějakou podporu zahraničních investic, ale rád bych znal váš názor na takovouto aktivitu vlády, která je směřována k podpoře přímých investic. Dále by mě zajímalo, co si myslíte o dani na mezinárodní kapitálové toky?

SIR ROGER DOUGLAS:

Co se týče zahraničních investic, máme velmi liberální režim. Máme volný trh od té doby, co jsme 1. března 1985 odstranili kontrolu nad měnovým kursem a toky kapitálu. Kapitál může volně přitékat na Nový Zéland, stejně jako jej může opouštět. Co se týká vlastnictví zahraničních firem na Novém Zélandu, záleží na jejich velikosti a podle toho musí žádat o povolení u centrální banky. Máme pro tento účel radu složenou ze tří lidí, jež dohlíží na investice, které jsou větší než 25% podíl na nějaké firmě. Jde spíše o pouhé zaregistrování těchto transakcí než o cokoli jiného. Jak jsem řekl včera, ze všech mnoha tisíc žádostí za posledních 10 nebo 12 let byla pouze jedna nebo dvě zamítnuty. Kritériem je to, zda daná investice bude pro Nový Zéland prospěšná. Je-li tomu tak, je povolena. Dám vám jeden příklad naší otevřenosti. Proдали jsme 100% Telecomu dvěma americkým firmám – Ameritech a Bell Atlantic. Řekli jsme jim, že máme požadavek, aby prodaly více než 50% této společnosti, tj. alespoň 50,01% během tří let. Myslím, že tam ještě byla podmínka, aby 20% nebo 25% bylo prodáno Novozélandanům. Byli jsme pravděpodobně otevřenější v tomto ohledu a méně protekcionističtí, co se týče zahraničního vlastnictví, než jakákoli jiná země. Proдали jsme velkou novozélandskou pojišťovnu britské Prudential. The Bank of New Zealand, která byla největší bankou na Novém Zélandu, byla prodána původně do novozélandských rukou. Poté se její majitelé rozhodli prodat ji jedné velké australské bance. Naše základní strategie byla ta, že jsme celou společnost nabídli na trhu k prodeji a byli jsme připraveni prodat ji za nejvyšší nabídku. Jsme přesvědčeni, že tímto způsobem můžeme s největší pravděpodobností dosáhnout nejvyššího stupně nárůstu efektivnosti a výkonnosti. Vždy jsme slyšeli argument, že bychom měli podnik prodat zaměstnancům nebo že bychom měli nějakým způsobem zvýhodnit novozélandské firmy. V podstatě jsme tento argument odmítli. To, co nás hlavně zajímalo, byla nejvyšší míra prosperity novozélandské ekonomiky. V případě Telecomu to například znamenalo, že jej musí dostat někdo, kdo bude mít dostatek zkušeností a zna-

lostí, kdo bude mít spoustu peněz, aby je do tohoto podniku investoval, a kdo jej bude moci učinit výkonným a efektivním podnikem.

Telekomunikace jsou zcela zásadní pro všechna odvětví. Vždy byste měli směřovat k tomu, abyste měli nejlepší telekomunikace na světě. My jsme se dostali ze situace, kdy jsme měli jeden z nejhorsích telekomunikačních systémů, do stavu, kdy máme jeden z nejefektivnějších systémů na světě, a to během 10-15 let. To je přesně to, o co nám šlo. Výsledkem bylo, že došlo k rozvoji takových odvětví, která jsme předtím vůbec nemohli mít. Dochází například běžně k tomu, že Australané využívají novozélandský Telecom k tomu, aby prováděli průzkumy veřejného mínění o nejrůznějších hlasovacích a podobných věcech. Protože jsme v opačném časovém pásmu, provádíme také určité činnosti pro některé evropské firmy. Zatímco Evropa spí, Nový Zéland pracuje. Toto vše se odvíjí od toho, že máme dobrý systém telekomunikací. Nejdůležitější věcí však bylo učinit tento systém výkonným a efektivním.

Dále bych rád zdůraznil, že tímto prodejem jsme často získali vyšší cenu, než se lidé domnívali, že by mohla být hodnota prodávaného majetku. Bylo nám řečeno všemi poradci, že cena Telecomu je někde mezi 2,8 a 3,2 miliardami dolarů. Pro většinu těchto případů jsme měli jak poradce z Nového Zélandu, tak i ze zahraničí. Kdybychom to chtěli šířit mezi širokou veřejnost, mluvili bychom o ceně 2,5 miliardy. Avšak když došlo k vlastnímu prodeji, získali jsme 4,2 miliardy.

#### JIŘÍ SCHWARZ:

V souvislosti s bankami je pravda, že jste zrušili povinné minimální rezervy, které komerční banky musely držet u centrální banky. Jak to celé fungovalo? Existovala zde nějaká rizika spojená s tímto krokem?

#### SIR ROGER DOUGLAS:

Myslím, že ne. Udělali jsme to, že jsme zrušili kontrolu vstupu na finanční trhy. Každá banka, která může dokázat finanční zdraví, dostane povolení od centrální banky ke vstupu na trh. Myslím, že minimální požadavek na výši kapitálu je někde okolo 10 miliónů dolarů, což není příliš mnoho peněz. V protikladu k Novému Zélandu vydala Austrálie 12 licencí. Lidé žádali o tyto licence a museli mezi sebou o ně tvrdě soutěžit. My jsme zaujali stanovisko, že nám nezáleží na tom, kolik bank vstoupí na náš trh. Jelikož jsme měli otevřený vstup, nikdo nemusel spěchat, protože všichni věděli, že na Nový Zéland budou kdykoli moci přijít, budou-li o to mít zájem. U standardních obchodních bank, které již na Novém Zélandu měly své pobočky jako například Citibank, však u nás existovala regulace spočívající v tom, že

v pobočce jakékoli banky musel být – tak jako v případě Citibank – vlastnický podíl mateřské společnosti 75%, přičemž zbylých 25% vlastnil novozélandský stát. Mateřské společnosti pak podíly novozélandského státu odkoupily. Většina těchto bank se snažila specializovat. Měli jsme nějaké banky z Evropy v zemědělství. Nikdo však vlastně nezačal konkurovat čtyřem velkým bankám. Otevřením trhu došlo ke zvýšení konkurence v průmyslu, na který se některé banky specializovali. Jedna nebo dvě se začaly zabývat devizovým trhem a zvýšily konkurenci v tomto sektoru. V mnoha oblastech došlo k těmto způsobům konkurence.

**JIŘÍ SCHWARZ:**

Co se týče ostatních oborů podnikání, je třeba žádat o speciální povolení například v oblasti telekomunikací?

**SIR ROGER DOUGLAS:**

Ne. Můžete jednoduše začít podnikat v telekomunikacích tak, jak to již udělalo mnoho lidí. Jak jsem řekl, je množství lidí, kteří v tomto oboru nabízejí své služby. Samozřejmě když chcete uspět, potřebujete hodně kapitálu. Obecně se dá říci, že jsme se snažili eliminovat mnoho z těchto situací, při kterých je třeba nějaké speciální povolení. Ukazuje se, že jsme jedna z mála zemí na světě, kde není zapotřebí licence na provozování taxislužby. Když se rozhodnete podnikat v této oblasti, zaplatíte 100 dolarů, dostanete nálepku, a je to. Dříve jsme měli licence a za ty se platilo 30-40 tisíc. V některých zemích jste museli zaplatit i stovky tisíc. Dnes je to 10-12 tisíc. Mnozí podnikatelé nabízejí dnes v taxislužbě nové služby. Sundají si označení taxi ze dveří, obléknou se do obleků, ozdobí svá auta a nabízejí své služby při svatbách a podobných záležitostech.

**MARTIN KOMÁREK (Česká národní banka):**

Sire Rogere Douglasi, rád bych se zeptal, zda máte nějakou speciální instituci, která by dohlížela na fungování bank?

**SIR ROGER DOUGLAS:**

Centrální banka, ale ta již nedělá mnoho z toho, co kdysi dělávala. Centrální banka vydává bankovní licence a její hlavní úlohou je zajistit, aby se inflace pohybovala v určeném rámci. Spousta času, který dříve strávila dohlížením na banky, se pro ni nyní uvolnila. Spoléháme na trh. Jinými slovy existuje dohled mezi jednotlivými bankami navzájem, jedna dohlíží na druhou.



MARTIN KOMÁREK (Česká národní banka):

Jaká je vaše zkušenost s inflačním cílením a volným měnovým kursem? ČNB má speciální strategii pro cílování inflace. Mohl byste pohovořit o úloze měnového kursu při této politice? Co si o ní myslíte? Máte zkušenost s cílováním inflace a s volně plovoucím měnovým kursem?

SIR ROGER DOUGLAS:

Co se týče našeho inflačního cíle, býval 0-2%. Poslední vláda před několika lety rozšířila tento rozsah na 0-3%. Nejsem si jist, zda to bylo moudré rozhodnutí, avšak s tím už nic nenaděláme. Existuje smlouva mezi ministrem financí a guvernérem centrální banky, která toto rozpětí stanoví. Tato dohoda je projednána v parlamentu a může být změněna pouze další podobnou dohodou. Jakmile je dosaženo dohody, guvernér má volnost v tom, jak tohoto cíle dosáhne. Za posledních 10 nebo 11 let se inflace dostala z tohoto pásma pouze jednou. Poslední guvernér Roger Kerr udržel inflaci v daném rozpětí vždy. Guvernér má tedy volnost použít jakékoli prostředky, kterými svého cíle dosáhne. Udržení inflace v daném pásmu je jeho hlavní starost. Ostatní věci, jako je třeba nezaměstnanost nebo hospodářský růst, jej nezajímají. Jeho cílem je cenová stabilita. Jde-li vám o hospodářský růst nebo zaměstnanost, máte k dispozici jiné politické postupy.

JIŘÍ SCHWARZ:

V této zemi probíhají diskuse o tom, na co se má zaměřovat aktivita centrální banky, zda je inflační cílení tím, co by měla dělat centrální banka, anebo zda je touto aktivitou kontrola nabídky peněz, kterou upřednostňuje chigaská škola.

SIR ROGER DOUGLAS:

My říkáme, že chceme, aby se inflace pohybovala v rozmezí 0 až 2 procenta a necháváme na guvernérovi, aby zvolil prostředky, jak toho dosáhnout. Kontrola měnové zásoby je samozřejmě jedním z hlavních faktorů.

JIŘÍ SCHWARZ:

Rád bych se nyní věnoval jinému problému, a tím je penzijní systém. Provedli jste na Novém Zélandu nějakou reformu penzijního systému, anebo máte systém, který vychází z principu solidarity, takzvaný pay-as-you-go systém, který jsme zdědili od Otto von Bismarcka?

SIR ROGER DOUGLAS:

Máme systém pay-as-you-go. Myslím si, že toto je jedna z oblastí, kterých se reforma hospodářství nedotkla. Na toto téma probíhá mnoho diskusí

a já mám na tuto věc jiný názor než Roger Kerr. On je se současným systémem spokojený. Snaží se pouze o prodloužení věku odchodu do důchodu a o snížení dávek, což považuji za politicky zcela nerealistické. Jsem přesvědčen o tom, že nakonec budeme muset přijít s lepším řešením. Můj názor na tuto věc je ten, že bychom měli pohlížet na všechny oblasti sociální politiky společně. Myslím tím školství, zdravotnictví a sociální systém. A sociálním systémem nemyslím pouze starobní důchody, neboť nejvyšší náklady pro důchodce jsou ve skutečnosti náklady na zdravotnictví. Zdravotní náklady na novozélandské důchodce tvoří v současnosti 50-60% starobních důchodů. Toto číslo neustále roste. Lidem se stávají úrazy, jsou nemocní a nemohoucí a podobně. Musíme se přesunout z monopolního státního systému k systému, do kterého lidé budou přispívat sami pro sebe ze svých celoživotních příjmů. Skutečným problémem je zvládnout období přechodu, to znamená změnu systému pay-as-you-go na systém, kde si lidé přispívají na své vlastní stáří. Je nevyhnutelné, aby někteří lidé platili dvakrát přinejmenším po nějakou dobu. Na počátku byste ale měli zapomenout na problémy spojené s přechodem od jednoho systému k druhému a položit si otázku, který systém je nejlepší? Jsem přesvědčen o tom, že lidé by si měli mít možnost vzít to, co jejich jménem stát utrácí na školství a zdravotnictví ve formě snížení daně, kterou platí, a učinit sami správnou investici. Ekvivalentní velikost daně, kterou v současnosti platí do penzijního systému, by si měli také mít možnost odečíst od daní a sami rozhodnout o způsobu spoření. Když toto učiníte, lidé na tom v důchodovém věku budou výrazně lépe. Problémem je, kde vezmete peníze na období přechodu. Podle mě je to relativně jednoduché pro země, které se to rozhodnou udělat jako první. Kdyby to všichni udělali najednou, toto řešení není možné. Já jsem na Novém Zélandu navrhoval, abychom zavedli nulovou sazbu daně z příjmu fyzických osob. Měli bychom také mít nulovou sazbu daně z příjmu právnických osob. Kdybychom toto udělali, stali bychom se tak atraktivní pro lidi z ostatních zemí, že bychom mohli prodávat právo imigrovat na Nový Zéland. Peníze, které bychom takto získali, by zaplatily náklady přechodu na nový důchodový systém. Mimochodem, toto řešení je lepší než například těžit ropu, protože nemáte ani náklady v srtáním díry do země. Tato výhoda mizí v okamžiku, kdy by se pro to rozhodli všichni, takže získat mohou jediné ti, kdo budou první.

ONDŘEJ SCHNEIDER (Patria Finance):

Mám jednu otázku, která se týká penzijního systému. Víím, že na Novém Zélandu proběhlo referendum, ve kterém se lidé vyjádřili proti novému penzijnímu systému. Byl bych rád, kdybyste nám mohl trochu přiblížit hlavní argumenty, které se uplatňovaly v diskusi před tímto referendem. Vaším argu-

mentem bylo, že lidé viděli výsledky tržních reforem. Zdá se, že v otázce penzijní reformy nevěřili, že by pro ně reforma byla dobrá.

**SIR ROGER DOUGLAS:**

Za prvé, politik, který podporoval tuto reformu – Winston Peters – byl lidmi nenáviděn, takže tato reforma neměla šanci na úspěch. Dáme-li toto stranou, byla reforma poražena proto, že se jednalo o nesvatou alianci mezi pravicí a levicí. Levice to viděla tak, že lidé by vlastně ušetřili peníze, které v současnosti utrácejí na příspěvky penzím současných důchodců a mohli by pak tyto prostředky investovat, takže většina lidí na Novém Zélandu by v důsledku toho odcházela do důchodu jako milionáři za předpokladu rozumné reálné úrokové míry okolo 4-5%. Levici by se toto nelíbilo. Pro ně je nejhorší, když jsou lidé nezávislí. Oni jsou nejradši, když všechny tyto věci mohou dělat pro lidi oni sami, ovšem za peníze těchto lidí.

