

9. 7. 2020

Veźměte, prosíme, na vědomí, že text článku odpovídá platné právní úpravě ke dni publikace.

## Kulatý stůl

Zdá se, že Česko a Evropa má stran pandemie to nejhorší za sebou. Jak se ovšem shodují zástupci developerských firem, právnických kanceláří a realitního segmentu, které jsme oslovili do našeho Kulatého stolu, nejtěžší časy naši ekonomiku ještě čekají.

### Jaká opatření by měla být přijata, aby byl dopad krize na firmy co nejmenší?



**Dušan Kunovský:** Stavebnictví je pro nastartování hospodářství jedním z klíčových oborů - nový stavební zákon proto musí zůstat i v této době jednou z priorit vlády. Rychlejší a jednodušší povolování nových staveb přinese státní kase desítky miliard korun navíc. Na hrubém domácím produktu se stavebnictví podílí bezmála deseti procenty, zaměstnává téměř 400 tisíc lidí a má velký multiplikační efekt.



**Jan Řežáb:** Základním opatřením ze strany státu by měla být podpora investic, která by rozhýbala stagnující ekonomiku.



**Marcel Soural:** Souhlasím. Důležitá je nyní především vůle a ochota prosazovat takové proinvestiční programy, které pomohou k tomu, aby se developmentu a stavebnictví dařilo. Týká se to zejména otázky povolování nových projektů. Čím je příprava delší, tím se vše bohužel také prodražuje. Nastavení pevného legislativního rámce, který se nebude po každých volbách, kdy nastoupí třeba i jiná politická reprezentace, měnit, nám pomůže. Samozřejmě za předpokladu, že tato norma umožní zrychlení a zjednodušení celého povolovacího procesu.



**Josef Donát:** Zaměřil bych se také na přístup veřejných orgánů. Pomoc od státu totiž musí být rychlá, a to se ne vždy povedlo. Vedle toho musejí úřady jednat vůči příjemcům pomoci s důvěrou a nezatěžovat je nad rámec toho, co stát sám ví – žadatelé o podporu by neměli být „mučeni“ úředníky kvůli každému detailu žádosti s tím, že až do úplného vyjasnění není podpora vyplacena. V zahraničí byly subvence vypláceny druhý den po doručení žádostí, u nás jsou to týdny či měsíce. Navíc jen kvůli tomu, že si jeden úřad nedokáže zajistit data z druhého úřadu, přenáší tuto povinnost na občana – doufejme, že tento stav díky zákonu o právu na digitální služby brzy skončí.

Pokud jde o samotnou pomoc podnikatelům, tak v zahraničí se osvědčil systém státem garantovaných úvěrů, kdy jsou předschválené, předem definované úvěrové rámce se stoprocentní garancí státu administrovány komerčními bankami. U nás se první pokusy o podporu daly přirovnat spíše k loterii.



**David Musil:** Já také nejsem příznivcem státních regulací chodu ekonomiky. Pokud to stát udělá, měl by zvláště u menších firem svoje rozhodnutí skutečně kompenzovat, jako je tomu například v Německu. Je důležité zmínit, že velké firmy jsou srdcem a krví ekonomiky a jejich výkonost bude rozhodovat o ztrátách příjmů HDP více než odvody od živnostníků.



**Kamil Blažek:** Na podzim a v příštím roce se sice očekávají další vlny pandemie, ale věřím, že se z minulých měsíců poučíme a přijatá opatření budou selektivní, především s ohledem na jejich ekonomické dopady. Nařízení ze strany vlády a veřejného sektoru by měla být především plánovaná, systematická a zahrnovat výstupy z konzultací se soukromým sektorem a podnikatelskými organizacemi. To se prozatím nepovedlo. Na straně soukromníků je ovšem třeba nečekat, hledat nové možnosti růstu a restrukturalizovat byznys dříve, než to krize udělá za nás.



**Lucie Pilipová Gaffi:** I proto by se měly evropské vlády i samotná unie urychleně zkoordinovat a postupovat jednotně v rámci evropského ekonomického prostoru. Je nutné otevřít hranice, normalizovat infrastrukturu, obnovit letecká, železniční a další spojení, a tím co nejrychleji resuscitovat obchod a služby.



