

# Jak přitáhnout udržitelné investice do měst

Spolupráce samospráv a investorů.  
Právní a ekonomické nástroje.

**Tomasz Heczko,**  
vedoucí advokát, Frank Bold Advokáti

**Vít Zeman,**  
expert na urbánní ekonomiku

  
**Frank Bold**  
Advokáti

  
Zdravá města, obce, regiony  
České republiky

# Obsah

- 1) Představení
- 2) Kontext, trendy
- 3) Problémy a řešení
  - 1) Strategický dialog
  - 2) Zásady pro spolupráci s investory
  - 3) Vyjednávání investiční smlouvy
  - 4) Brownfield
  - 5) Mapa pro investory
  - 6) Destinační marketing
- 4) Iniciativa „Udržitelné investice do měst“

# Spolupráce samospráv a investorů

Kontext, trendy



# Kontext & trendy

- Demografické a socioekonomické změny (migrace, stárnutí ob., změna – jako fenomén,)
- Bytová krize, zdlouhavost správních řízení a územního plánování bez vývoje
- Nedostatek zdrojů na veřejnou infrastrukturu a vybavenost a investice města, problematické nastavení RUD, zejména v dynamicky se rozvíjejících lokalitách
- Green Deal, ESG, energetická krize, nový stavební zákon

*Na rozdíl od plánování v růstových regionech, kde se rozdělují zisky, se ve smršťujících se regionech rozdělují ztráty (Hospers 2014).*

# Kontext & trendy

Bytová výstavba dle intenzity a urbanistické struktury indikuje dva základní parametry města. Samozřejmě jeho stávající **atraktivitu**, a to na jednotlivých pilířích udržitelného rozvoje (environmentální, ekonomický, sociální, kulturní) a jednak jeho **potenciál** pro budoucí vývoj. Není přitom pravda, že se jedná vždy o přímou úměru. Mnohé z obcí, které nyní vykazují pozitivní atraktivitu se nedočkají zvyšujícího se potenciálu v budoucím vývoji.

- **Typické problémy a potřeby:**

- 1) Smršťování měst ( shrinking cities ) drahé město bez lidí
- 2) Suburbanizace a „zdánlivě“ posilující obce či města
- 3) Stabilizovaná města s tikající bombou sociální degradace prostředí
- 4) Výjimečná města, komu patří? Aneb „když Pražáci obsluhují Pražáky“
- 5) Brownfield, příležitost nebo riziko?

- Řada podob **spolupráce mezi městy a investory**. Příklad: fenomén „zásad o spolupráci s investory“ a investičních smluv. **Iniciativa „Udržitelné investice do měst“**, spojení ekonomického a právního know-how.

# Strategický dialog

Zjištění problémů a potřeb



# Co je Strategický dialog

- Cílem předložit maximum informací, závěrů z analýz, pohledů, ale i pocitů, které jsou v daném městě k dispozici. Podstatou není okamžitě najít řešení. Základním posláním je identifikovat a kvantifikovat skutečné potřeby města jak jsou zažité a vnímané vedením města a jeho středním managementem. Tyto informace doplnit jasnou ekonomickou analýzou a statistickými daty a následně identifikovat **skutečný cíl pro zvýšení prosperity města**. K plnění tohoto cíle pak navrhnout **vhodné ekonomické a právní nástroje**.
- Průběh strategického dialogu:
  - Strukturovaná diskuse s vedením města a vedením vybraných odborů
  - Analýza dat a využívaných právních nástrojů
  - Konfrontace dat s pohledem vedení města
  - Ekonomická a právní analýza závěrů a formulace doporučení
- Základní zjištění a zhodnocení procesů, nástrojů, doporučení pro město, jak dosáhnout jeho cílů - WORKSHOP!

