



Když se přestalo počítat s Bohem, bylo třeba rozvinout byrokracii

Přinášíme manažerské příběhy, které inspirují. Inspirující příběh může být i s „manažerem“ církve, pražským arcibiskupem a primasem českým **Janem Graubnerem**, který sám pochází z podnikatelské rodiny. Jaký by měl být morální status manažera, jaká by měla být jeho společenská odpovědnost a jak hospodaří a investuje církev dnes? To jsou otázky, na které pan arcibiskup poskytl zajímavé a inspirující odpovědi.



ARCIBISKUPSTVÍ
PRAŽSKÉ

Text: redakce

Foto: Arcibiskupství pražské

■ Vaše Excellence pane arcibiskupe, dá se říci, že jste manažerem pražské arcidiecéze. Myslíte si, že „desatero“ se dá uplatňovat i v podnikání?

Určitě ano. Před léty obdržel na právnické fakultě v Olomouci čestný doktorát tehdejší ombudsman doktor Motejl. V doktorské řeči řekl krásnou větu: „Deset zákonů Mojžíšových jsme nahradili desetitisíci zákonů našich, ale k lepšímu to nebylo. Nikdy v historii nebyla doba ideální, ale musíte uznat, že pokud platilo nebudeš lhát a nebudeš krást a věříš, že Bůh vidí do tvého srdce a podle toho tě bude taky jednou soudit, nebyly potřebné nekonečné smlouvy a často stačilo si podat ruce a dané slovo. Když se přestalo počítat s Bohem, bylo třeba rozvinout byrokracii.“

Dnes nařikáme nad spoustou byrokracie, která nás brzdí a ničí. Ubrat dokumentů asi nebude stačit, pokud se nám také nepodaří formovat lidské svědomí, které nahradí vnější mantinely. Bylo to právě svědomí formované Biblií, které vedlo starou církev například k boji proti lichvě, protože existovalo půjčování i na padesáti- či stoprocentní úrok. Proto měli nakonec křesťané úplně zakázáno půjčovat na úrok. Vypadá to jako paradox, ale ve 14. století členové františkánského žebravého řádu založili tak zvané banky chudých. Česká spořitelna slaví letos 200 let od svého založení. U jejího základu byli také kněží. Šlo především o pomoc chudým. Ze spořitelny tehdy neměli vlastníci zisky. Co vydělala, to musela investovat do veřejné služby. Tak při 50. výročí od svého založení postavila v Praze Rudolfinum, které odevzdala tehdy městu. Pohled víry považují v podnikání za velmi důležitý, aby se peníze nestaly bohem, který jediný rozhoduje o všem, ale aby sloužily.

Člověk, který ví, že svět je dílem Boha Stvořitele, ví, že může svět užívat, ale musí o něj také pečovat. Ví, že svět nepatří jen jemu, ale všem i chudým. To rozvíjí sociální myšlení. Ví, že jednou bude před Bohem skládat účty ze svého správcování. To vede k zodpovědnosti. Pokud vidí za přírodou jejího autora, ke kterému má úctu, kterého má rád, nebude přírodu drancovat, ale pečovat o ni. Z toho roste zdravá ekologie.

■ Podpora charity a kultury je znakem společenské odpovědnosti firem. Můžete zmínit vaše zajímavé projekty, které by si tuto společenskou odpovědnost zasloužily?

S obnovou Charity jsme po pádu komunismu začínali téměř od nuly. Dnes máme v diecézi téměř tisíc pracovníků. V Ugandě jsme postavili a provozujeme jednu nemocnici a v Indii dvě. Největším naším současným projektem je stavba budovy pro Logopedickou školu, která má už

osmdesátiletou tradici a mimořádné výsledky v pomoci dětem postiženým vývojovou dysfázií. To je pro nás velká výzva. Začínáme stavět, ale celé finanční krytí zatím nemáme. Proto vyhlášíme veřejnou sbírku. V kulturní oblasti stojí za zmínku, že v příštích dnech se v katedrále konečně začnou stavět nové varhany budované z darů jednotlivců i firem.

■ Investujete do budoucnosti. Jaké developerské projekty jsou pro Vás zajímavé?

Církev je dnes v nové situaci. Dříve se biskup nestaral o obživu kněží či budování kostelů. Každá farnost na venkově měla svá pole či kousek lesa, na kterých se faráři živil. Farnosti, které neměly majetky, byly financovány svými patrony. Ti za to, že financovali farnost, mohli mluvit do toho, kdo bude u nich farářem. Z biskupského majetku se financovalo jen vedení ústředí. Komunisti církvi majetek vzali a zavázali se, že budou plnit roli patronů. Tím si obhajovali právo udělovat státní souhlas k působení kněží. Určovat jejich působení a trestat ty, kteří pracovali bez jejich souhlasu. Po pádu komunismu přešlo financování kněží na biskupství. Stát postupně přestává financovat provoz církve. V restituci vrátil některé majetky, jiné proplácí v takzvané finanční náhradě. Tu nemůžeme projíst, ale musíme ji vhodně investovat, abychom i v budoucnosti mohli financovat hlavní činnost, činnost pastorační, duchovní, vzdělávací a charitativní. Pochopitelně to není snadný úkol. V Praze se zaměřujeme na hospodaření v lesích a na nájemní bydlení pod značkou XPlace.

■ Správa majetku, mnohdy historického, je jistě náročná, hlavně z pohledu energií. Hledání energetických úspor vyžaduje i silného, odborného partnera. Je to pro vás cesta k energetické soběstačnosti?