**Jaroslav Havel:** Aktuální situace je ovšem zcela bezprecedentní - nešlo jen o peníze, ale především o zdraví. Vlády musely jednat rychle a bez jakékoli historické paralely. V tomto kontextu je také třeba jejich kroky posuzovat. Klíčová byla a je určitě podpora zaměstnanosti, řešení nájemních otázek a ekonomické stimuly v oblasti veřejné podpory, včetně zaručeného provozního financování. Jak už bylo řečeno, obecně vnímám jako velmi důležité, aby se všechna opatření realizovala co nejrychleji, bez zbytečné administrativní zátěže postižených podnikatelů a ideálně, aby vznikala v součinnosti se soukromou sférou, která může přispět svým know-how i praktickým pohledem.

### **Mluví se o strmém propadu do recese, ale následném velmi rychlém oživení. Vidíte situaci podobně?**

**Jaroslav Havel:** V tuto chvíli nelze konkrétněji předjímat následky krize. Predikce možného budoucího vývoje jsou opravdu velmi rozdílné a asi nikdo dnes neumí kvalifikovaně vyhodnotit, jak velký dopad bude pandemie mít. A to mimo jiné i proto, že jde o situaci vyplývající z úplně jiných okolností než u předchozích ekonomických krizí. Jednoznačné je, že se jedná se o závažnou krizi s razantním dopadem na světovou ekonomiku a většinu domácností. Já osobně se obávám, že její dopady budou krátkodobě mnohem těžší, než u krize v letech 2008-2012, ale věřím, že díky vyspělosti světových ekonomik i lepšímu řízení států a národních bank bude oživení globálně lépe koordinované a rychlejší.

**Kamil Blažek:** Vzhledem k tomu, že důvody krize nejsou dnes na rozdíl od roku 2008 ve finančním sektoru, věřím, že se vážnější ekonomická krize projeví především na sektorové úrovni a ne v celé ekonomice. Dotkne se tedy velmi silně jen určitých odvětví, jako je turismus, hotelnictví, gastronomie, automobilový průmysl, případně letectví. To neznamená, že recesi vzhledem k poklesu spotřeby neucítí všichni, ale podaří-li se vládě překonat krizi důvěry v budoucí rozvoj české ekonomiky, věřím, že všeobecná krize nebude mít dlouhého trvání.

**Lucie Pilipová Gaffi:** Co se týče evropských trhů, sdílím názor agentury Standard and Poor's, že

letos dojde pravděpodobně k lehkému poklesu cen nemovitostí. Následující rok se podle predikcí pokles zastaví a rok 2022 bude znamenat postupný návrat k cenám před pandemií. Očekává se menší developerská aktivita, ale naopak nárůst pobídek vlád k privátním investicím. Je ale také možné, že očekávaná recese světové ekonomiky bude větší, než se nyní jeví, a to z důvodů vládních opatření, která ekonomiku zcela paralyzovala.

**Josef Donát:** Jak už bylo řečeno, máme tentokrát výhodu v tom, že současná krize pochází z reálné ekonomiky. Tyto recese se totiž vyznačují relativně rychlým návratem k normálu. Je ale důležité zabránit tomu, aby se dnešní stav nepřeměnil v krizi dluhovou nebo finanční. Co se týče trhu nemovitostí, tam budou dozvuky pandemie viditelné – je na tyto tlaky poměrně citlivý. Firmy budou například analyzovat přínosy home office, protože vidí, že práce na dálku v mnoha sektorech přispívá k efektivitě. Tyto změny návyků ale budou příležitostí pro všechny segmenty, protože tradiční kancelářské budovy se budou muset měnit jak z pohledu funkčního, tak ekonomického. Stěhování firem se stane paradoxně jednodušší.

**Jan Řežáb:** Já považuji jakékoli předpovědi za poměrně neseriózní, nikdo totiž ještě neumí realisticky odhadnout, jaké skutečné dopady bude tato situace mít. Podle mě se v celé své míře se projeví nejdříve za čtvrt, půl roku. Přikláním se tedy k tomu, abychom se chovali standardně a nepodléhali zbytečné panice. Pokud se lidé nebudou bát jednat, i ekonomika z toho bude profitovat. Například v JRD pokračujeme bez omezení v akvizicích nových pozemků a projektů, a to dokonce v podstatně vyšší míře než před krizí.