# Když se město rozrůstá



**25** hustota obyvatel se zde pohybuje v rozmezí **25 - 35 ob/ha**

Zdroje RUD (10 ha)	3 750 000 (250ob)
Zdroje SD	127 000 (80RD)
Náklady investiční	610 000 (0,5rok)
Náklady provozní	580 000 (rok)
Náklady celk. prim.	1 125 000 (0,3 ze z)

*Náklady sekundární škola, VP, zeleň*

Zdroje - náklady	<b>1 562 000,-Kč</b>
<b>Realita (60 % RUD)</b>	<b>62 000,-Kč</b>
<b>248Kč/ob/rok</b>	



**40** hustota obyvatel se zde pohybuje v rozmezí **40 - 60 ob/ha**

Zdroje RUD (10 ha)	6 000 000 (400ob)
Zdroje SD	195 000 (130RD)
Náklady investiční	930 000 (0,5rok)
Náklady provozní	700 000 (rok)
Náklady celk. prim.	1 800 000 (0,3)

*Náklady sekundární škola, VP, zeleň, hřiště*

Zdroje - náklady	<b>2 765 000,-Kč</b>
<b>Realita (60 %)</b>	<b>365 000,-Kč</b>
<b>912Kč/ob/rok</b>	



**160** hustota obyvatel se zde pohybuje v rozmezí **160 - 220 ob/ha**

Zdroje RUD (10 ha)	24 000 000 (1600ob)
Zdroje SD	450 000 (520BJ)
Náklady investiční	980 000 (0,5/rok)
Náklady provozní	690 000 (rok)
Náklady celk. prim.	7 200 000 (0,3)

*Náklady sekundární škola, VP, zeleň, hřiště*

Zdroje - náklady	<b>15 580 000,-Kč</b>
<b>Realita (60 %)</b>	<b>5 980 000,-Kč</b>
<b>3 737Kč/ob/rok</b>	



# Shrinking cities – když se město smršťuje

Mnohá česká města, která se dlouho těšila ekonomické prosperitě, tak v poslední dekádě ztrácejí až třetinu svých obyvatel (Příbram, Ždár nad Sázavou).

Tato města nejsou schopna najít svoji identitu (jedinečnost) a problém řeší převážně snahou o nárůst zaměstnaneckých zón, který však přináší značné sociální problémy a destabilizaci oblastí.

Udržitelnost takto pomalu smršťujících se měst však není problémem končícím na hranici jejich správního území. Jde o problém územních celků, které zpravidla zasahují celé okresy.

# Závěry a nástroje

- Zmenšující se město: pochopení a přijetí výchozího stavu
- Zvětšující se město: Stanovení optimální (udržitelného) rozvoje města
- Ekonomická analýza města
- Výpočet potenciálu území
- Investiční strategie města
- Právní a urbánní stabilizace města
- Vhodné právní nástroje: zásady spolupráce s investory, smluvní modely spolupráce, dynamické územní plánování, komunitní energetika aj. (viz dále)