Pravice byla také proti, včetně Rogera Kerra, hlavně proto, že navrhovaný penzijní systém byl povinný. Jim se tato myšlenka nelíbila. Skutečnost, že lidé platí povinné daně, jim, jak se zdá, unikla. Byla to tedy nesvatá aliance ve prospěch donucování.

Já si myslím, že by lidem měla být dána nejen možnost volby, ale že by také měli mít možnost ze systému vystoupit. Skutečností zůstává, že když necháte lidem to, co v současnosti platí na daních, a umožníte jim vystoupit ze systému, aby dosáhli lepší zdravotní péče a lepšího vzdělání, tak během dvou let všichni vystoupí. Nemuseli byste čelit argumentu ohledně donucování, který není podle mého názoru udržitelný. Situaci donucování máme nyní. Násilně od lidí vybíráme daně, aby se za tyto věci zaplatilo. Hlavním důvodem neúspěchu návrhu penzijní reformy nicméně bylo to, že ho obhajoval Winston Peters.

**EVA DVORÁKOVÁ (VŠE Praha):**

Ráda bych se zeptala na několik otázek. První se týká nemocenských dávek v případě úrazu. Existují stále takové věci, jako jsou požitky zaměstnanců, takže i když se vám v práci stane nějaký úraz, dostanete plnou náhradu mzdy?

Ráda bych se také zeptala, zda existuje nebezpečí, že se člověk stane příliš radikálním vzhledem k dané politické situaci ve všech zemích? Podle mého názoru není možné, aby byl člověk příliš radikální. Politikové vždy říkají – když vznesete otázku další privatizace –, že je to příliš radikální. Myslíte si, že můžete být jako politik příliš radikální? Myslím tím radikální ve smyslu přílišného akcentu na svobodu?

A ještě jednu otázku. Jaké jsou šance, že se Nový Zéland navrátí k tržně orientovaným reformám za nového politického systému, neboť starý většinový systém byl nahrazen proporčním systémem s většinovými prvky? Existují tedy šance na podobné reformy v budoucnosti?

SIR ROGER DOUGLAS:

Za prvé bych se rád vyjádřil k náhradám za pracovní úrazy. Ano, tento systém na Novém Zélandě máme a tento systém je pravděpodobně nejhorší na světě. Když máte nějaký pracovní úraz, jste oprávněn získat požitky, které jsou vztaženy k příjmu, který máte, když pracujete. Je to přibližně 80%. Výsledkem toho je, že na Novém Zélandu máme více lidí se zraněními zad než v jakékoli jiné zemi na světě. Tito lidé jsou ovšem schopni hrát o víkendech rugby. Mohou dělat cokoli jiného, ale nemohou pracovat. Všechno to souvisí s motivací. Když vytvoříte patřičné stimuly, lidé budou jednat podle nich, třeba i hloupě. Jestliže vytvoříte špatné stimuly, dostanete špatný výsledek. Situace se dá velmi jednoduše řešit. Když dáte lidem jednotlivě to, co si platí nebo co platí jejich zaměstnavatel, na jejich vlastní účet, z kterého mohou čerpat v případě úrazu, což se mimochodem děje v případě nemoci, dáte tyto peníze do banky a přinutíte lidi zakoupit pojištění pro případ katastrofické situace, tj. pro případ pracovní neschopnosti na dobu delší než šest nebo dvanáct měsíců způsobené nemocí nebo úrazem, a tito lidé si budou muset ostatní věci platit z tohoto účtu, tak to zcela změní jejich motivaci. Během tří, čtyř nebo pěti let, když budou mít na účtu dvacet tisíc a stane se jim úraz, půjdou k lékaři a řeknou: „Podívejte, poranil jsem si záda.“ Lékař řekne: „Nuže, musíte se podrobit fyzioterapeutické proceduře.“ Protože lidé budou toto platit ze svého účtu, a nikoli z peněz, které jim někdo dává, řeknou lékaři: „Kolikrát to mohu absolvovat za jeden den, pane doktore?“ Nebudou si přát přijít o svých dvacet tisíc. Je to velmi jednoduché.

Myslím si, že na každém reformním programu je podstatná rychlost. Ve skutečnosti se ovšem nikdy nemůžete pohybovat dostatečně rychle. Je pravda, že politický systém vás vždy bude brzdit. Byrokracie vás vždy bude brzdit. Když hovořím o byrokracii, tak to nemyslím ve zlém, ale prostě trvá nějaký čas, než je vytvořena patřičná legislativa a následně je schválena. V každém případě trvá nějaký čas, než se objeví přínosy daného reformního kroku. Jestliže vše trvá příliš dlouho, všeobecný souhlas občanů s tím, že se něco musí udělat, se vytratí, protože lidé nevidí očekávané výsledky. Rychlost je proto velmi důležitá.

Nejsem si jist, zdali se nám podaří v budoucnosti realizovat skutečnou reformu. Je to obtížnější kvůli současnému politickému systému. Jestli nový

zákon o politických stranách získá dostatek hlasů, budeme možná moci ovlivnit National Party, aby podnikla nějaké skutečné reformy. Vždy budeme minoritou ve vládě, ale možná se to podaří. Problémy představují oblasti, ve kterých reforma neproběhla. Tyto oblasti jsou politicky nejkomplikovanější, je to školství, zdravotnictví a sociální oblast. Upřímně řečeno, polovina voličů, kteří hlasují pro National Party, má stejný názor na sociální oblast jako příznivci Labour Party. A to je problém.

LEOŠ VÍTEK (VŠE Praha):

Sire Rogere Douglasi, avizovali jste voličům před volbami v 80. letech, že hodláte radikálně změnit vládní hospodářskou politiku nebo to bylo populární překvapení?

SIR ROGER DOUGLAS:

To je velmi dobrá otázka. Měli jsme štěstí. Náš tehdejší předseda vlády sir Robert Muldoon se jedné noci opil a svolal tzv. bleskové volby. Výsledkem svolání těchto bleskových voleb čtyři měsíce před plánovaným termínem bylo, že naše strana neměla volební program. A tak jsme byli zvoleni bez programu. V dobré tradici labouristických stran jsme jej publikovali po volbách, což byla nejhoupější věc, jakou jsme kdy udělali. Nicméně během voleb jsme žádný program neměli a to nám dalo velkou svobodu. Dvě nebo tři věci hovořily v náš prospěch. Veřejnost měla pocit, že Nový Zéland je v krizi. To bylo velmi důležité. Existovala sdílená vůle, že se něco musí udělat. Neexistovala shoda ohledně toho, co to má být, ale shoda byla v tom smyslu, že se Nový Zéland musí se svými problémy nějak vypořádat. Myslím si, že skutečnost, že jsme neměli žádný volební program, nám pomohla, i když mé názory byly každému známé. Publikoval jsem knihu, ale tu asi většina lidí nečetla. To bylo možná také dobře.

RADOVAN KAČÍN (VŠE Praha):

Sire Rogere, vaše kniha *Unfinished Business* se prodávala poměrně dobře také v Kanadě, Velké Británii a Austrálii. Myslíte si, že vaše reformy jsou aplikovatelné také na jiné země? Například článek v *European Wall Street Journal* nesl název „Ukažte psovi králíka“, což mělo znamenat, že je třeba vysvětlovat veřejnosti, co se bude dít a co jí to přinese. Mám pocit, že lidé, například v Asii nebo i zde v Evropě, příliš tyto myšlenky nešíří.

SIR ROGER DOUGLAS:

Podívejte, ve skutečnosti je obtížné prodat váš program řekněme z pozice opozice. Myslím si, že kdybychom byli všichni věci, které jsme hodlali

udělat, zveřejnili, bylo by otázkou, zda bychom byli zvoleni. Jestliže jste ve vládě, musíte být vždy vpředu. Musíte svůj program vysvětlovat. Když ani vy zcela nevěříte svému programu, proč by mu měli věřit ostatní? A to se také stalo vládě Labour Party. Když jsme byli jednotní, tak přesto, že jsme dělali všechny ty věci, byli jsme po třech letech znovu zvoleni větším procentem hlasů než v předešlých volbách. Když jsme se ale s předsedou vlády Davidem Longleym názorově rozešli v problému zavedení rovné daně ve výši 23% a vláda se rozdělila, náš náskok 6,5% v průzkumech veřejného mínění se změnil ve ztrátu 15% během jednoho měsíce. A to byl náš konec.

S programem jsme byli vždy vpředu. Ne vždy jsme však byli úspěšní při jeho vysvětlování lidem. I když nejste úspěšní během období, kdy se snažíte program zavést, vysvětlování tohoto programu vám pomůže, když je program zaveden. Lidé mohou vidět jeho výsledky. Nejlepším příkladem, který to dokládá, je zavedení daně na zboží a služby (obdoba daně z přidané hodnoty). Ohlásili jsme ji v listopadu 1984, kdy jsem předkládal svůj první rozpočet. Získali jsme podporu 28%. Zavedli jsme ji z dva roky, vlastně po 23 měsících, a během té doby jsme na tento program vynaložili spoustu peněz. Měli jsme poradní výbor, kterému předsedal současný guvernér centrální banky. Vše jsme publikovali. Měli jsme také výbor na propagaci daně ze zboží a služeb a tento výbor se skutečně zaměřoval na vysvětlování této daně jak odborníkům, tak i laické veřejnosti. Během těchto 23 měsíců jsme nikdy nezískali podporu větší než 36%. Ženy nesnášely tento návrh více než muži, staří s ním nesouhlasili více než mladí, méně zámožní více než více zámožní. Během dvou týdnů poté, co jsme zavedli tuto daň, jsme získali podporu 65%, což je při zavedení daně něco neslýchaného. Důvodem bylo, že když lidé šli po zavedení daně do obchodů, zbylo jim více peněz a mohli si koupit více zboží, což se jim líbilo. Nebylo to žádné monstrum, jaké očekávali. Předtím než tato daň byla zavedena, se domnívali, že jim daně zvyšujeme. Nikdy si nemysleli, že by jim to mohlo přinést nižší daně, což je při jejich zkušenostech s politiky pochopitelné. Byla to zajímavá zkušenost. Dostali jsme se tedy až na 65% podporujících hlasů. Celá věc byla tak populární, že se to těm, kdo dělali průzkumy veřejného mínění, přestalo líbit a přestali tuto podporu dále zjišťovat.

Vše se točí okolo schopnosti vést politický boj. Věděl jsem, že máme dobrý plán. Věděl jsem, že lidé tímto plánem získají. To se mohlo stát proto, že jsme rušili privilegia. Hodlali jsme tímto způsobem také získat nové daně, stejně jako jsme hodlali získat příjmy z daně ze zboží a služeb. Ve skutečnosti jsme byli schopni daně snížit. Bylo to ve skutečnosti mnohem více peněz, než kolik jsme získali z daně ze zboží a služeb. Pak se ovšem někdy mu-

síte stáhnout. Jak jsem řekl, chcete-li zvítězit, musíte být připraveni prohrát. Měli jsme však jednu výhodu. Tou bylo, že nám do našeho programu nepřišly volby. Ohlásili jsme je tři týdny po volbách a všechny kroky byly usku-  
tečněny rok před dalšími volbami.

PETR MACH (VŠE Praha, časopis *Laissez Faire*):

Má otázka se týká postupu privatizace. Privatizací jste získali peníze. Byly tyto peníze součástí běžných vládních rozpočtů, nebo jste je vyčlenili do zvláštního fondu?

SIR ROGER DOUGLAS:

To je dobrá otázka. Zavedl jsem do naší fiskální politiky systém dvou rozpočtových sald. Jedno jsem nazval skutečné rozpočtové saldo, které neobsahovalo peníze z prodeje aktiv. V současnosti mnoho zemí říká, že mají rozpočtové přebytky, ale je to pouze proto, že mají příjmy z prodeje aktiv. My jsme v roce 1986 nebo 1987 začali provozovat systém dvou sald. Jedno saldo bez příjmů z privatizace a poté druhé saldo, které tyto příjmy zahrnovalo. Měli jsme přebytky rozpočtu, který zahrnoval příjmy z prodeje aktiv od roku 1987, ale teprve v roce 1995 jsme měli skutečný přebytek. Deficit našeho rozpočtu byl od roku 1986 okolo jednoho procenta. Když jsme však započítali příjmy z prodeje aktiv, měli jsme samozřejmě přebytky.

ROBERT HOLMAN (VŠE Praha):

Sire Rogere, včera jste hovořil o privatizaci vlády. Mohl byste uvést, jaké konkrétní druhy vládní administrativy byste privatizoval? Jak byste to udělal a jak by to fungovalo?

SIR ROGER DOUGLAS:

Hovoříme zde o privatizaci nebo o celkové reformě vlády? Co se týče privatizace, řekl jsem, že jsme zprivatizovali velké množství vládní administrativy. Privatizovali jsme ji v tom smyslu, že jsme spoustu vládních činností, které byly doposud vládními monopoly, otevřeli možné konkurenci, jako například vládní tiskárnu a rozmnožovnu. Každé vládní oddělení muselo dávat tisknout všechny své tiskoviny do tohoto vládního úřadu. Toho jsme se zbavili. Měli jsme také úřad, který měl na starosti veškeré vládní budovy a prováděl jejich správu. Všechny tyto aktivity jsme otevřeli konkurenci.