**Marcel Soural:** Souhlasím s tím, že různých vykladačů katastrofických scénářů koronavirové krize je všude dost a je předčasné dělat v tuto chvíli přesnější odhady. Například bytů bylo v nabídce málo už před krizí, a je tedy otázkou, zda a proč by nyní měly zlevňovat, jak se někteří snaží tvrdit. Poptávka po bytech zůstává relativně vysoká a vzhledem k tomu, že celý svět zachraňuje ekonomiku „tíštěním“ peněz, tak se jejich hodnota snižuje. Z našeho pohledu se jeví investice do bytu jako správná volba pro udržení hodnoty majetku obyvatelstva.

**Dušan Kunovský:** Ten krátký propad s rychlým růstem a návratem k normálu bychom si přáli všichni. Bohužel, extrémní schodek státního rozpočtu je alarmující. V oblasti nemovitostí jsem ve shodě s kolegy: zdá, že jsme se vrátili k normálu již nyní, tedy alespoň co se týče zájmu o nové byty v Praze. Jasně se totiž ukázalo, že lidé v nejisté době hledají bezpečnou investici. A poptávce pomáhají i dostupnější hypotéky. Vidíme to u našich nově uvedených projektů Radlické výhledy a Libeňský park, kde se za měsíc prodala už polovina bytů.

**David Musil:** Bohužel nejsem makroekonom, možností je hodně a všechna překvapení jsou možná. Penta si může dovolit rozložit riziko, v nejhorším lehce zvolnit tempo. Zatím to ale nevidíme jako nezbytné.

### Jak ze současné situace vyjde český realitní trh?

**David Musil:** Nemusí nijak výrazně utrpět, protože je zdravý. Určitě nenese znaky přesycenosti, což je jedinou výhodou u nekonečných povolovacích procesů. Otazníky panují ohledně apetitu zahraničních investorů i reálných šancí si prostě pořídit byt. Kvalitních kancelářských prostor je ale stále nedostatek a bytů je přímo zoufale málo.

**Josef Donát:** Upřímně, předkrizové ceny na realitním trhu byly absurdní. Můj názor je, že tento trh čeká pokles a stabilizace směrem k realistické cenové hladině, a to jak pro nebytové prostory, tak pro bydlení. Jak se situace dotkne Prahy, kde je nedostatek bytů k prodeji? To bude záviset na reakci majitelů investičních bytů, kteří je poskytovali v rámci krátkodobých pronájmů. Nemyslím si, že tento

trh úplně zanikne, ale majitelé těchto jednotek možná dají přednost dlouhodobějšímu pronájmu, který je přeci jen stabilnější. Na druhou stranu však platí, že z krize budou benefitovat ti movitější, protože pokud se trh s byty uvolní a zvýší se nabídka, tak na poptávkové straně budou mít méně movití problém získat financování.

**Kamil Blažek:** Razantní pokles a restrukturalizace přijde v hotelovém segmentu, pozitivně lze vidět snad jen vnitrostátní menší rekreační kapacity zaměřené na tuzemský trh. V segmentu kanceláří očekávám střednědobě změny ve struktuře nabídky a produktů – věřím, že pandemie přinese trvalé změny pracovních návyků, a tím i dopad na obsah a rozsah poptávky po kancelářích. V oblasti průmyslových nemovitostí si dovedu představit i posílení, vzhledem k tomu, že karanténa vyvolala možnosti pro relokaci výrobních kapacit i sdílených služeb zpět do EU. Toho se musí Česko snažit toho využít, stejně jako přesunu obchodu do onlinu. S ním jdou ruku v ruce větší požadavky na skladovací kapacity i logistické služby.

**Jaroslav Havel:** Bude záležet především na rozsahu a délce krize. Na trhu nemovitostí nicméně principiálně platí, že prémiový segment rezidenčních nemovitostí má velmi trvalou hodnotu nezávislou dané na fázi ekonomického cyklu. V intencích nedostatku nových bytů zejména v Praze očekávám, že ani v době krize hodnota těch nejlepších nemovitostí, jichž je na trhu okolo patnácti procent, klesat nebude.

**Jan Řežáb:** I mě velmi zajímá, jaký vývoj nastane na retailovém trhu, kde je možné již nyní předvídat největší změnu v nákupním chování zákazníků. Předpokládám ovšem, že trh s komerčními a rezidenčními nemovitostmi zůstane bez výrazných změn. Dobrým příkladem je našich osm rezidenčních projektů v prodeji, u kterých evidujeme nadstandardní zájem o byty a projekty v atraktivních lokalitách, potvrzených i rekordními prodeji.