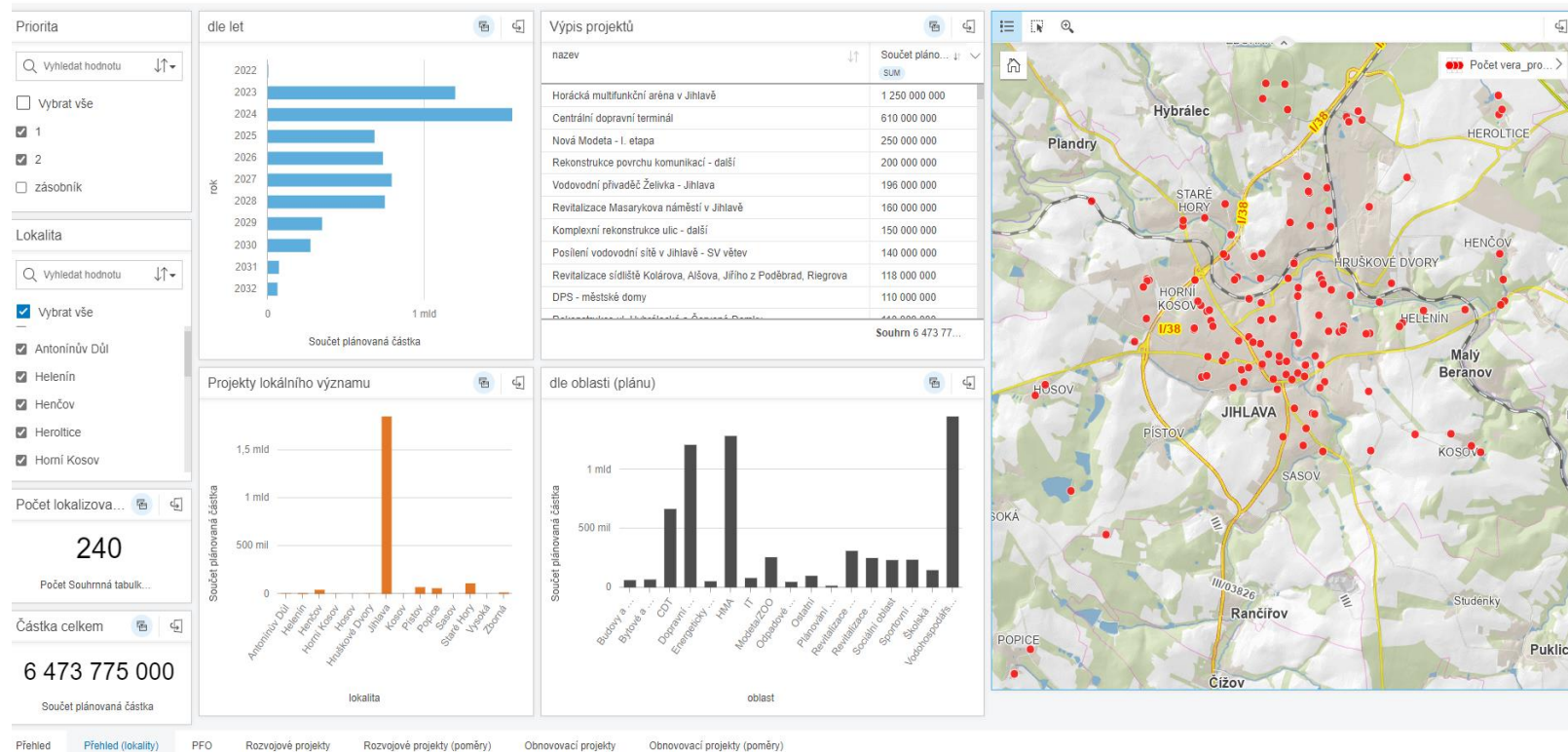
# Analýza potenciálu území

**Ekonomická analýza  
a vhodné