Navíc jsme opravdu uskutečnili zásadní reformu vlády. Kromě toho, že jsme provedli korporatizaci a privatizaci bývalých státních podniků, udělali jsme dvě další věci. Provedli jsme reformu vládních úřadů, která se týkala způsobu, jakým byli lidé zaměstnáváni. Před rokem 1987 existovala ve vlád-

ním sektoru definitiva. Pokud jste byl jmenován do nějaké pozice a pracoval jste v nějakém oddělení, a mně se nelíbilo vaše jmenování, mohl jste se odvolat k vyšší autoritě a počkat, zdali vás mohu odvolat. Měli jsme komisi pro státní služby, která stanovovala výši platů všem vládním úřadům. Té jsme se zbavili. V současné době je situace taková, že ředitel odboru ministerstva je v podobném postavení jako ředitel soukromé společnosti a má tedy možnost přijímat a propouštět zaměstnance. Tento člověk zaměstnává lidi ve svém úřadu a stanovuje jejich výplaty. Nemáme na to žádnou jinou komisi. Nemusí se nikoho ptát. Dvě stě až tři sta státních úředníků má pětiletou smlouvu a nemusí být tedy nutně znovu jmenováni. Na nejvyšší posty a některá jiná místa jsou vypsána mezinárodní výběrová řízení, takže se můžete i vy osobně ucházet o post šéfa novozélandského ministerstva financí. Pro tento post není pevně určena výše platu. Ta je ujednána v okamžiku jmenování. Kdybych já byl ministrem financí a vy byste byl šéfem ministerstva zdravotnictví, mohl byste zaplatit svému osobnímu asistentovi dvoj- až trojnásobnou výplatu v porovnání s tím, co dostávám já. Za všechno jste odpovědný vy a vše se odvíjí od smlouvy, kterou máte s předsedou vlády. Když jsem já ministrem a vy šéfem odboru, máme podepsaný kontrakt. Já stanovím cíle, tj. to, čeho má odbor dosáhnout, a podepíšeme smlouvu, že vy učiníte jisté věci pro to, abychom dosáhli těchto výsledků. Tyto cíle jsou veřejné a jsou schvalovány parlamentem. Nejdůležitější věcí je, že vy pak máte smlouvu a zároveň existuje způsob, jak měřit vaše výsledky. Lidé se proto také soustřeďují na to, kolik utratí za kancelářské potřeby, protože vědí, že musí dosáhnout nějakých cílů. Lidé se mohou nejen ptát, zdali jsou správné cíle, kterých chceme dosáhnout, ale mohou také měřit. V současnosti neexistuje na Novém Zélandu ministerstvo, které by nadměrně utrácelo. To je nevidaná skutečnost. Šéf odboru nechce mít nadměrné výdaje, protože by pravděpodobně přišel o své prémie. Kromě těchto prémie, které platíme, je běžné, že se někdy lidem srazí část platu. Zlepšení fungování úřadů bylo ohromné. Z 88 000 zaměstnanců v základním vládním sektoru jsme se dostali na 34 000.

Navíc jsme provedli výrazné změny v účetnictví. Zcela jsme přešli k akruálnímu účetnictví. Nyní máme rozvahu a patričnou vládní výsledovku každých šest měsíců. Jsou v ní všechny podmíněné závazky a ty jsou přístupné veřejnosti. Nevidím důvod, proč by tohle neměla dělat každá země. Je to něco, co přesahuje politiku a myslím si, že to nutí vládu k disciplíně. Když jsme poprvé publikovali rozvahu, bylo to hrozné. Naše závazky převýšily výrazně naše aktiva. Pro politiky to bylo dobré. Říkali: „Dobrá, napravím tuto situaci. Přivedu tato dvě čísla do rovnováhy.“ Zcela samozřejmě je to přímělo k tomu, aby ve skutečnosti dosahovali rozpočtových přebytků. A také dnes



je naše rozvaha v přebytku. Existuje jedna komplikace, kterou představují odpisy silnic a budov. Všechny tyto věci jsou brány do úvahy, podobně jako je tomu v soukromých podnicích. Stejně jsou brány do úvahy zisky a ztráty z operací s cizími měnami. Totéž platí pro vládní závazky.

**JIŘÍ SCHWARZ:**

Týká se to i nižších vládních úrovní?

**SIR ROGER DOUGLAS:**

Ne. Myslím však, že byla nedávno schválena legislativa, která se snaží o něco podobného. Musíte mít na paměti, že místní vlády jsou na Novém Zélandu velmi malé, něco kolem 3-4% HDP.

**EVA DVOŘÁKOVÁ (VŠE Praha):**

Zajímalo by mě, jaká byla reakce činitelů MMF na změny v účetních metodách, které jste provedli. Proč je nyní nedoporučují také jiným zemím? Doporučují spoustu jiných věcí, tak proč ne také tohle?

**SIR ROGER DOUGLAS:**

Nevím. Už 10 let nejsem ministrem financí. Myslím si však, že tento přístup byl všeobecně akceptován jako užitečná metoda. Někteří lidé, kteří na této věci pracovali na ministerstvu financí na Novém Zélandu, pracovali na těchto věcech také pro MMF. Jeden nebo dva klíčoví pracovníci pracovali také pro cizí vlády. Nevím, jestli je to tedy zcela schvalováno a doporučováno MMF a Světovou bankou, ale minimálně se tím tyto instituce zabývaly.

**JIŘÍ SCHWARZ:**

Měl bych na závěr ještě jednu velmi hloupou otázku, protože zatím těch hloupých otázek příliš nebylo. Česká republika byla považována za dobrý vzor pro ostatní transformující se země. Zastupovali jsme model ekonomické reformy, který byl založen na privatizaci, cenové liberalizaci, liberalizaci zahraničního obchodu, vnitřní směnitelnosti české měny a omezitelné fiskální a monetární politiky. Tuto ekonomickou reformu jsme prezentovali ve světě a doporučovali tento způsob jako vhodný k následování ostatními postkomunistickými zeměmi. Myslím si, že to bylo správné tak do roku 1994 a kdybychom porovnali pozdější vývoj naší transformace s vývojem v jiných zemích, tak bychom mohli jmenovat nějaké země, které nás v této pozici vzoru vystřídalaly, jako například pobaltské země s jejich omezitelnou fiskální a monetární politikou nebo například Slovinsko; je možné, že také privatizace na Ukrajině by mohla posloužit, i když si nejsem jistý, zda tento proces

tam byl zvládnut dobře či nikoli. Rád bych se vás zeptal, zda lze najít nějaký další příklad uplatnění vaší rogernomics v jiných zemích? Víím ovšem, že je to pro vás obtížné, protože již 10 let nepracujete ve vládě.

Jsem si docela jistý, že v roce 1994 jsme mohli nalézt 5 nebo 6 zemí, které byly inspirovány českou reformou. Teď už si tak jistý nejsem. Nevím, zda nyní někdo následuje naše kroky. Jak je to ve vašem případě? Máte příklad nějaké země, která by se poučila vaším přístupem? Víím, že například privatizace energetických sítí ve Skandinávii je velmi pozitivním procesem. Také liberalizace cen atd. Je mnoho takových dílčích příkladů, ale probíhá v 90. letech někde nějaká komplexní a konzistentní hospodářská reforma?

SIR ROGER DOUGLAS:

Myslím, že nemohu ukázat prstem na nějakou zemi. Víím, že například Světová banka používá příklad privatizace na Novém Zélandu jako model, který lze aplikovat. Je zřejmé, že různé země, jako ta vaše, mají různé problémy. Vaše reforma probíhá v podstatně větším měřítku. Strávil jsem nějaký čas v Brazílii a Rusku a viděl jsem, že nemůžete jednoduše přesně transplantovat novozélandský model. Víím o tom, že v některých zemích Jižní Ameriky jsou někteří politikové, kteří jezdí na Nový Zéland, aby se seznámili s naším modelem. Podílel jsem se na organizování několika těchto návštěv, ale nemohu říci, že by některá země přijala jakýsi „novozélandský model“. Myslím, že každá země musí přijít se svým vlastním programem. Ten by měl být založen na zdravém rozumu a zdravých ekonomických principech. Musím přiznat, že váš přístup byl obdivován po celém světě, ale pravděpodobně se zastavil tak jako program náš. Každá reforma, jakmile je spuštěna, má vlastní dynamiku. Problém každého reformního programu spočívá v tom, že trvá spoustu času, než získá potřebnou důvěryhodnost. Abyste takovou důvěryhodnost získali, musíte být konzistentní. Získání důvěryhodnosti trvá dlouho, ztratit ji ale můžete přes noc. My jsme ji také ztratili přes noc. Má zkušenost mi praví, že ostatní země, které s reformami začaly, ztratily někdy potřebnou důvěryhodnost velmi rychle, když zradily své principy nebo když se zdálo, že zradily své principy.

V našem případě to bylo velmi hloupé. Ohlásili jsme rovnou daň o velikosti 23 centů z dolaru. Měli jsme podporu 48% obyvatel. Bylo navrhováno množství dalších změn. Začali jsme dělat něco v oblasti zdravotnictví. V průzkumech jsme vedli o 6%. Předseda vlády odjel ze země a měl přednést řeč v Doveru. A já jsem byl v tom okamžiku v Londýně. Rozhodl, aniž by to konzultoval s kabinetem, že nepředložíme tento návrh 23% daně. Ztratili jsme v průzkumech náskok 6% a dostali jsme se až na 15% ztrátu. Stejného vý-

sledku poklesu daní jsme ve skutečnosti dosáhli zavedením maximální sazby daně z příjmu ve výši 33%. Hloupé bylo to, že kdybychom ji snížili ze 48% na 33%, bylo by to bývalo skvělé. Na druhé straně tím, že jsme původně slíbili, že zavedeme 23% rovnou daň, vypadalo to jako zrada našich principů. Důvěra ve vládu byla tatam. Budovali jsme ji téměř čtyři roky, a to bylo důležité, protože lidé věřili, že jako vláda něco uděláme, a že když to řekneme, tak se to skutečně stane. To byla součást našeho úspěchu. Najednou se stalo něco, co vypadalo jako úplná zrada našich principů. A tím jsme prohráli. Čtyři roky byly ztraceny během padesáti sekund.

## 5.

### EXISTUJE I LEPŠÍ CESTA

#### Ze setkání sira Rogera Douglase s českou ekonomickou obcí

Síň „Přítomnost“, Českomoravská konfederace odborových svazů,  
Praha, 27. října 1998

JAROSLAVA HOLEČKOVÁ (VŠE Praha):

Mám otázku týkající se sociálního systému. Jak vypadá tento systém na Novém Zélandu? Četla jsem, že jste zrušili příspěvky na sociální zabezpečení. Víím, že v této oblasti sledujete liberální přístup. V České republice jsou příspěvky na sociální zabezpečení vysoké a vláda je hodlá ještě více zvýšit.

SIR ROGER DOUGLAS:

Dříve jsme měli systém, kterému se říkalo „1,6 z libry“. Lidé měli odečitatelnou položku 1 šilink a 6 pencí z libry. Dnes je to ekvivalent asi 15 centů. Tato částka měla jít na sociální zabezpečení. Ve skutečnosti to byl takový malý podvod. Byl to účetní trik, protože sociální systém vždy stál více než tuto částku. Proto jsme tyto příspěvky zrušili a zahrnuli je do daňového systému. Náš sociální systém však nepracuje příliš dobře. Jsem přesvědčen o tom, že právě sociální systém je největším problémem rozvinutého světa a obzvláště zemí OECD. Tento systém je nakonec zahubí. Je to systém neefektivní a nepracuje dobře hlavně proto, že obsahuje špatné stimuly. Na Novém Zélandu je 90% školní výuky poskytováno státem. Státní je také 75-80% zdravotnictví. Vláda poskytuje všeobecné penzijní zabezpečení, všeobecnou zdravotní péči a příspěvky pro případ nezaměstnanosti, nemoci nebo úrazu. Říkám vám upřímně, že tento systém není funkční. Je třeba umožnit každému občanu, aby si za své peníze opatřil tyto služby, které mu v současnosti za jeho peníze poskytuje vláda. Vláda se nemůže o nás postarat lépe, než se každý z nás o sebe dovede postarat sám. Jim nezáleží na našich dětech více než nám samotným. Oni o vás a vašich dětech toho nevědí více než vy sami. S celou sociální oblastí je třeba učinit totéž, co jsme učinili s ostatními oblastmi

hospodářství. V současnosti na Novém Zélandu utrácíme každý rok 5 000 dolarů na vzdělávání jednoho dítěte. Když mají rodiče 3 děti, měli bychom jim dát 15 000 z jejich daní a nechat je rozhodnout o tom, do jaké školy fungující na trhu přístupném konkurenci své děti pošlou. Kdybychom to udělali, zlepšení kvality školství na Novém Zélandu by bylo stejné jako zlepšení kvality služeb v telekomunikacích nebo služeb poskytovaných poštou. Místo toho, abychom platili za ostatní lidi jejich penězi, měli bychom jim jejich peníze ponechat a umožnit jim rozhodovat se a investovat do těchto věcí, pokud a jak si to přejí. V důchodu by pak byli mnohem bohatší, než jsou v současném systému.

VOJTĚCH DOHNAL (VŠE Praha):

Rád bych se zeptal, zda provedení změn, o kterých jste mluvil, bylo vaším původním politickým programem. Byl jste zvolen, abyste tyto změny provedl nebo jste se rozhodl až po zvolení?

SIR ROGER DOUGLAS:

V roce 1980 jsem napsal knihu *Existuje i lepší cesta*. Každý souhlasil s tímto názvem, ale nejsem si jist, zda každý nutně souhlasil s tím, co v té knize bylo napsáno. Měl jsem možná štěstí, že mnoho lidí tuto knihu nečetlo. Nebyl to žádný bestseller. Proдалo se jí pouze asi 5 000 kusů. Takže jsem nic neskrýval. Kdyby lidé četli mé projevy, naslouchali mi a četli tuto knihu, věděli by v hrubých rysech, co hodlám udělat. Mnoho lidí to však neudělalo. Nyní zpět k vaší otázce. Měli jsme velké štěstí. Bývalý předseda vlády Robert Muldoon se jedné noci opil a poté oficiálně vyhlásil, že budeme mít volby 4 měsíce před naplánovaným termínem. Výsledek toho byl, že jsme nemuseli uveřejnit náš program.

PETR MACH (VŠE Praha, časopis *Laissez Faire*):

Sire Rogere, je asi pravda, že jste byl ovlivněn chicagskou ekonomickou školou. Zajímalo by mě, zdali považujete myšlenku negativní důchodové daně za dobrý nápad.