**Dušan Kunovský:** Myslím, že nastane velká diverzifikace projektů na trhu. Když se podíváte na několik posledních let, kdy byl v Česku velký nemovitostní boom, tak uvidíte, že na trh vstoupily některé menší firmy s velkým očekáváním a skutečně se s ostatními vezly na dobré vlně. V momentu, kdy poptávka ochladne a trh nebude už tak rychle růst, tak se jim může přestat dařit, protože tenhle byznys v podstatě neumí. Tyto společnosti jsou zranitelné, nemají rezervy ani know-how. Navíc platí, že v dobách, jako je tato, se klienti z důvodu bezpečnosti obrací na developery s tradicí než na nováčky.

**Lucie Pilipová Gaffi:** Domnívám se, že letos dojde k zakolísání a poklesu cen v některých regionech České republiky, zejména tam, kde hrozí zvýšení nezaměstnanosti a útlumu místního průmyslu. Domnívám se, že v Praze se ceny příliš nezmění, zvláště v atraktivních lokalitách.

**Marcel Soural:** Ani já neočekávám žádné dramatické změny. Je pravda, že někteří rezidenční developeři začali více uvažovat o projektech nájemního či sdíleného bydlení a i my takové typy projektů připravujeme. Osobně si však myslím, že se bude stále jednat spíše jen o doplňkovou a nikoli převládající formu bydlení. Proti hovoří především legislativní a ekonomické podmínky a možnosti dlouhodobého financování, jež tuto oblast u nás znevýhodňují. Češi navíc stále dávají přednost vlastnickému bydlení.

**Německo čeká zřejmě ekonomicky nejhorší rok v jeho novodobé historii. Je česká realitní scéna na tento trh navázána?**

**David Musil:** Náš realitní segment bych do problémů v ostatních státech Evropské unie nezahrnoval. Samozřejmě, každá krize ovlivní počet i nabídku dodavatelů, určitě schopnost investovat finance. Stavebnictví je ale odvětvím, pro které propad ekonomiky v Německu nemusí

znamenat žádné drama.

**Jaroslav Havel:** Dopad na český nemovitostní trh očekávám spíše v oblasti průmyslových nemovitostí, případně dočasného obecného ochladnutí zájmu investorů investovat mimo Německo z důvodu omezení volných zdrojů. Tuto krizi ale vnímám především jako globální recesi. Závažnější dopady pravděpodobně postihnou země, kde se nákaza rozšířila nejmasověji a dočasně je úplně ochromila, v Evropě to je tedy zejména Itálie, Španělsko nebo Velká Británie. Německo má silnou ekonomiku, nicméně samozřejmě ani jemu se krize nevyhne, což bude mít vliv i na německé investice do České republiky.

**Kamil Blažek:** Krize německé ekonomiky bude mít dopad především na pokles české ekonomiky jako takové. Přejde omezování expanzí z Německa, krachy německých mateřských společností i omezení německé spotřeby, a tím pádem dopad na výrobu a prodej z Česka. Na druhou stranu silní němečtí investoři v nemovitostech budou nadále hledat uplatnění pro velká množství peněz, na kterých sedí. Pokud budou investiční příležitosti na českém realitním trhu nadále atraktivní, peníze z Německa přijdou i navzdory jejich hospodářské krizi.

**Josef Donát:** Spíše než v realitách bych čekal pokles například v automobilovém průmyslu, který v tuto chvíli stojí. Doufejme, že Německo své primární odvětví podpoří šrotovným, z čehož budeme benefitovat i my. Krizi však očekávám ne tolik na straně nabídky, ale spíše na straně poptávky, tedy na vůli pořizovat si za stávající situace nové vozy. Z pohledu nemovitostí vnímám potenciální problém pro velké kancelářské prostory, kdy většina našich klientů zvažuje přechod ke flexibilnějšímu modelu.

**Lucie Pilipová Gaffi:** Česká ekonomika je bezpochyby vázaná silně na vývoj té německé, koneckonců jakožto i dalších evropských zemí. Je evidentní, že zejména sektor komerčních realit bude očekávanou evropskou recesí zasažen výrazněji. Situace v Německu v tomto segmentu jistě ovlivní i nás.

**Jan Řežáb:** Domnívám se, že trhy jsou propojené zejména psychologicky. Přímo souvislost vidím pouze v investičním apetitu německých investorů a nemovitostních fondů.