právní nástroje**

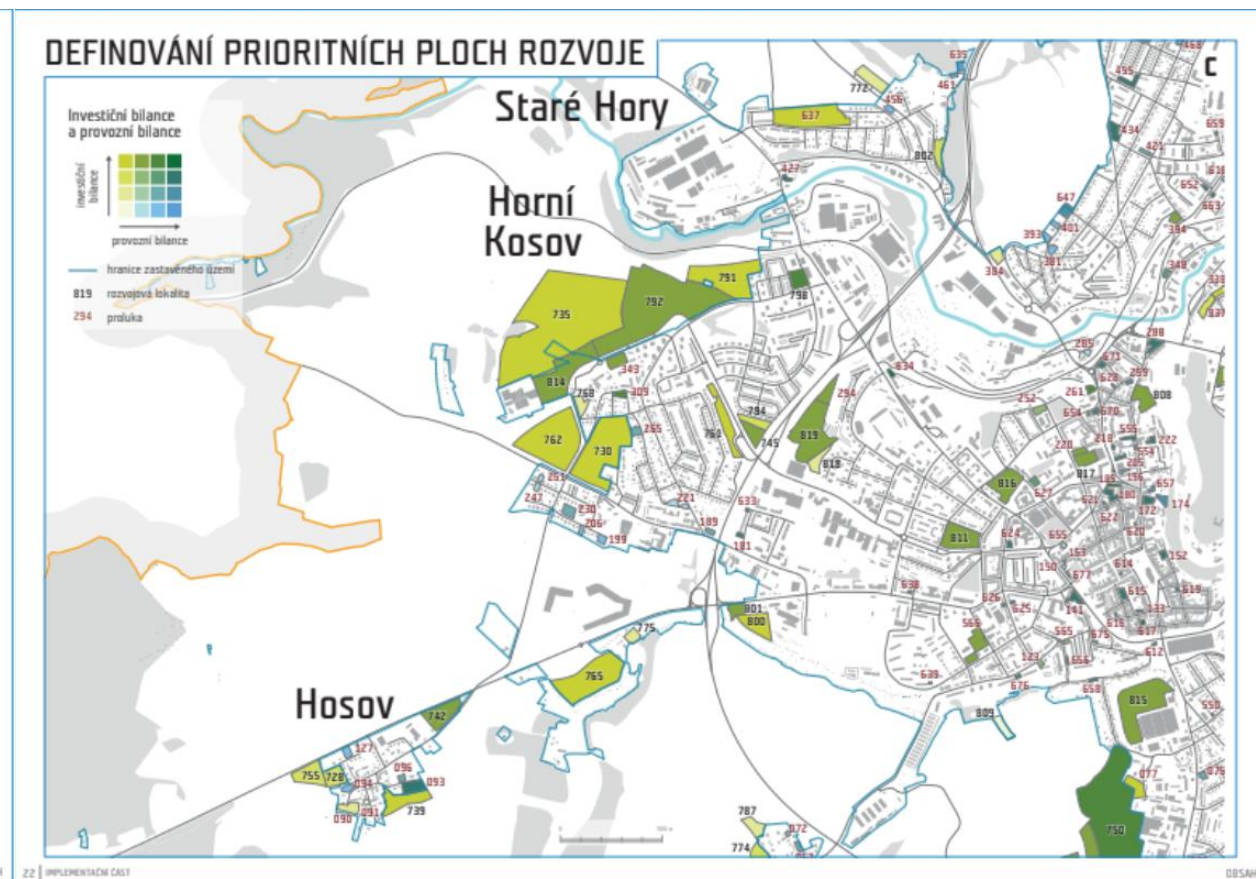
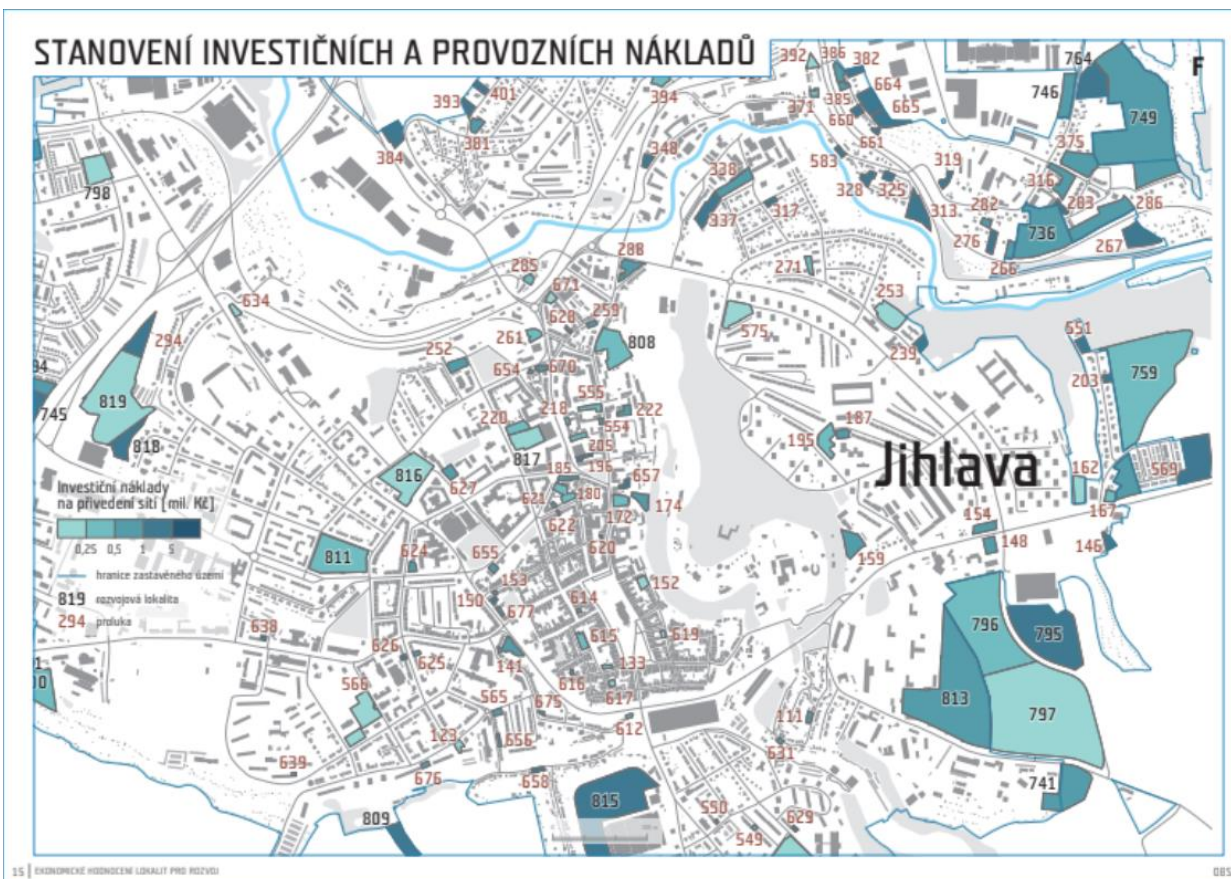