SIR ROGER DOUGLAS:

Obecně si myslím, že je to dobrá myšlenka, obzvláště je-li tato myšlenka spojena s reformou sociální oblasti. Myslím, že by bylo dobré udělat to, co jsem již naznačil. Máte-li 2 děti a vláda platí v současnosti 5 000 dolarů za vzdělání pro jedno dítě, nechal bych vás, abyste si odečetli 10 000 z vašich daní. Vydává-li stát na zdravotnictví 4 000 v přepočtu na jednoho, nechť si každý může odečíst další 4 000. Aby si každý mohl spořit na svůj vlastní dů-

chod, nechť si může odečíst další 4 000. Odečíst si 18 000 z daní v situaci, kdy platíte 10 000, by znamenalo dostat se do záporu – tedy jakási negativní důchodová daň. Tento přístup bych podporoval, protože mění lidské chování. Vždy je důležité mít správné stimuly. Jakmile si začnete kupovat tyto služby za své peníze, budete požadovat kvalitu těchto služeb, která bude mnohem vyšší. Další důležitou věcí je nejen to, že se stanete odpovědným za své vlastní peníze, místo aby to za vás dělal stát, ale musíte také otevřít prostor v těchto oblastech pro vstup konkurence. Uděláte-li to např. ve školství, umožníte novým lidem, aby vstoupili na tento trh a ukázali své přednosti v porovnání s konkurencí. Totéž lze udělat ve zdravotnictví a v sociální oblasti. Je třeba změnit stimuly, a tedy chování lidí. Nesmyslnost stimulů, které ovlivňují chování lidí, lze pozorovat na Novém Zélandu např. ve školství. Všechny školy (kromě univerzit) se ucházejí o studenty do 1. března. Když 1. března máte 1 000 studentů, dostanete 5 miliónů na provoz školy. 2. března už doufáte, že se ve škole neobjeví žádní studenti, s kterými by mohli být problémy a kteří se hůře učí. Hodně z těchto dětí odpadne. Někdy sice chodí do školy, ale mnohokrát také ne. V době, kdy by měli být ve škole, hrají videohry nebo kulečnick. Jsou to přesně ti, kteří mohou mít později problém se zákonem. Vytvořené stimuly ovšem k tomuto vedou. To je situace stoprocentního státního monopolu. Když máte trh, na který může vstoupit konkurence, a tudíž každý, kdo by dokázal zaujmout ve škole tyto žáky, by dostal těch 5 000, situace se mění. Ty děti už byste neviděli v hernách. Každé z nich totiž představuje příležitost zisku, a tak každý by se snažil mít jich ve škole co nejvíc. Za každým hráčem kulečnicku byste totiž viděli těch 5 000 dolarů. Najdete-li jich 20, tak je to pro vás 100 000. Každý má motivaci jít za těmi dětmi, promluvit s nimi a přizpůsobit svůj program ve škole tak, aby tam docházeli a učili se. To je ten velký rozdíl, který způsobí odlišné motivace.

**RADOVAN KAČÍN (VŠE Praha):**

Sire Rogere, v roce 1990 jste napsal, že potřebujete pracovité lidi, abyste mohli kvalitně rozhodovat. Má otázka zní: Stačí změnit stimuly a motivaci? Chcete-li změnit myšlení úředníků a politiků, aby nebyli línými nebo po moci prahnoucími a mocichtivými neřády, nýbrž těmi, kdo skutečně slouží lidu, stačí pouhá změna motivace, anebo je musíte všechny propustit a vyměnit za jiné?

**SIR ROGER DOUGLAS:**

Myslím, že jsem se snažil vysvětlit, že i když se vám podaří vytvořit správné prostředí a správné stimuly, potřebujete schopné lidi, kteří zařídí fungování institucí. Na Novém Zélandu jsme v případě pošty, telekomunikací,

lesnictví, uhelných společností atd. udělali to, že jsme vybrali nejlepší odborníky ze soukromého sektoru a ty jsme postavili do vedení společností, aby je řídili. Byli jsme přesvědčeni o tom, že když vybereme talentované lidi, budou podávat dobré výkony. Učinili jsme zkušenost, že kdykoli jsme vybrali dobré lidi, výsledek byl také dobrý. Když jsme vybrali někoho, kdo na svou pozici zcela nestačil, výsledek tak dobrý již nebyl. To byla naše práce jako politiků a má práce jakožto jednoho ze dvou akcionářů, abych za vládu rozhodl a vyhodil špatného člověka a jmenoval za něj někoho jiného. Kvalita lidí byla skutečně rozhodující. A týkalo se to také hodně politiky. Mnoho lidí říkalo: „Proč jste jmenovali tolik lidí z opoziční strany?“ Měl jsem na to jednoduchou odpověď. Říkal jsem: „Podívejte, když budu jmenovat kvalitního člověka a on udělá kvalitní práci, budu vypadat jako moudrý muž, ať jím jsem nebo nejsem. Když ale jmenuji nějakého hlupáka a on vykoná svou práci špatně, budu také vypadat jako hlupák, ať už jím jsem nebo nejsem.“ Chcete-li vypadat přijatelně, vždy jmenujte někoho kvalitního, to vždy pomáhá.

MICHAL ČECH (ČVUT):

Pane Douglasi, rád bych se vás zeptal na to, zda si myslíte, že ostrovní poloha Nového Zélandu vám pomohla uskutečnit vaše reformy?

SIR ROGER DOUGLAS:

Nejsem si jist, zda to pomohlo. Skutečnost, že jsme malá země s pouhými 3,5 milióny obyvatel, určitě pomohla při vzájemné komunikaci. Mezi ostatní věci, které pomohly, bych zařadil toto: Země byla v krizi. Myslím, že mezi našimi obyvateli existoval silný pocit, že musí dojít k nějaké změně. Proto také existovala větší tolerance při provádění změn. Myslím však, že je zapotřebí mít politickou vůli a důsledně uplatňovat princip politického vedení, aby ke změně mohlo dojít. Nakonec se v našem případě ukázalo, že jsme provedli mnohem více, než se od nás na začátku žádalo. To je také jedna věc, kterou je třeba mít na paměti. Jakmile se jednou chytnete příležitosti, je těžké přestat. A člověk by neměl přestat, dokud nedokončí řádně svou práci. Myslím, že situace krize, pak skutečnost, že komunikace mezi 3,5 milióny lidí je jednodušší než mezi 100 milióny, jakož i skutečnost, že Nový Zéland musel něco udělat, protože se nám příliš nelíbilo, že jsme se dostali z pozice země s 3. nejvyšším životním standardem na světě na 25. místo, nás přiměla položit si otázku: Jak tohle může skončit? Nás jako politiky to vedlo nakonec k přesvědčení, že jsme připraveni i prohrát. Myslím si, že jak v životě, tak i v politice nikdy nemůžete zvítězit, dokud nejste připraveni prohrát. Domnívám se, že labouristická vláda v letech 1984-88 byla unikátní svou změnou přístupu. Nejdříve jsme si položili otázku: „Co bychom měli

v tomto problému udělat? Co je nejlepší, abychom v zájmu celé země v této oblasti udělali? Jaké je nejlepší možné řešení? Zapomeňme na politiku a na všechny její problémy. Co bychom udělali, kdybychom měli zcela čistý list papíru? Jak bychom to provedli?“ Teprve poté, co jsme se rozhodli, co uděláme, jsme se začali zabývat tím, jak to uděláme. Často jsme zjišťovali, že prosadit nějakou malou změnu je stejně těžké jako prosadit něco zásadního, co jsme chtěli udělat. Ušetřili jsme si spoustu problémů. Jednoduše jsme je přeskočili.

DAN ŠTASTNÝ (Liberální institut, časopis *Laissez Faire*):

Sire Rogere, vidíte nějakou snahu o znovuzavedení regulace v oblastech, které vaše vláda již deregulovala? Jinými slovy řečeno, jak je pravděpodobné, že se historie zopakuje?

SIR ROGER DOUGLAS:

To je velmi zajímavá otázka. Myslím, že těžiště novozélandské politiky se velmi posunulo. Jestli dříve bylo toto těžiště někde, teď už tam není. A lidé se nechtějí již vracet. Labour Party se v současnosti vrátila ke svým tradičním kořenům. Nemyslím, že by mě přijali zpět mezi sebe s velkým nadšením. Přestože jsem to takhle řekl, nedomnívám se, že by její představitelé po svém vítězství, k němuž pravděpodobně za 12 měsíců dojde, zaváděli a obhajovali ony pošetilé myšlenky, které obhajovali kdysi. Těžiště se posunulo a to je dobře. Některé změny, jako je například nový statut centrální banky a mnoho jiných, zůstanou v platnosti. Mohou si pohrávat s nějakými podružnými drobnostmi, ale nezmění nic podstatného.

JAN TOMÁŠ:

Sire Rogere, rád bych se vás zeptal na problém zemědělství a jeho regulace. U nás máme nyní velké problémy s konkurencí z EU. Produkce země EU je dotována a naši zemědělci mají problém se s touto konkurencí vypořádat. Požadují, aby náš trh byl chráněn. Vyslovil byste se pro ochranu našeho trhu nebo byste jej nechal touto konkurencí zničit? Myslím si, že problém spočívá v tom, že dotace budou odstraněny během 2 nebo 3 let se změnou evropské zemědělské politiky. Měli bychom nyní zničit naše zemědělce a všechno dovážet?

SIR ROGER DOUGLAS:

Nejsem expert na zdejší zemědělství a zemědělství ve zbytku Evropy, ale v zásadě si myslím, že když někdo dělá hloupé věci, např. tluče hlavou do zdi, nedoporučoval bych vám, abyste jej napodobovali a dělali totéž. Jak jsem již



řekl, dotace většinou pomáhají někomu jinému, než je zamýšleno. Dám vám několik příkladů: Vezměme si produkci skopového masa. Země EU dotují produkci skopového masa. Řekněme, že Nový Zéland je nejefektivnější na světě v této výrobě. Vyvážíme 95-96% naší produkce tohoto masa. Náklady jsou přibližně 1/10 zdejších nákladů. Mimochodem, nedávno jsem se dozvěděl, že cena krávy je ve Švýcarsku 15 000 dolarů, což je skutečně spousta peněz. Na Novém Zélandu je to pouze zlomek této ceny. Vidíme však, že všichni dostávají dotace. Máme tedy dotovat naše zemědělce, aby produkovali více skopového? Nemohli jsme prodat ani to, co jsme již měli, a měli jsme dotovat tuto výrobu, abychom měli ještě více? Když jsme to udělali, tak místo toho, abychom produkovali 13 miliónů, jsme měli najednou 40 miliónů. Zkuste hádat, kdo z toho měl prospěch? Spotřebitelé v ostatních zemích. Ceny, za které nakupovali, se snížily. Obzvláště Irán dostal posledních 10 miliónů v zásadě za takovou cenu, jakou byl ochoten zaplatit. Zrušili jsme dotace. Najednou klesla výroba ze 40 miliónů na 24 miliónů. Hádejte, k čemu došlo? Zemědělci najednou dostávali na volném trhu místo 15 dolarů 40 nebo 50 dolarů. Navíc došlo k tomu, že když byly dotace odvozovány od váhy ovce, všechny byly vypasené a tučné a nikdo nechtěl jíst jejich maso. Nyní naši zemědělci produkují přesně to, co si vyžaduje trh, a ovce už dávno nejsou tak tučné. Se všemi takovými přístupy jsme u nás skoncovali, avšak lze je pozorovat jinde. V Austrálii měli, a možná stále mají, podpory vývozu pro výrobu umělých hmot atd. Nový Zéland je vždy kupoval, a sice o 25% levněji než Australané. Kupovali jsme vždy všechny jejich dotované suroviny, dělali z nich výrobky a prodávali jim je zpátky. Žádní australské výrobci nám nemohli konkurovat. Tady vidíte příklad dotace, která měla pomoci australskému průmyslu, a vidíte, komu pomohla. Pomohla novozélandským výrobcům a připravila Australany o pracovní místa. Kdybyste chtěli v České republice dát svým zemědělcům všechny dotace, jaké mají v EU (a to opomíjíme všechny ostatní sektory ekonomiky), přišlo by vás to možná na 200% HDP. Nepokoušejte se tedy o to a užívejte si levných potravin.

## 6.

# SIR ROGER DOUGLAS V ČESKÉ TELEVIZI

„21“, 27. října 1998

DANIELA DRTINOVÁ:

Sire Rogere, během jednoho roku jste na Novém Zélandu odstranili veškeré dotace do zemědělství i do průmyslu, provedli jste důslednou deregulaci cen i mezd. Jaké to mělo ekonomické důsledky?

SIR ROGER DOUGLAS:

Pro farmáře to znamenalo, že museli začít diverzifikovat své produkty, tj. museli začít pěstovat nové plodiny. Museli si položit otázku, co chce vlastně trh a trh samozřejmě chtěl kvalitní výrobky a to bylo v rozporu s tím, co produkovali dříve.

DANIELA DRTINOVÁ:

Jaké byly důsledky zavedení konkurence do telekomunikací bez předchozí možnosti přizpůsobení?

SIR ROGER DOUGLAS:

V telekomunikacích došlo k tomu, že cena, kterou museli platit spotřebitelé, klesla, a rozšířila se škála nabízených služeb a kvalita služeb pro podniky byla taková, že jsme se dokázali dostat do nových podnikatelských sfér a stali jsme se schopnými produkty našich telekomunikací vyvážet.

DANIELA DRTINOVÁ:

Daňová reforma byla na Novém Zélandu založena na podstatném snížení daní. Jak se to ale projevilo na příjmech státního rozpočtu? Nepřineslo to hluboký deficit?

SIR ROGER DOUGLAS:

Ne, vůbec ne. My jsme *de facto* snížili daňovou sazbu ze 66 na 33 procent, a přesto jsme vlastně zvýšili státní příjmy. Odstranili jsme veškerá vládou garantovaná privilegia, odstranili jsme různé nerovnosti ve zdanění.

Podniková daň se snížila, ale zároveň se snížily také subvence, takže tím se to vyrovnalo.

DANIELA DRTINOVÁ:

Jak jste se vůbec vyrovnali s deficitem státního rozpočtu? Ještě na počátku 80. let byl skutečně obrovský.

SIR ROGER DOUGLAS:

Deficit byl skutečně obrovský, bylo to asi 10% HDP, ale během dvou let jsme ho snížili na 1% HDP. Prodávali jsme samozřejmě aktiva, to byla součást privatizace, a tak jsme dokonce během 3 let byli v přebytku.

DANIELA DRTINOVÁ:

Co byste tedy poradil České republice? Česká republika se potýká s podobnými problémy jako vy před lety. V čem vidíte základ úspěchu ekonomických reforem?

SIR ROGER DOUGLAS:

Pokud máte před sebou strukturální problémy, což je případ České republiky, potom samozřejmě musíte tyto problémy nějak řešit a to můžete dokázat jedině tím, že budete provádět konzistentní a komplexní reformu. A pokud toto provedete, tak budete mít úspěch. A samozřejmě musí to být co nejrychleji, co nejdůkladněji a co nejlépe provedené.

## 7.

### ROGERNOMICS A KIWI – MADE IN NOVÝ ZÉLAND

(Rozhovor Ivety Seifertovej so sirom Rogerom Douglasom)

*Každá doba má svojho vzorného žiaka – krajinu, ktorá iným slúži ako príklad. Po druhej svetovej vojne to boli USA, potom nasledovalo so svojím hospodárskym zázrakom Nemecko a Japonsko, ktoré dnes svojimi ekonomickými ukazovateľmi zatieňuje Nový Zéland. Kríza, liečba a uzdravenie novozeľandskej ekonomiky mali učebnicový priebeh a učiteľom, ktorý v roku 1984 z postu ministra financií začal realizovať ekonomickú reformu, známu pod názvom **rogernomics**, bol sir **Roger Douglas**.*

IVETA SEIFERTOVÁ:

Poznáte slovenskú ekonomiku?