**Dušan Kunovský:** Pro českou ekonomiku bude bezesporu vývoj v sousedním Německu klíčový, ale na český trh s nemovitostmi to zásadní vliv mít nebude. Možná krátkodobě ubydnou zahraniční kupující, ale tuto mezeru zalepí Češi, kteří budou chtít ochránit své peníze před inflací. Lidé proto již hledají cesty, jak bezpečně uložit své úspory a zajistit se na horší časy. Od počátku koronavirové krize výrazně oslabila i koruna, když ztratila až desetinu své hodnoty. Obavy se už odráží na zvýšeném zájmu o nové byty. Zatímco ale na bankovních účtech zhodnocení peněz kvůli nízkým úrokům očekávat nelze, investice do nemovitostí se stále ukazuje jako sázka na jistotu. I my jsme na velkou poptávku museli zareagovat, a tak jsme během pandemie zařadili do prodeje nové byty, jejichž nabídku jsme původně chtěli zahájit až na podzim.

**Marcel Soral:** Pokud zhoršení německé ekonomiky ovlivní český realitní trh, tak to bude spíše nepřímě. Půjde o zhoršení životní situace zaměstnanců v automobilovém, leteckém nebo přidruženém průmyslu, čímž by mohlo dojít ke snížení poptávky po novém bydlení. Nicméně stále platí, že nabídka od developerů je malá. Takže neočekáváme žádné dramatické změny na našem trhu. Tomu nasvědčuje i nebývalý zájem o nové byty, který jsme napříč celým trhem zaznamenali v červnových týdnech.

**Inovace se stala jedním ze symbolů koronavirové pandemie. Sáhli jste i vy po nových nástrojích?**

**Jan Řežáb:** Rozhodně to byl test ohněm naší připravenosti na dobu onlinovou. Naprosto mě nadchlo, jaké nástroje a způsoby komunikace s klientem dokázali mí kolegové vyvinout a rychle převést do praxe, od kontaktu s klienty přes videoplatformy až po nový konfigurátor klientských změn, ve kterém si mohou klienti sami specifikovat svůj výběr ze standardních i nadstandardních materiálů a zařizovacích předmětů bytu. Vtipná mi přijde i komunitní aplikace, což lze připodobnit k soukromému Facebooku domu. Věříme, že právě zákazníci nejvíce ocení, že se výběr bytu tímto přiblížil způsobu nákupu automobilu.

**Jaroslav Havel:** Pro nás jako největší právnickou firmu ve střední Evropě je zcela zásadní, abychom byli plně vybaveni pro řešení krizových situací a byli připraveni co nejlépe a nejrychleji reagovat na změny ve společnosti. Příchod krize se zásadním dopadem do ekonomiky jsme díky dlouholetým zkušenostem a makroekonomickým datům očekávali již delší dobu a více rok a půl se na ni intenzivně připravovali. Ať už to bylo z hlediska našich služeb, důsledného finančního řízení či digitalizace. Byť nakonec krize přišla v jiné podobě, než jsme ji očekávali, měli jsme na co navázat a mohli jsme i při naší velikosti reagovat ze dne na den. Je nicméně pravda, že krize nám i našim klientům pomohla rychle přijmout některá rozhodnutí a rozjet vybrané nové projekty vysloveně z hodiny na hodinu. U nás se to týká především naší digitální strategie, kterou jsme začali rychleji implementovat.

**David Musil:** Myslím, že v tomto ohledu bude vliv koronavirové krize na stavebnictví silný. V kancelářských budovách jsme už před krizí používali inteligentní adaptibilní řídicí systémy, které si s požadavkem zákazníka poradí i v budoucnu. Dopady budou určitě na kontrolu kvality vzduchu, jeho výměnu a čištění. Vliv to může mít na uspořádání prostoru – vždycky ale půjde v první řadě o peníze. V rezidenčním segmentu přetrvává vůči pokrokovým technologiím spíše rezistence, tady se klade mnohem větší důraz na design.

**Kamil Blažek:** My jsme byli technologicky na takovou situaci v podstatě připraveni, protože na dálku z různých míst po světě pracujeme běžně, ale samozřejmě takový ostrý test okamžitě vyvolal tlak na vylepšení stávajících procesů. Zároveň jsme ale díky tomu všichni pochopili, že jsou takové inovace nutné. Souhlasím rovněž s názorem, že změny, které nastaly, budou do jisté míry trvalé. Střednědobě se projeví na navýšení práce z domova, a to v řádu nízkých desítek procent, ale i na zmenšení a změně rozložení kancelářských prostor. Naopak mění se požadavky na bydlení s potřebou kvalitních prostorových podmínek pro práci a na digitální infrastrukturu přinese navýšení investic v této nemovitostní oblasti.