Naše arcibiskupství dostalo v restituci také lesy. Ty jsou jedním zdrojem našeho financování, i když lesní hospodářství má poměrně nízký výnos. Protože se vrátily také některé polnosti v blízkosti Prahy, bylo vhodné na nich začít stavět. Bytové hospodářství a pronájem retailu jsou pro nás druhou ekonomickou oporou. Máme i pozemky vhodné k budování fotovoltaických elektráren. Zatím funguje jen jedna malá elektrárna na střeše administrativní budovy a rozbíháme dvě větší. Zvažujeme i větrné elektrárny, ale s úplnou energetickou soběstačností nepočítáme, protože máme mnoho rozptýlených objektů a mezi nimi řadu památkových. Energetické úspory považují za nutné, ale u památek je to nejsložitější. ■

Děkujeme za rozhovor.

When God Was No Longer Taken Into Account, the Establishment of a Bureaucracy Became Necessary

We share management stories that motivate and inspire. One such inspiring story involves the “manager” of the church, the Archbishop of Prague and Primate of Bohemia, **Jan Graubner**, who has a background in a business family. What moral standards should a manager uphold, what social responsibilities should they embrace, and how does the church approach management and investment today? The Archbishop offered interesting and inspiring responses to these questions.

■ Your Excellency, you can be said to be the manager of the Archdiocese of Prague. Do you think that the “Ten Commandments” can also be applied in business?

I am certain it is applicable. Years ago, Dr. Motejl, who was serving as the Ombudsman at the time, received an honorary doctorate from the Faculty of Law in Olomouc. In his doctoral speech, he made a profound statement: We have replaced the ten commandments of Moses with ten thousand of our own laws, but this change has not been for the better. Although there was never a perfect era in



history, you have to admit that when the principles of not lying or stealing were upheld, and people believed that God could see into their hearts and would judge them accordingly, there was no need for endless contracts; often, a handshake and one's word were sufficient. When God Was No Longer Taken Into Account, the Establishment of a Bureaucracy Became Necessary.

Today, we express concern over the bureaucracy that hinders and overwhelms us. Simply reducing paperwork will not suffice unless we also cultivate a human conscience to replace external constraints. It was this conscience, shaped by the Bible, that inspired the early church to combat practices like usury, where loans were given at exorbitant interest rates of fifty or even one hundred per cent. Consequently, Christians were eventually prohibited from charging interest on loans. Interestingly, in the 14th century, members of the Franciscan mendicant order established the so-called banks of the poor. This year marks the 200th anniversary of Česká spořitelna (the Czech Savings Bank), which was also founded with the help of priests. The focus was on aiding the poor, and at that time, the bank's owners did not seek profit. Instead, earnings were reinvested into public services. For instance, on its 50th anniversary, the bank constructed the Rudolfinum in Prague and donated it to the city. I believe that incorporating faith into business is crucial to ensure that money serves a purpose rather than becoming a deity that dictates all decisions.

Those who understand that the world was created by God recognize that they can enjoy it, but they also have a responsibility to care for it. They realize that the world does not belong solely to them but to everyone, including the less fortunate. This understanding fosters social awareness. They are aware that they will eventually have to account for how they manage things. This instills a sense of responsibility. If they see the creator behind nature, someone they respect and love, they will not plunder the environment but nurture it. From this perspective, a healthy approach to ecology emerges.

■ Supporting charitable causes and cultural initiatives reflects a company's social responsibility. Could you highlight some of your significant projects that exemplify this commitment to social responsibility?

After the fall of communism, we began rebuilding the Charity from scratch. Today, we have nearly a thousand employees in the diocese. We have established and currently operate one hospital in Uganda and two in India. Our largest ongoing project is constructing a facility for the Speech Therapy School, which has an impressive



eighty-year history of assisting children with developmental dysphasia. This presents a significant challenge for us. We are in the early stages of construction but have not secured all the necessary funding yet, which is why we are initiating a public fundraising campaign. On the cultural side, it is noteworthy that, in the coming days, the new organ in the cathedral – funded by donations from individuals and businesses – will finally begin to be constructed.

■ You are investing in the future. What development projects do you find interesting?

The church finds itself in a new situation today. In the past, bishops did not have to worry about the livelihood of priests or church construction. Each rural parish had its own land or forest, which supported the parish priest. Those parishes lacking property were funded by patrons, who, in return, had a say in appointing their parish priest. The bishop's estate only covered the administrative costs of the headquarters. However, communists confiscated church property and assumed the role of patrons, thereby asserting their right to approve priests, decide their assignments, and punish those who served without consent. After the fall of communism, the responsibility for funding priests shifted to the bishopric, and the state gradually ceased funding church operations. Some properties were returned through restitution, while others were compensated through financial settlements. This compensation cannot be

directly used for sustenance but must be wisely invested to ensure the continued support of our primary activities – pastoral, spiritual, educational, and charitable – in the future. This task is certainly challenging. In Prague, our focus is on forest management and rental housing through the XPlace brand.

■ Managing property, often historic, can be quite challenging, especially concerning energy. Achieving energy savings necessitates partnering with a knowledgeable expert. Is this your path to achieving energy self-sufficiency?

Our archbishopric also received forests through restitution, which serve as one source of our funding, though the returns from forestry are relatively low. With the return of some fields near Prague, it made sense to begin development there. Rental income from housing and retail properties forms another key part of our economic support. We also possess land suitable for constructing photovoltaic power plants. Currently, we have a small plant on the roof of an office building, and we are in the process of starting two larger ones. We are also exploring the possibility of wind power plants, although we do not expect to achieve complete energy self-sufficiency due to our many scattered buildings, including numerous historic ones. While energy savings are essential, achieving them with historic buildings is particularly challenging. ■

Thank you for the interview.