SIR ROGER DOUGLAS:

Moji bratislavskí hostitelia z Nadácie F. A. Hayeka ma informovali podrobne o súčasnom stave vášho hospodárstva a počul som to, čo som videl a zažil pred rokom 1984 u nás. V polovici 80. rokov sa ekonomika Nového Zélandu nachádzala v klasickej krízovej situácii. Makroekonomické ukazovatele sa vyvíjali nepriaznivo. Mali sme vysokú infláciu, nezamestnanosť, rýchlo rastúci podiel verejných výdavkov na HDP, vysoký deficit štátneho rozpočtu a v dôsledku toho narastajúci štátny dlh. Vo vonkajších ekonomických vzťahoch bola ekonomika takmer izolovaná od zvyšku sveta ochrannými obchodnými bariérami a reguláciou menového kurzu. V mikrosfére boli takmer všetky ceny regulované štátom. Bola prevaha administratívnych opatrení s cieľom chrániť trh. A podobné chorobné prvky má aj slovenská ekonomika. Takže si viem živo predstaviť, aké starosti máte.

IVETA SEIFERTOVÁ:

Históriu hospodárstva Nového Zélandu do začatia ambiciózne reformy, ktorú ste naordinovali „chorej“ ekonomike, charakterizujú princípy štátneho plánovania a štátneho dirigizmu, ktorý vraj nemal nikde na svete obdobu. Samozrejme, okrem štátov komunistického bloku.

**SIR ROGER DOUGLAS:**

Štát priamo vlastnil, riadil a znášal všetky náklady nevyhnutné na chod železníc, telekomunikácií, pošty, výroby a rozvodu elektrickej energie a vody, ťažby nerastných surovín, vodného a lesného hospodárstva, námorných prístavov, školstva základného a stredného stupňa, rybolovu, zdravotníctva, zábavy, elektronických médií, leteckej spoločnosti, bánk, pohrebnej služby. Dokonca i firiem na balenie mäsa. Silno regulované boli aj finančné trhy ako prevencia pred vplyvom zahraničného kapitálu. Administratívne náklady štátu dosahovali obrovské rozmery. Medzi rokmi 1960 až 1980 výdavky na sociálnu politiku dosahovali v priemere 31 percent z HDP, resp. 52 percent celkových vládnych výdavkov. Socialistickú podobu kapitalizmu dokresľovali aj najvyššie dane z príjmu z krajín OECD, ktorých horná hranica dosahovala neuveriteľných 66 percent.

**IVETA SEIFERTOVÁ:**

Ešte na začiatku storočia však patril Nový Zéland medzi krajiny s najvyšším podielom HDP na obyvateľa na svete a v roku 1953 bol podľa tohto ukazovateľa na treťom mieste za USA a Kanadou. Čo sa stalo?

**SIR ROGER DOUGLAS:**

Nový Zéland zaspal na vavrínoch. Rast hospodárstva bol podporovaný exportom tradičných poľnohospodárskych produktov, rýb, dreva, kože, nábytku, zlata a striebra predovšetkým na garantované trhy Britského spoločenstva národov. Keď vstúpila Veľká Británia do EHS, nastalo zhoršenie a ropná kríza v 70. rokoch pokles len urýchlila.

Inflácia postupne rástla z dvoch percent v roku 1965 na 17 percent v roku 1982. A v tom istom roku Svetová banka konštatovala, že niekdajšia pýcha Nového Zélandu – HDP na osobu – je najnižší zo všetkých priemyselných krajín, sledovaných touto inštitúciou. V roku volieb 1984 sa verejný dlh vyšplhal na 43 percent HDP, inflácia prekročila šesť percent a nezamestnanosť atakovala 15-percentnú hranicu. Štát stál pred bankrotom, zvlášť ak sa jeho hospodárska situácia porovnávala s ostatnými krajinami OECD.

**IVETA SEIFERTOVÁ:**

Aké hodnoty dosahujú spomínané makroekonomické indikátory v súčasnosti?

**SIR ROGER DOUGLAS:**

Inflácia sa pohybuje medzi 1,5–2 percentami. Nezamestnanosť klesla na 6 percent. HDP na jedného obyvateľa prekračuje hranicu 18 000 USD. Rast

HDP je štvorpercentný a dosahuje najvyššie prírastky z krajín OECD. V roku 1995 bol štátny rozpočet prvý raz prebytkový.

#### IVETA SEIFERTOVÁ:

V roku 1984 ste nastúpili na post ministra financií Nového Zélandu a to bol začiatok veľkých zmien. Výsledky rogemnomics si vyslúžili od medzinárodných grémií – OECD, Svetovej obchodnej organizácie, menových inštitúcií – veľa pochvál. Ženevský *World Economic Forum* v minulom roku posadil Nový Zéland na tretiu priečku za Singapurom a Hongkongom. V indexe ekonomickej slobody patrí protinožcom v Tichomorí tiež tretie miesto a zároveň je krajinou, ktorá za posledných 20 rokov zaznamenala najväčšie zlepšenie. V roku 1996 Svetové ekonomické fórum v Davose označilo krajinu za ôsmu najviac konkurencieschopnú krajinu sveta. Navyše, vy sám ste získali ocenenie Minister financií za rok 1985 od časopisu *Euromoney*. To ste za rok pôsobenia vo funkcii stihli urobiť tak veľa, že o štát pred krachom sa zrazu zaujímal svet?

#### SIR ROGER DOUGLAS:

Ocenenie som získal za prijaté zákony a uznesenia, ktoré odštartovali ekonomickú reformu s hlavnými princípmi: deregulácia a liberalizácia, reforma daňového systému, privatizácia a zmeny vo verejnom sektore. Recepťárom na reformu bol 352-stránkový dokument *The Economic Management*, ktorý sa neskôr začal označovať ako rogemnomics. Nemyslite si, že nám hneď z neba padali pečené holuby. Počas 80. a začiatkom 90. rokov sa obyvatelia Nového Zélandu dočkali len sklamaní. Stovky firiem zbankrotovali. Napríklad ešte v roku 1992 dosahovala nezamestnanosť 16,6 percenta. Každý rok emigrovalo jedno percento práceschopného obyvateľstva. Inflácia namiesto chceného poklesu stúpila, v rokoch 1984-1987 na 13 percent. Novozélandský dolár devalvoval o 20 percent. Hospodárstvo ruinovali vysoké úrokové sadzby. Rast HDP bol záporný a špekulatívny kapitál ničil finančný trh. Ľudia si veľa vytrpeli. Ale tak ako sa zmenila ekonomika, menili sa aj oni, a preto pri každej príležitosti prízvukujem: Nepodceňujte schopnosť ľudí zmeniť sa!

#### IVETA SEIFERTOVÁ:

V roku 1984 ste vstupovali do vlády ako člen Labouristickej strany, ktorá mala veľkú oporu v odboroch. Ale práve odborárske zväzy mali nesmierne silnú pozíciu na začiatku 80. rokov. Ovplyvňovali riadenie štátu, obmedzovali vlastníctvo domácich firiem zahraničnými spoločnosťami a urputne

vystupovali proti importu. Dalo by sa povedať, že boli stelesnením socialistického riadenia. Ale vy ste začali robiť opak. Našli ste konsenzus?

SIR ROGER DOUGLAS:

Konsenzus nikdy neexistuje, ale dá sa dosiahnuť tak, že zavediete politiku, ktorá funguje. S poriadkom, s jasnými pravidlami, s filozofickým základom uplatňovať rovnaké a zrozumiteľné pravidlá, ktoré platia bez výnimky pre všetkých. Dokonca výsostne pragmatická politika v jednofarebnej vláde labouristov nebazírovala na ortodoxných princípoch materskej strany. Mali sme šťastie, že sa vo vláde Davida Langea zišla skupina pragmatikov, ktorí sa napojili na tú istú myšlienkovú vlnu názorov na ekonomiku, o akú som sa opieral, a boli ochotní rešpektovať aplikovanie radikálnych princípov chicagskej školy v praxi. Mimochodom, Nový Zéland bol jediným štátom z vyspelých krajín, ktorý to urobil, a politika „Nového poriadku“, ako sa ekonomické princípy nazývali, sa začala uplatňovať hneď po víťazných voľbách v roku 1984.

IVETA SEIFERTOVÁ:

Základné princípy ekonomickej reformy sme spomenuli. Ako teda v praxi vyzeralo upratovanie na Novom Zélande?

SIR ROGER DOUGLAS:

Slováci možno budú prekvapení, aké zásahy do ekonomiky sme urobili, pretože viem, že to, čo sme na Novom Zélande odstránili počnúc rokom 1984, u vás ešte pretrváva. Tak napríklad v poľnohospodárstve boli odbúrané dotácie.

Veľký obrat nastal v otázkach ochrany trhu. Zrušili sa ochranárske opatrenia, licencie na dovoz a rôzne tarifné prekážky na hraniciach. Boli zrušené dovozné kontroly, dovozné tarify jednostranne znížené. Fázovo sa znižovali clá. Boli zrušené dovozné administratívne opatrenia a akékoľvek limity.

Radikálne sa zmenil vzťah centrálnej banky voči komerčnému bankovníctvu, čo znamenalo, že banky teraz uplatňujú stratégiu rizika intenzívnejšie. Reformou finančného systému sa obmedzil monopol štátu na udeľovanie licencií komerčným bankám. Dnes hocikto môže dostať licenciu na prevádzkovanie komerčnej banky po splnení platných legislatívnych kritérií. Všetky štyri banky boli sprivatizované. Centrálna banka sa stala v roku 1989 nezávislá od vlády a za cieľ si stanovila infláciu do dvoch percent.

Po reforme vo verejnom sektore sa štátne úrady musia správať a fungovať ako súkromné subjekty. Bolo zrušené na úrovni tripartity kolektívne vy-

jednávanie o mzde. V priemyselnej politike boli zrušené akékoľvek výhody jednotlivých odvetví. Koniec dotáciám, koniec úľavám, koniec výnimkám. V daňovej reforme sme znížili a zjednotili daňové pásma. Strop dane z príjmu zo 66 percent sa znížil na 33 percent.

Všetky opatrenia vychádzali z najvšeobecnejšej filozofie, že len trhové sily vyriešia nerovnováhu v ekonomike a činnosť štátu a štátnej byrokracie treba obmedziť len na vytváranie legislatívnych podmienok pre fungovanie trhu.

IVETA SEIFERTOVÁ:

Povedali ste, že po reforme verejného sektora sa štátne úrady museli správať a fungovať ako súkromné subjekty. Odborné kruhy o štátnej správe Nového Zélandu tvrdia, že jej fungovanie je ukážkové: transparentné a efektívne. Aký prvý krok v rámci reformy verejného sektora ste urobili?

SIR ROGER DOUGLAS:

Obchodné aktivity vládnych oddelení boli oddelené od politiky.

IVETA SEIFERTOVÁ:

Čiže, keď vládna inštitúcia alias súkromník bola v strate, hľadal sa vinník?

SIR ROGER DOUGLAS:

Vláda, čo sa týka mŕňania finančných zdrojov zo štátneho rozpočtu, bola najväčší hráč. Ale zase nebola taká výkonná ako súkromný sektor, ktorý štátnu kasu naplňal. A tak sa museli štátne agentúry a inštitúcie začať správať ako súkromníci. Zodpovedať si za svoje výdavky, kontrolovať sa.

Výkonní riaditelia vládnych agentúr sú priamymi zamestnávateľmi svojich zamestnancov. Zodpovednosť za stav hospodárenia štátnej inštitúcie je zosobňovaná. Ak si vládne agentúry niečo objednávajú, musia rozmýšľať ako súkromník a hľadať takého dodávateľa, ktorý to urobí najlepšie a za primeranú a slušnú cenu. Napríklad, pred reformou bol monopol na tlač. Vláda si objednávala tlač dokumentov v monopolnej štátnej tlačiarňi, nehľadiac na cenu. Teraz je tlačiarenský priemysel sprivatizovaný a vládna inštitúcia, tak ako každá iná firma, si musí – skôr ako zákazku objedná – spraviť prieskum trhu, aby nemala zbytočne vysoké výdavky.

Ale späť k reforme verejného sektora: jej výsledkom bol pokles percenta verejných výdavkov. Vláda pri raste HDP znížila daň na 33 percent a z troch dolárov odvedených do štátneho rozpočtu predstavovali vládne výdavky jeden dolár.



Pri štátnom rozpočte sa netreba zamýšľať nad daňami a v nich vidieť späsu financovania štátu. Treba sa zamyslieť nad výdavkami vládneho sektora. Dane sú prostriedok, ktorým sa platí to, čo vláda minie. Vláda by to však nemala robiť tak, že vám zoberie 10 dolárov a dá ich mne.

Výdavky zo štátneho rozpočtu boli skryté vo vládnych výdavkoch. Často sa míňalo, ale málokedy vysvetlilo, prečo práve nejaká suma sa investovala na takúto akciu. A tak sa vládne výdavky začali kontrolovať. Podniky, zvyknuté na úvery so štátnou zárukou, museli začať uvažovať po novom. Štát povedal: Môžete si brať úvery, ale bez štátnej záruky. Podniky si začali menej požičovať a sústreďovať sa na alokáciu kapitálu zo súkromných financií.

IVETA SEIFERTOVÁ:

Efektívnejšie a transparentnejšie fungovanie štátnej administratívy. Platí to aj v prípade nepodplatiteľnosti štátnych úradníkov?

SIR ROGER DOUGLAS:

Na Novom Zélande v podstate neexistuje korupcia.

IVETA SEIFERTOVÁ:

Pretože sú také prísne zákony, pri ktorých sa neoplatí pokúšať osud, alebo preto, že morálka ľudí je vypestovaná k čestnosti?

SIR ROGER DOUGLAS:

Je to hlavne preto, že do najväčšej možnej miery sme eliminovali, aby úradníci mohli ovplyvňovať vývoj istých udalostí. Na Novom Zélande nemajú na to príležitosť ani možnosť. A na druhej strane, ani ľudia nemajú dôvod vybavovať veci tak, aby vyžívali svoje známosti či kontakty na vysoko postavených ľuďoch.

IVETA SEIFERTOVÁ:

Ak je občan Nového Zélandu v politike, môže podnikáť?

SIR ROGER DOUGLAS:

Má možnosť podnikáť. Niektorí členovia vlády podnikajú, napríklad sú farmári, ale ich firmy riadia iní ľudia.

IVETA SEIFERTOVÁ:

Stáva sa, že taký človek vďaka svojmu postaveniu zabezpečil svojej firme zaujímavé zákazky?

SIR ROGER DOUGLAS:

Nie, vôbec nie.

IVETA SEIFERTOVÁ:

Nikto sa ani len nepokúsil?