**Josef Donát:** Ono to bez těch technologií a inovací ani nešlo. V podstatě ze dne na den jsme přešli do režimu home office, což pro nás sice nebylo úplnou novinkou, ale v takovémto měřítku jsme práci z domova ještě nikdy nevyužívali, což kladlo nároky zejména na síťový provoz. Ukázalo se, jak je kriticky důležité mít stabilní a rychlé připojení, techniku schopnou se spolehlivě připojit na řádově deset různých videokonferenčních služeb – kdo šetřil na IT technologiích, měl v době krize největší problémy. Naši klienti byli postaveni před stejný problém, proto jsme se jim snažili vyjít vstříc a prostřednictvím pravidelných newsletterů, telefonické hotline pro okamžitou podporu, webinářů i individuálními online schůzkami jsme s nimi byli v intenzivním kontaktu. Jestli někde v tomto vidím riziko, tak je to kybernetická bezpečnost, kdy skokové využívání IT, někdy až hraničící s partizánskou snahou uživatelů nalézt řešení v online prostředí, vede k využívání nástrojů, které by za normálních okolností IT manažer vůbec nepřipustil.

**Dušan Kunovský:** S technologickými inovacemi přicházíme u našich staveb dlouhodobě a průběžně, tedy bez ohledu na probíhající pandemii. Pandemie nás ale naučila intenzivněji komunikovat s našimi zákazníky elektronicky, a to zejména v době, kdy jsme museli mít zavřené naše klientské centrum. Podobně jako u jiných firem pak pracovala část zaměstnanců doma v rámci home office.

**Marcel Soural:** Můžeme říci, že jsme v tomto ohledu byli připraveni. Pandemie zvýšila zájem o naše e-rezervace. To platí jak pro náš pražský projekt v Nuslích, tak i v Braníku. Jedná se o proces uzavření rezervační smlouvy včetně platby rezervačního poplatku přes on-line prostředí projektu, tedy nákup bytu distančním způsobem. Předpokládám, že do budoucna význam on-line komunikace, která pomůže k pořízení bytu, poroste napříč celým bytovým trhem. S již zmiňovanou e-rezervací jsme přitom přišli jako první domácí developer.

**Lucie Pilipová Gaffi:** Můj manžel je z Itálie a na začátku karantény jsme spolu uvízli právě tam. Tři měsíce jsme tak byli izolovaní od běžného života. Kromě nákupů za výrazných restrikcí nebylo možné de facto opustit domov. Byla jsem tedy zcela závislá na digitálních technologiích, co se komunikace týká. Postupně jsem se dovzdělávala o nových IT nástrojích, abych mohla být ve spojení s rodinou i obchodními partnery. Pracovala jsem paralelně na digitálním marketingu Mediterranea, optimalizaci webových stránek, začala s pořádáním webinářů. Nicméně v oblasti prodeje nemovitostí v zahraničí není možné nahradit tradiční prohlídky. Klienti chtějí svou druhou nemovitost vidět na vlastní oči. Z tohoto důvodu napjatě sleduji současný stav leteckých spojení v Evropě, neboť zásadním způsobem přispějí k obnovení tohoto segmentu trhu.

Zdroj: [Estate](#)

© EPRAVO.CZ - Sběrka zákonů, judikatura, právo | [www.epravo.cz](http://www.epravo.cz)

## Další články:

- [Vybrané otázky poskytování zdravotních služeb na dálku](#)
- [DEAL MONITOR](#)
- [„Za každou kauzou je živý příběh“](#)
- [Ombudsman na Maltě - základní parametry a role. A v čem bychom se mohli poučit i my v Česku?](#)
- [DEAL MONITOR](#)
- [DEAL MONITOR](#)
- [Rozhovor s JUDr. Veronikou Janoušek Rudolfovou, samostatnou advokátkou specializující se na sportovní právo](#)
- [DEAL MONITOR](#)
- [DEAL MONITOR](#)
- [DEAL MONITOR](#)
- [Fotbaloví agenti vs. FIFA ve světle stanoviska generálního advokáta Soudního dvora Evropské unie](#)