SIR ROGER DOUGLAS:

Neviem o žiadnom takom prípade. Ak by sa náhodou do takejto aktivity vo svoj prospech zaplietol, tak by musel rezignovať. Bez pardónu.

IVETA SEIFERTOVÁ:

Je skutočne obdivuhodné, že ani v rozsiahlom privatizačnom procese, keď sa privatizovali podniky z lukratívnych oblastí, sa nikto nepokúsil pošteklíť šťastenu vo svoj prospech.

SIR ROGER DOUGLAS:

Pretože privatizácia bola dôsledne transparentná. Privatizovali súkromné firmy alebo ľudia, ktorým vláda vytvorila priestor na privatizáciu. Napríklad televíznu licenciu si kúpili univerzitní študenti. A dvere sa otvorili aj zahraničným investorom, pretože základnou črtou hospodárskej reformy bolo uvoľnenie ich prístupu na trh a zrušenie obmedzení pre ich vlastníctvo.

IVETA SEIFERTOVÁ:

Privatizácia na Novom Zélande znamenala zmenu vlastníctva v odvetviach, ktorým sa u nás hovorí strategické a v štátnom či verejnom záujme sa nemajú privatizovať. Čiže, keď sa svet nezrútil na Novom Zélande napríklad pri privatizácii železníc, pošty či telekomunikácii, netreba sa odštátneňa dôležitých hospodárskych odvetví obávať v iných ekonomikách?

SIR ROGER DOUGLAS:

Už sme na začiatku hovorili o tom, čo všetko mal štát pod palcom, čo všetko priamo vlastnil, riadil a u čoho musel znášať náklady. Rozsiahla privatizácia bola tiež základnou črtou reformy, a tento princíp nezostal len na papieri. Sprivatizovali sme sektor telekomunikácií, lesného hospodárstva, železničné a prístavné podniky. Súkromná je aj národná letecká spoločnosť Air New Zealand.

V roku 1993 bola sprivatizovaná pošta. Bývalé štyri štátne banky sú súkromné. Zrušením monopolu štátu v drvivej väčšine odvetví dostali priestor nové firmy, domáce i zahraničné, ktoré boli nútené o svojich klientov bojovať novými, nižšími cenami a pestrosťou ponuky produktov a služieb.

Po privatizácii sa znižovali skoro všetky ceny a všade. Znížili sa poplatky na cestách, ceny znižovali i železnice. Poštové úrady znižovali ceny za niektoré služby až o 45 percent. Po privatizácii telekomunikácií sa ceny medzimestských hovorov znížili o 20 percent. Ceny elektrickej energie, poštového, pohonných hmôt a iných základných služieb klesli o vyše 10 percent.

IVETA SEIFERTOVÁ:

Sú dnes na Novom Zélande podniky, ktoré sa ešte nesprivatizovali a možno hovoriť o takých, u ktorých sa s odštátnením vôbec nepočíta?

SIR ROGER DOUGLAS:

Štátna je zatiaľ energetika. Ale verím, že v určitom časovom horizonte bude sprivatizovaná. Nemyslím si, že polícia by prišla ochraňovať a brániť tomu, čo som avizoval.

IVETA SEIFERTOVÁ:

Takmer všetky ceny na Novom Zélande boli pred začiatkom ekonomickej reformy regulované štátom. A zrazu sa ceny hromadne deregulovali. U nás, a v podstate vo všetkých postkomunistických štátoch, sa ceny – napríklad energií – nechápu len ako ekonomická veličina, ale sa úzko prepájajú s politikou. Ak politici uvoľnia ceny, pohnevajú si občanov-voličov, a tí by im to asi oplatili pri najbližších voľbách. Ako sa uvažovalo pri deregulovaní cien na Novom Zélande?

SIR ROGER DOUGLAS:

Z hľadiska politického sa hnev voličov neprejavil. Labouristická strana zvíťazila vo voľbách v roku 1984 a bola znovuzvolená o tri roky neskôr, a to bolo obdobie série reforiem i deregulovania cien.

Z hľadiska ekonomického sa po deregulácii cien spoiatku dostali firmy do strát, ale zrušenie monopolu a vytvorenie konkurenčného prostredia nútilo firmy, aby na trhu ponúkali lepšie, kvalitnejšie a pestrejšie služby a produkty.

V podstate privatizácia a deregulácia cien umožnili variáciu produktov na trhu, ľudia si chceli a mohli vyberať, a to rozhybalo firmy k vyšším výkonom.

IVETA SEIFERTOVÁ:

Mali ľudia dosť finančných prostriedkov, aby si mohli z pestrej ponuky na trhu vybrať a hlavne zaplatiť to?

SIR ROGER DOUGLAS:

Pri reforme sme nezabudli na ľudí, ktorí mohli byť zraniteľní a neboli schopní rýchlo sa adaptovať na nové pomery. Napríklad, dovolili sme rodi-

nám s nízkym príjmom, že keď zarobia, že im to štát nevezme. A ľudia zistili, že to bolo fér. Pravidlo zákona sa uplatňovalo pre všetkých.

**IVETA SEIFERTOVÁ:**

Chcete povedať, že pred reformou ľuďom bral štát ich zárobky?

**SIR ROGER DOUGLAS:**

Nie, nie. Zle som sa vyjadril. Mal som na mysli, že pre rodiny s nízkym príjmom sme zaviedli iný daňový systém.

Napríklad rodina s nižším príjmom mala týždenne platiť 100 dolárov daň štátu. Zvýhodnenie spočívalo v tom, že si zo stovky dolárov mohli 60 dolárov nechať na zlepšenie životných podmienok. Dali sme tak možnosť ľuďom, aby sa spoliehali sami na seba. Stimulovalo ich to. Dávalo im to väčšiu slobodu, pretože vedeli, že ak budú viac robiť, viac zarobia. A so znížením daní z príjmov z neuveriteľných 66 percent pred reformou na 33 percent to bol dostačujúci motivačný faktor, aby viac robili, čo pomohlo ekonomike, a viac zarobili, čo pomohlo ľuďom.

**IVETA SEIFERTOVÁ:**

Rogernomics sa stala v rebríčku ekonomických reforiem hitovkou. Predsa len, s odstupom času, priznáte sa, že niektoré opatrenia sa mohli realizovať ináč? Alebo si treba osvojiť tvrdenie, že to bola ukážková cesta k výkonnej ekonomike?

**SIR ROGER DOUGLAS:**

Chyby sa stali nie v tom, čo sme urobili, ale v tom, čo sme neboli schopní urobiť. A to bola reforma sociálneho systému, zdravotníctva a vzdelávacieho systému. Síce sa nejaké reformné opatrenia urobili, ale neuskutočnili sa tak, aby vystihovali potreby. Hlavný problém je to, že v týchto sférach stále vládne štátny monopol a práve tieto odvetia nie sú efektívne. Monopoly si totiž nevšímajú zákazníkov a nesprávajú sa k nim tak, ako by sa mali správať.

**IVETA SEIFERTOVÁ:**

Myslíte si, že keby si nastupujúca slovenská vláda osvojila to, čo ste už na Novom Zélande vyskúšali a skúška dopadla na výbornú, mohli by sa tieto dve ekonomiky niekedy v budúcnosti podobať?

**SIR ROGER DOUGLAS:**

Na Novom Zélande sa nediali zázraky a o súčasný stav sa nepostarala vyššia moc, takže každý má šancu. Ale ani u nás by nebola reforma úspešná, keby sme si všímali len detaily, a nesústreďovali sa na konzistentnosť eko-

nomických zmien. Reforma by nemohla byť úspešná, keby sa robila napríklad len na trhu produktov a neurobili by sa zmeny na finančných trhoch a vo vládnej sfére. Pri reformách na Novom Zélande išlo predovšetkým o efektívnosť – či už na úrovni vlády alebo obyčajného občana. Na častú otázku, prečo je Nový Zéland efektívny, si pomáham myšlienkou: Najhoršie je, keď je jeden človek závislý od druhého, pretože vtedy sa stráca motivácia. Ľudí treba motivovať tak, aby si pomohli sami.

IVETA SEIFERTOVÁ:

V roku 1990 ste rezignovali na všetky politické funkcie a odišli ste z aktívnej politiky. Dôvod?

SIR ROGER DOUGLAS:

Bolo to kvôli sporu s ministerským predsedom. Navrhoval som, aby bola jednotná daňová sadzba 23 percent a nemohli sme sa na tom dohodnúť. Hoci vláda súhlasila, že k takému daňovému opatreniu Nový Zéland pristúpi, v čase, keď som odcestoval, ministerský predseda rozhodol, že to nakoniec tak nebude. Vtedy som si uvedomil, že prišiel čas, keď treba rezignovať. Ale bol to aj koniec vlády. V priebehu mesiaca jej preferencie poklesli o 15 percent.

IVETA SEIFERTOVÁ:

Povráva sa, že Nový Zéland je jedinou krajinou na svete, v ktorej sú politici rozhladenejší a múdrejší ako ich voliči. Čo je na tom pravdy?

SIR ROGER DOUGLAS:

Nepočul som o tom. Myslím si pravý opak.



---

1  
2





3

---

4





5 | 6  
7







8

---

9





---

10

11





12

---

13





14  
15





16

---

17



## TEXTY K FOTOGRAFIÍM

1. Ze setkání sira Rogera Douglase s reprezentanty Skupiny PPF a České pojišťovny a.s.; zleva: paní Douglasová, sir Roger Douglas, Ing. Jiří Schwarz, prezident Liberálního institutu, Ing. Štěpán Popovič, prezident Českého svazu dopravy a průmyslu. (Praha, 25. října 1998, restaurace U modré kachničky.)
2. Slavnostní večeře na počest sira Rogera Douglase, pořádaná Skupinou PPF; zleva: Ing. Ivan Kočárník, CSc., předseda představenstva České pojišťovny a.s., sir Roger Douglas, Ing. Vlastimil Tlustý, CSc., předseda rozpočtového výboru Poslanecké sněmovny PČR (ODS), Ing. Miroslav Ševčík, ředitel Liberálního institutu, Ing. Alena Schwarzová. (Praha, 25. října 1998, restaurace U modré kachničky.)
3. Přivítání vzácného hosta v Liberálním institutu; zleva: Jiří Schwarz, sir Roger Douglas, Miroslav Ševčík. (Praha, 26. října 1998.)
4. Ing. Ladislav Bartoníček, MBA, generální ředitel České pojišťovny a.s. při zahajovacím projevu 3. Výroční přednášky Liberálního institutu; za předsednickým stolem zleva: Jiří Schwarz a sir Roger Douglas. (Praha, 26. října 1998, palác Adria.)
5. Sir Roger Douglas pronáší Výroční přednášku Liberálního institutu. (Praha, 26. října 1998, palác Adria.)
6. Opět v Liberálním institutu: sir Roger Douglas pod portrétem Friedricha Augusta von Hayeka si prohlíží publikace Liberálního institutu, mimo jiné český překlad von Misesova spisu *Liberalismus*. (Praha, 27. října 1998.)
7. Sir Roger Douglas mezi pracovníky a přáteli Liberálního institutu. (Praha, 27. října 1998.)
8. Sir Roger Douglas v diskusi s mladými pracovníky a přívrženci Liberálního institutu; zleva: Eva Dvořáková, Radovan Kačín, Dan Štátný, Ing. Josef Šíma, Ing. Miroslav Zajíček. (Praha, 27. října 1998.)
9. Sir Roger Douglas na procházce Prahou s Jiřím Schwarzem a Evou Dvořákovou. (Praha, poblíž Liberálního institutu, 27. října 1998.)



10. Ze speciálního semináře „Novozélandská reforma – inspirace pro českou transformaci“: Sir Roger znázorňuje svou vizi úspěšné ekonomické reformy, vpravo Jiří Schwarz.  
(Liberální institut, 27. října 1998.)
11. Sir Roger v debatě s Jiřím Schwarzem a Miroslavem Ševčíkem.  
(Liberální institut, 27. října 1998.)
12. Sir Roger a Jiří Schwarz ve chvílích pohody, kterou přináší shoda v principiálních otázkách. (Liberální institut, 27. října 1998.)
13. Sir Roger v momentu, kdy na položenou otázku: „Jak se vám to podařilo?“ odpovídá, že „...tehdejší předseda vlády sir Robert Muldoon se jedné noci opil a svolal tzv. bleskové volby. Výsledkem svolání těchto bleskových voleb čtyři měsíce před plánovaným termínem bylo, že naše strana neměla volební program. A tak jsme byli zvoleni bez programu a to nám dalo velkou svobodu.“  
(Liberální institut, 27. října 1998.)
14. Sir Roger s Josefem Šímou (vlevo). (Praha, 27. října 1998.)
15. Ze setkání sira Rogera Douglase s významnými představiteli politického a hospodářského života v Karlových Varech; zleva: Ing. Josef Singer, předseda představenstva společnosti Bristol a.s., Michael Kuneš, poslanec Poslanecké sněmovny PČR (ústavně-právní výbor), Ing. Josef Remeš, ředitel společnosti Bristol a.s., sir Roger, JUDr. Josef Pavel, primátor města Karlovy Vary, Ing. Edmund Janiš, poslanec městského zastupitelství v Karlových Varech.  
(Karlovy Vary, 24. října 1998, hotel Bristol.)
16. Sir Roger Douglas pronáší Výroční přednášku Nadácie F. A. Hayeka; za predsednickým stolem zleva: Ing. Slavomír Hatina, prezident Slovaft Holding, a.s. a PhDr. Ján Oravec, CSc., prezident Nadácie F. A. Hayeka. (Bratislava, 28. října 1998, hotel Devín.)
17. Po přednášce: Sir Roger Douglas v diskusi s velvyslancem SRN na Slovensku Ludkerem Bursteddem (uprostřed) a velvyslancem Kubánské republiky Laureanem Cardosem (vpravo).  
(Bratislava, 28. října 1998, hotel Devín.)

# LIBERÁLNÍ INSTITUT

## CENTRUM PRO ROZVOJ INDIVIDUÁLNÍ SVOBODY, SOUKROMÉHO VLASTNICTVÍ, SVOBODNÉHO TRHU A VLÁDY ZÁKONA

*Potřebujeme odvážné myslitele, kteří nepodlehnu moci a vlivu lákavého pochlebování a jsou připraveni bojovat o ideál, i když vyhlídka na brzký úspěch je ještě velmi malá.*

Friedrich August von Hayek

Liberální institut je nezávislá, nezisková organizace pro rozvoj a aplikaci liberálních idejí a programů založených na principech klasického liberalismu, mezi které se řadí:

- nezcizitelná práva každého jednotlivce a hodnota lidského života
- zásada dobrovolnosti ve všech lidských činnostech
- instituce soukromého vlastnictví, smlouvy a vlády zákona, které jsou nezastupitelné při ochraně lidských práv
- samoregulující se trh, svobodný obchod a definovaný rámec pro činnost vlády v právním státu.

Liberální institut byl založen 28. února 1990. Jeho založení iniciovaly vůdčí osobnosti Liberálního spolku F. A. von Hayeka, který spontánně vznikl v listopadových dnech 1989 na podporu společenských změn.

Liberální institut je financován z vlastních zdrojů pocházejících z výsledků vlastní činnosti a z darů jednotlivců a soukromých organizací.



# PROGRAM BĚŽNÉHO ROKU

Za osm let se činnost Liberálního institutu stabilizovala. K jejímu obsahu patří:

## I. Výzkum

1. Výzkumná činnost sestává z uvedených projektů a probíhá kontinuálně
2. Prezentace probíhá buď formou diskusních fór, kolokvií či konferencí

## II. Vzdělání

1. Ekonomie pro budoucí manažery a jejich učitele (srpen/září)
2. Letní univerzita liberálních studií (červen)
3. Cesta do svobodné společnosti (seminář o transformaci bývalých totalitních společností – září/říjen)
4. Cena Gary Beckera o nejlepší studentskou práci z ekonomie (květen)

## III. Osvěta

1. Výroční přednáška Liberálního institutu (únor/březen).
2. Pravidelná diskusní fóra k aktuálním společenským problémům (měsíčně)

## IV. Publikace

1. Prezentace nejvýznamnější knihy vydané Liberálním institutem (září/říjen)
2. Vydávání významných příspěvků z diskusních fór (měsíčně)

## I. VÝZKUM

Výzkumná činnost Liberálního institutu se netýká pouze transformace české společnosti na makroúrovni, ale také analýzy těchto procesů v ostatních zemích, které se vyrovnávají s dědictvím totalitarismu založeného na direktivně a centrálně řízeném státním hospodářství. Sledujeme a vyhodnocujeme vývojové trendy v těchto zemích. S postupující transformací společnosti a hospodářství se naše pozornost stále více soustřeďuje do mikroekonomické oblasti, na vytváření podmínek pro rozvoj soukromého sektoru. V souvislosti s tím vystává potřeba překročit hranice ekonomického výzkumu a zabývat se problémy legislativy, státní regulace a efektivnosti státní administrativy.

Výzkumná činnost Liberálního institutu je v současné době naplněna následujícími konkrétními projekty aplikovaného výzkumu:

1. **Makroekonomická analýza a konstrukce indexu ekonomické svobody**
2. **Konkurence v síťových energetických odvětvích**
3. **Železnice jako součást dopravního trhu**
4. **Kapitálový trh v transformující se ekonomice**
5. **Reforma penzijního systému a úloha penzijních fondů**
6. **Tržní přístup k ochraně životního prostředí**
7. **Cena protekcionismu v České republice**
8. **Daňová reforma v ČR**
9. **Osobní zdravotní úšty a pojistné plány, prevence ve zdravotním a nemocenském pojištění**
10. **Liberální paradigma**

Výzkumná činnost Liberálního institutu zahrnuje kromě těchto projektů i oblast teoretického výzkumu, kde navazuje zejména na filosoficko-metodologický odkaz F. A. von Hayeka. Dominantní postavení v této oblasti má projekt **Teorie spontánního řádu**.

Významnou formou prezentace výzkumu jsou **diskusní fóra, kolokvia a konference**. Liberální institut je pořádá ve spolupráci se zahraničními institucemi a univerzitami za účasti významných vědců, politiků a podnikatelů. Nezapomenutelnou zůstává konference Společnosti Mont Pèlerin nazvaná „Hledání přechodu ke svobodné společnosti“ konaná v roce 1991 v Praze a organizovaná Liberálním institutem.

## **II. VZDĚLÁNÍ**

Po politických změnách v roce 1989 se ocitlo obecné ekonomické vzdělávání v České republice ve slepé uličce. Vedle kvalifikovaných učitelů v té době chyběly především kvalitní učebnice. Liberální institut přispěl svým dílem k rychlému řešení neutěšené situace. Kolektiv jeho spolupracovníků přeložil známou učebnici pro úvod do studia ekonomie „**Ekonomický styl myšlení**“, jejímž autorem je americký profesor Paul Heyne. Tato kniha byla první standardní učebnicí ekonomie vydanou v naší zemi po téměř padesáti letech a její náklad 20 000 kusů byl v průběhu jednoho roku vyprodán. Na pozvání Liberálního institutu přednášeli v Praze mnozí mezinárodně uznávaní profesori, kteří napomohli obnově ekonomického vzdělání u nás. Největší ohlas měla vystoupení Milтона Friedmana v letech 1990 a 1997.

Liberální institut podporuje rozvoj obecného ekonomického vzdělání mj. i tím, že od roku 1995 každoročně uděluje **Cenu Gary Beckera o nej-**

**lepší studentskou práci z ekonomie**; tato forma poskytování finančních dotací elitním studentům se uskutečňuje ve spolupráci s Národohospodářskou fakultou VŠE v Praze.

V roce 1991 byla poprvé ve spolupráci s Foundation for Teaching Economics (FTE) uspořádána konference „Cesta k ekonomickému myšlení“, jíž se zúčastnilo 310 lidí. Pro velký úspěch byla tato konference opakována v následujícím roce. Od roku 1993 pořádáme s FTE týdenní seminář **Ekonomie pro budoucí manažery a jejich učitele** a od roku 1998 týdenní seminář **Finanční ekonomie pro budoucí manažery a jejich učitele**. Vycházíme ze zkušenosti, že není efektivnější cesty pro šíření názorů a vědomostí než prostřednictvím učitelů. Tohoto programu se účastní 30 vybraných středoškolských učitelů a 30 vybraných studentů ze 3. ročníků středních škol a gymnázií. Seminář se setkává s obrovským úspěchem a zájem o účast na semináři několikanásobně převyšuje naše možnosti.

Od r. 1996 pořádá Liberální institut ve spolupráci s Centrem liberálních studií týdenní seminář **Letní univerzita liberálních studií** pro studenty i absolventy vysokých škol. Posluchači se formou přednášek a následných diskusí v menších pracovních skupinách seznamují s teoretickými koncepcemi klasického liberalismu, a to zejména v oblasti filosofie, ekonomie, historie a práva. **Letní univerzita liberálních studií** patří mezi ty projekty Liberálního institutu, které mají mezinárodní charakter a význam – to se týká jak lektorského sboru, v němž působí kromě českých představitelů liberalismu také významní liberální myslitelé z USA, SRN, Švýcarska, Belgie a Slovenska, tak posluchačů, mezi nimiž jsou kromě domácích studentů i mladí liberálové ze Slovenska a Polska.

Školení a seminářů pořádaných Liberálním institutem, které byly velmi prakticky zaměřeny, např. „Účetnictví, auditing a finanční řízení podniku v zemích Evropského společenství“, „Oceňování podniků v privatizaci“, „Vypracování privatizačního projektu“, „Obchodní zákoník – nová právní norma“, „Zákon o investičních společnostech a fondech“ aj., se dosud zúčastnilo více než 5 000 lidí.

### **III. OSVĚTA**

Liberální institut se od svého založení veřejně vyjadřoval k aktuálním politickým a hospodářským událostem nejen v domácích, ale i zahraničních sdělovacích prostředcích. V některých domácích periodikách byly publikovány série článků a příspěvků autorů z okruhu Liberálního institutu. Aktuální problémy se staly tématem mnoha **publikací Liberálního institutu**. Dal-

ší publikace byly a jsou vydávány ve spolupráci s Centrem liberálních studií; zabývají se problematikou deregulace kapitálových trhů, profesních komor, vysokoškolského zákona, liberalizace nájemného a privatizace bytů apod. Prezentace těchto prací probíhá v rámci **diskusního fóra** (součást Freeman Discussion Club Network) za účasti autora, oponentů, zástupců vlády, parlamentu, akademických kruhů a sdělovacích prostředků.

V březnu 1995 byla za účasti Gary Beckera, dr. Laurence Hayeka a jiných významných osobností slavnostně uvedena do provozu knihovna Friedricha A. Hayeka v prostorách Liberálního institutu, která má přispět k další propagaci děl liberálních myslitelů a ke zlepšení servisu pro autory z okruhu Liberálního institutu a jeho příznivce.

Při příležitosti 5. výročí založení Liberálního institutu se v březnu 1995 poprvé konala **Výroční přednáška Liberálního institutu**, kterou pronáší vřelý představitel vědeckého, společenského či politického života. Přednášejícím byl profesor **Gary S. Becker**, nositel Nobelovy ceny za ekonomii, jehož slavnostní projev se stal důstojným základem pro tuto tradici. Výroční přednáška Liberálního institutu v r. 1997, kterou pod názvem „Svobodný trh ve svobodné společnosti“ proslavil nositel Nobelovy ceny profesor **Milton Friedman**, se setkala s mimořádným ohlasem české veřejnosti a sdělovacích prostředků. V roce 1998 byl pozván **sir Roger Douglas**, bývalý novozélandský ministr financí a autor velkolepé liberální ekonomické reformy, která se zapsala do teorie hospodářské politiky pod názvem rogemonomics, a přednesl přednášku s názvem „Kritéria úspěšnosti ekonomické reformy“.

#### **IV. PUBLIKACE**

Svojí publikační činností se Liberální institut stal nejvýznamnějším propagátorem liberálních myšlenek, názorů a teorií v České republice. Jeho péčí byly nebo budou vydány následující knihy:

- Paul Heyne: *Ekonomický styl myšlení* (1990) [ve spolupráci s VŠE v Praze]
- Milton a Rose Friedmanovi: *Svoboda volby* (1992)
- Milton Friedman: *Kapitalismus a svoboda* (1993)
- Detmar Doering, ed.: *Liberalismus v kostce* (1994)
- Robert Holman: *Vývoj ekonomického myšlení* (1994)
- Friedrich August von Hayek: *Kontrarevoluce vědy* (1995)
- Ján Pavlík, ed.: *Gary Becker v Praze* (1996)
- Milton Friedman: *Za vším hledej peníze* (1997)
- Milton Friedman: *Metodologie pozitivní ekonomie* (1997)
- Gary S. Becker: *Teorie preferencí* (1997)

- Ján Pavlík, ed.: *Milton Friedman v Praze: myšlenky, názory, komentáře* (1997)
- Ludwig von Mises: *Liberalismus* (1998)
- Israel Kirzner: *Jak fungují trhy* (1998)
- Frédéric Bastiat: *Co je vidět a co není vidět* (1998)
- Josef Šíma, ed.: *Roger Douglas – tvůrce nejúspěšnější ekonomické reformy XX. století* (1999)
- Henry Hazlitt: *Ekonomie v jedné lekci* (1999)
- Friedrich August von Hayek: *Denacionalizace peněz* (1999)
- Ken Schoolland: *Podivuhodná dobrodružství Jonatána Gullibla* (1999)
- Murray Rothbard: *Trh a státní moc* (1999)

Tyto knihy jsou vydávány v nákladech 3 až 5 tisíc výtisků a jsou distribuovány v knižní prodejní síti nejen v České republice, ale také na Slovensku. Opravdovým bestsellerem se u nás podobně jako ve Spojených státech na počátku 80. let stala *Svoboda volby*, jejíž náklad byl během čtyř měsíců rozprodán.

Vydavatelská činnost Liberálního institutu zahrnuje kromě knih i další publikace, na jejichž vydávání se podílí i Centrum liberálních studií:

- J. Pavlík: *K základním předpokladům liberální demokracie* (1990)
- J. Schwarz: *Průvodce tržní ekonomikou I.* (1992)
- J. Schwarz: *Ronald H. Coase – nositel Nobelovy ceny za ekonomii 1991* (1992)
- J. Vaněk: *Teleologie Karla Engliše a liberalismus* (1992)
- O. Schneider: *Liberální ekonomie a daňová politika* (1992)
- J. Pavlík: *The Decline and Ascent of the Expected Utility Theory* (1992)
- R. Raico: *Klasický liberalismus ve 20. století* (1993)
- O. Schneider: *Negativní důchodová daň a její aplikace v české politice* (1993)
- T. Ježek: *Peníze* (1993)
- R. Holman, Z. Šrein, M. Erbenová: *Deregulace v českém hospodářství* (1995)
- M. Hemelík: *De libertate* (1995)
- J. Vaněk, D. Slouková: *Hayekova obrana svobody* (1995)
- O. Schneider, M. Horálek, O. Výborná: *Státní penzijní systémy – časovaná bomba?* (1995)
- R. K. Filer, P. Rychetský, M. Strapec: *Liberalizace trhu s byty v České republice* (1995)

- J. Šťastný, J. Biskup, J. Pfeiffer, J. Vrbík: *Aplikace individuálních přístupů v péči o zdravotně postižené* (1995)
- Z. Suda, J. Musil: *Německo 1995: Bilance a výhledy* (1995)
- M. Znoj, ed.: *Naše současné spory o liberalismus* (1995)
- J. Staša, V. Roskovec, M. Ševčík: *Vysoké školy: samostatnost nebo státní paternalismus?* (1996)
- K. Čermák, V. Kupka, B. Svoboda: *Profesní komory* (1996)
- J. Dědič, D. Tříška: *Nad novelou obchodního zákoníku* (1996)
- V. Bělohradský, J. Musil, J. Novák: *Občanská společnost* (1996)
- M. Ševčík, T. Ježek, L. Štícha, J. Sedláček: *Vývoj českého kapitálového trhu ve střednědobém horizontu* (1996)
- R. Dahrendorf, B. Witte, R. Jaworski: *F. Naumann: příspěvky k pochopení osobnosti a díla* (1996)
- W. Hamm: *Nastal čas změn – bytová politika ve střetu požadavků ekonomických a sociálních* (1996)
- J. Schwarz, M. Ševčík, L. Štícha, J. Sedláček: *Vznikne v České republice fungující kapitálový trh?* (1997)
- Quo vadis, sociální demokracie?* (1997)
- Quo vadis, ODS?* (1997)
- A. Blanická, P. Pečený: *Bráníme se nekalé soutěži?* (1998)
- P. Bém, J. X. Doležal, M. Volný: *Drogy a stát* (1998)
- D. Herman, M. Brož, Z. Novák, D. Štys: *Úprava vztahů církvi a státu* (1999)

Liberální institut společně s Centrem liberálních studií uvedl v České televizi dva půlhodinové filmové portréty Gary S. Beckera a Milтона Friedmana z jejich návštěvy v České republice; tato dokumentární díla se setkala s mimořádným diváckým ohlasem.

# LIBERÁLNÍ INSTITUT

**Prezident:**

Ing. Jiří Schwarz, CSc.

**Ředitel:**

Ing. Miroslav Ševčík, CSc.

**Zástupce ředitele pro výzkum:**

Ing. Josef Šíma

**Koordinátor projektů:**

Ing. Jana Preuhslerová

**Vedoucí výzkumných projektů:**

Miroslav Ševčík, Jiří Schwarz, Michal Uryč-Gazda

**Makroekonomická analýza a konstrukce indexu ekonomické svobody**

Libor Dušek, Miroslav Zajíček

**Konkurence v sítových energetických odvětvích**

Emanuel Šíp, Jan Vorlíček

**Železnice jako součást dopravního trhu**

Jiří Schwarz, Miroslav Ševčík

**Kapitálový trh v transformující se ekonomice**

Ondřej Schneider, Tomáš Jelínek

**Reforma penzijního systému a úloha penzijních fondů**

Michael Volný

**Tržní přístup k ochraně životního prostředí**

Dan Šťastný, Milan Žák

**Cena protekcionismu v České republice**

Miroslav Ševčík, Jiří Schwarz, Karel Klimeš

**Daňová reforma v ČR**

Robert Holman, Jan Šťastný

**Osobní zdravotní účty a pojistné plány, prevence ve zdravotním a nemocenském pojištění**

Jiří Schwarz, Miroslav Ševčík, Borek Severa, Dušan Tříška, Ján Pavlík, Petr Mach, Josef Šíma

**Liberalní paradigma**

Ján Pavlík

**Teorie spontánního řádu**

**Sekretariát:** Petra Vondrová, Martina Bartošová, Helena Havránková

**Správní rada:** Ing. Jiří Schwarz, CSc., Ing. Miroslav Ševčík, CSc., doc. PhDr. Ján Pavlík,  
Ing. Petr Šíma, Prof. Ing. Milan Žák, CSc.

**Činnost a další rozvoj Liberálního institutu závisí ve značné míře na dobré vůli a ochotě těch institucí i jednotlivců, u nichž se kromě víry v liberální principy objevuje i snaha konkrétně podpořit jejich rozvíjení a prosazování. Všechny tyto instituce i jednotlivce ubezpečujeme, že pokud se rozhodnou podpořit činnost Liberálního institutu formou finančních příspěvků a jiných darů, budou tyto prostředky použity nejvýše efektivním způsobem ve prospěch rozvoje svobodné společnosti.**

**Bankovní spojení Liberálního institutu je: 55 94 88/5100  
u IPB Praha-město,  
pobočka Perla.**

**ADRESA:**

**Liberální institut  
Spálená 51  
110 00 Praha 1  
tel.: (2) 24 91 21 99, 24 91 80 39  
fax: (2) 29 17 10  
e-mail: liberal.institut@ecn.cz  
<http://www.ecn.cz/private/liberal>**



## O NADÁCII F. A. HAYEKA BRATISLAVA

Nadácia F. A. Hayeka vznikla 12. júna 1992 v Bratislave ako nevládna a nezávislá inštitúcia určená k propagácii základných liberálnych princípov v ekonomike a k obmedzeniu priamych zásahov štátu do ekonomiky:

- ☞ reprezentujúca širokú platformu pre výmenu názorov podnikateľov, spoločenských vedcov a predstaviteľov štátu na príčiny a spôsoby riešenia ekonomických, sociálnych, politických a ďalších problémov,
- ☞ ponúkajúca návrhy praktickej reformnej politiky v oblasti ekonomiky, zdravotníctva, vzdelávania, sociálneho zabezpečenia, legislatívy atď.,
- ☞ zakladajúca – až do roku 1989 na Slovensku takmer neexistujúcu – **tradíciu liberálneho myslenia** a jeho ďalšieho kultivovania demonštrovaním výhod trhových riešení ekonomických a sociálnych problémov ako lepšej alternatívy než poskytuje kolektivistická hospodárska a sociálna politika,
- ☞ podporou nasledujúcich liberálnych myšlienok a hodnôt:

- ◆ **trhová ekonomika a otvorená spoločnosť** založená na **slobodnej voľbe jednotlivca a na jeho osobnej zodpovednosti**
- ◆ **redukovanej úlohy štátu** vytvárajúcej priaznivý sociálny a ekonomický rámec svojim efektívnejším fungovaním umožňujúcim **zníženie daňového zaťaženia**.

Členovia nadácie majú veľmi dobré vzťahy so zahraničnými partnerskými inštitúciami, čo jej umožňuje viesť diskusiu na páľčivé témy súčasnosti, ktoré sú spoločné pre západnú Európu, USA aj strednú a východnú Európu (odštatnenie ekonomiky, deregulácia, kríza sociálneho štátu atď.), ale vytvára tiež dobré predpoklady pre pozývanie významných osobností spomedzi svetových ekonómov na Slovensko.

Najintenzívnejšie kontakty udržiava nadácia napr. s americkými nadáciami Cato Institute, Heritage Foundation, ATLAS Foundation (USA), TIMBRO (Švédsko), Friedrich-Naumann-Stiftung (Nemecko), The Adam Smith Institute (Veľká Británia), Liberální institut (Česká republika) atď.

Vďaka tomu sa mohla v lete roku 1994 uskutočniť prednáška **Kurta Leubeho** zo Stanford University, USA, blízkeho priateľa a kolegu **Georga Stiglera**, významného predstaviteľa tzv. chicagskej ekonomickej školy a nositeľa Nobelovej ceny za ekonómiu.

V októbri 1996 sa uskutočnila návšteva riaditeľa Adam Smith Institute v Londýne (tzv. „think tank“ vlády Margaret Thatcherovej), pána **Eamonna Butlera**, pri príležitosti vydania slovenského prekladu jeho knihy HAYEK: jeho prínos k ekonomickému a politickému mysleniu dneška. Jeho pobyt (organizovaný v spolupráci s Inštitútom liberálnych štúdií Bratislava) bol spojený s prednáškou pre širšiu odbornú verejnosť, odbornou diskusiou s vybranými expertmi a tlačovou konferenciou.

V apríli r. 1997 sa predstavitelia nadácie aktívne podieľali na stretnutiach s **Miltonom Friedmanom** – nositeľom Nobelovej ceny za ekonómiu – pri príležitosti jeho návštevy Prahy (na pozvanie Liberálneho inštitútu) a udeľenia čestného doktorátu VŠE Praha Miltonovi Friedmanovi.

28. októbra 1998 sa v hoteli Devín v Bratislave uskutočnila **Výročná prednáška Nadácie F. A. Hayeka**, prvá zo série prednášok organizovaných Nadáciou, v rámci ktorých majú slovenskú verejnosť osloviť najvýznamnejšie svetové osobnosti vedeckého, hospodárskeho či politického života. Prvou takou osobnosťou, ktorú sa Nadácii podarilo dostať na Slovensko, bol **sir Roger Douglas**, bývalý minister financií Nového Zélandu, ktorý dokázal reformovať ekonomiku svojej krajiny, ktorá sa v polovici 80. rokov dostala do hlbokého útlmu, a dostať ju medzi najvyspelejšie krajiny OECD. Cieľom projektu **Výročná prednáška Nadácie F. A. Hayeka** je vytvoriť platformu pre pravidelné pozývanie najvýznamnejších zahraničných osobností liberálnej orientácie na Slovensko a zároveň napomôcť k upevňovaniu kontaktov slovenských akademických a podnikateľských špičiek s najnovšími trendmi svetovej ekonomickej vedy a hospodárskej politiky.

O úspešnosti prvého realizovaného podujatia v rámci projektu **Výročná prednáška Nadácie F. A. Hayeka** svedčí i skutočnosť, že na prednáške sira Rogera Douglasa sa zúčastnili:

- **Členovia diplomatických zborov rôznych krajín** (vrátane troch veľvyslancov – z Nemecka, Holandska a Kuby, ako aj zástupcov veľvyslanectiev USA, Ruskej federácie, Francúzska, Poľska, Maďarska, Ukrajiny, Rumunska, Bulharska a Juhoslávie),
- **Predstavitelia exekutívy**
- **Generálni riaditelia významných slovenských podnikov**
- **Predstavitelia bankovej sféry** (Národnej banky Slovenska, ako aj komerčných bánk),
- **Predstavitelia štátnej správy** (Ministerstvo hospodárstva SR, atď.),

- **Predstavitelia akademickej obce** (Ekonomická univerzita) a **tretieho sektora** (nadácií),
- **Predstavitelia širšej odbornej verejnosti** (ekonomickí experti, ekonomickí žurnalisti, atď.).

Spomedzi mnohých pozitívnych ohlasov na projekt **Výročná prednáška Nadácie F. A. Hayeka** uvádzame niektoré myšlienky Ing. Slavomíra Hatinu, prezidenta Slovnafu, a.s., ktoré ako významný účastník a sponzor tohto projektu vyslovil vo svojej prednáške „Od tranzitívnej ekonomiky k slobodnej ekonomike, pohľad z podnikateľskej praxe“:

„Veľavážený sir Roger Douglas, vážené dámy, vážení páni, pokladám si za vysokú česť prehovoriť v rámci Výročnej prednášky Nadácie F. A. Hayeka k tak váženému auditóriu, a navyiac bezprostredne po vystúpení sira Rogera Douglasa, ktorý je nielen významnou reformátorskou osobnosťou novozélandskej ekonomiky, ale i známou osobnosťou v hospodárskych kruhoch v mnohých krajinách. Myslím si, že zaradenie projektu Výročnej prednášky do činnosti nadácie bolo dobrým počinom jej vedenia. Bohatosť myšlienok i praktických skúseností dnešného významného hosťa nás všetkých, predpokladám, vhodne oslovila a budú pre nás rozhodne inšpiratívne pri hľadaní riešení zložitých problémov slovenskej ekonomiky alebo problémov konkrétnych podnikateľských subjektov, zastúpených na tomto podujatí. (...) Pri minimalizácii našich rizík vo firme, pochopiteľne, veľmi radi prijímame výmenu názorov i skúseností od obdobných spoločností doma či v zahraničí, ale aj výmenu názorov na širšej platforme, ktorú poskytujú rôzne fóra, konkrétne aj Nadácia F. A. Hayeka.“

# **Klub přátel liberální literatury**

Jelikož neustále roste množství prací publikovaných Liberálním institutem, jejichž společným tématem je úcta ke svobodě jednotlivce, respektování soukromého vlastnictví a podpora svobodného trhu, a zároveň roste počet čtenářů, kteří se chtějí s touto literaturou seznamovat, rozhodli jsme se založit Klub přátel liberální literatury.

## **Členství v Klubu**

Členem Klubu se stává každý, kdo si zakoupí

- alespoň dvě publikace (knihy) Liberálního institutu vydané v roce 1998 a později nebo
- jakékoli tři publikace (knihy) Liberálního institutu vydané po roce 1991 (viz seznam publikací)

a zašle potvrzení o jejich nákupu spolu s přihláškou do Klubu přátel liberální literatury na adresu Liberálního institutu nebo si knihy zakoupí přímo v Liberálním institutu.

## **Práva člena Klubu**

Každý člen Klubu bude moci využít slevy

- 20% z doporučené prodejní ceny na publikace (knihy) vydané Liberálním institutem jak v příštích letech, tak i na již vydané tituly, objedná-li si knihy přímo v Liberálním institutu (cena zahrnuje poštovné a balné!)
- 50% z doporučené prodejní ceny záznamů z diskusních fór konaných v Liberálním institutu

Každý člen bude moci využívat služeb knihovny F. A. Hayeka, která se nachází v prostorách Liberálního institutu.

Každý člen bude zároveň informován o nejdůležitějších aktivitách Liberálního institutu: výročních přednáškách, kolokviích a seminářích, připravovaných publikacích, atd.

*Přihláška do*  
**Klubu přátel liberální literatury**

*Tímto se stávám členem Klubu přátel liberální literatury*

Jméno: .....

Adresa: .....

E-mail: .....

Tel.: .....

Fax: .....

Podpis .....

- Jelikož jsem knihy, jejichž nákupem se stávám členem *Klubu přátel liberální literatury*, nekoupil v Liberálním institutu, přikládám potvrzení o jejich nákupu od svého knihkupce.

*Liberální institut  
Spálená 51, 110 00 Praha 1*

Na pozvání Liberálního institutu a za laskavého přispění České pojišťovny a.s. a Skupiny PPF navštívil v říjnu 1998 Českou republiku a Slovensko sir Roger Douglas, vzhlasný ministr financí v labouristických vládách Nového Zélandu v druhé polovině 80. let a architekt úspěšné koncepce reformní hospodářské politiky nazvané po něm *rogernomics*, která přinesla radikální ozdravení upadající novozélandské ekonomiky. Nejvýznamnější událostí v průběhu jeho pražského pobytu byl projev na Výroční přednášce Liberálního institutu, v němž sir Roger seznámil přední osobnosti českého hospodářského, politického a vědeckého života s principy své hospodářské reformy, kterou lze nazvat reformou ve prospěch nejpočetnější, avšak nejhůře organizované zájmové skupiny – spotřebitelů. Vystoupení sira Rogera tak ideově navázalo na projevy významných liberálních ekonomů, nositelů Nobelovy ceny G. Beckera a M. Friedmana, kteří přednesli Výroční přednášky Liberálního institutu v předchozích letech.

Z myšlenek sira Rogera Douglase:

Vláda se nemůže o nás postarat lépe, než se každý z nás o sebe dovede postarat sám.

Na Novém Zélandu jsme zjistili, že kdykoli jsme učinili skutečně správné a kvalitní rozhodnutí, tj. kdykoli jsme se zeptali: „Co je v nejlepším zájmu obyvatel Nového Zélandu?“ a řádně pak z toho rezultující rozhodnutí připravili a prosazovali, tak problémy, s nimiž jsme se museli vyrovnávat, se náhle ztratily.

Myslím si, že na každém reformním programu je podstatná rychlost. Ve skutečnosti se ovšem nikdy nemůžete pohybovat dostatečně rychle. V každém případě trvá nějaký čas, než se objeví přínosy daného reformního kroku. Jestliže vše trvá příliš dlouho, všeobecný souhlas občanů s tím, že se něco musí udělat, se vytratí, protože lidé nevidí očekávané výsledky.

Politikové by neměli podceňovat schopnost lidí přizpůsobit se tvrdé ekonomické reformě, je-li prováděná změna opravdová.

Kdykoli jsme učinili kompromis, kdykoli jsme se zastavili v půli cesty, kdykoli převážilo nějaké jiné uvažování, tak problémy, které tím vznikly, se kumulovaly a kumulují až do naší současnosti. To se týká například zdravotnictví, školství a sociální oblasti.



**ČESKÁ POJIŠŤOVNA**

hlavní sponzor



hlavní sponzor