# Potenciál měst a jeho změny s ohledem na vývoj ekonomiky města – developerské projekty

- A tak můžeme kvantifikovat jakékoliv rozhodnutí na 10 až 50 let.
- Můžeme koordinovat vývoj města s ohledem na investiční rozvoj privátního developmentu. Pohrát si s ekonomickými efekty různých variant.
- Každé město a každá samospráva tak bude vědět, co chce, co je udržitelné a co naopak likvidační.



# Potenciál měst a jeho změny s ohledem na vývoj ekonomiky města – developerské projekty



# Zásady spolupráce s investory

Výhody a vylepšení



# Vybrané zásady o spolupráci s investory

- Zásady pro výstavbu ve městě **Říčany** – 2009
- Zásady pro spolupráci s investory v **Jihlavě** – 2020
- Zásady pro spolupráci s investory v **Brně** – 2020
- Zásady pro výstavbu města **Břeclavi** - 2020
- Zásady pro výstavbu v **Mnichově Hradišti** - 2020
- Zásady SM **Liberec** pro spolupráci s investory na rozvoji - 2021
- Zásady SM **Pardubice** pro spolupráci s investory - 2022
- Metodika spoluúčasti investorů na rozvoji území – **hl. m. Praha** - 2022
- **Zásady v MČ Prahy** - Praha 5, Praha 7, Praha 8, Praha 10, Praha 12, Praha 22, Dolní Chabry, Nedvězí, Šeberov.
- ...a řada dalších...

# Zásady spolupráce měst a investorů

- Zásady tvoří **předvídatelné prostředí** pro jednání města s investory
- Zásady umožňují městu **zpoplatnit** změny územního plánu zhodnocující nemovitosti investorů a/nebo získat částečnou **kompensaci** zvýšených nákladů na zajištění veřejné infrastruktury a veřejných služeb v případě umístování záměrů
- Zásady závazné jen pro samosprávu, **dobrovolnost** postupu investora dle Zásad, **vymahatelnost** závazků ze smlouvy. Finanční a nefinanční příspěvek - legalita potvrzena soudem. Účelová vázanost příspěvku, ideálně také místní vazba.
- Zásady umožňují investorům zajistit si smluvně **součinnost** města při přípravě projektu, investicích do lokality, a umožní jim lépe řídit rizika i čas přípravy projektu
- **Kvalita výstavby**. Rámec např. pro adaptační opatření, opatření „modrozelené infrastruktury“: zadržování dešťové vody, zasakování, „šedá“ voda, komunitní energetika.



# Přínosy zásad pro investory

- Všechny požadavky a připomínky orgánů města a vlastníků veřejné infrastruktury „na jednom místě“ v předem definovaném procesu
- **Zkrátí dobu vyjednávání a přípravy** projektu, řídí rizika impaktu města do projektu
- Dlouhodobost vyjednaného řešení – dobrá smlouva přetrvá i volby
- Možnost dojednat **kvalitní řešení a společné / městské investice** do lokality
- **Město má větší šanci (a chuť) investovat** v území a žádat o dotace na projekty v území
- Investor ví, jak jednat s politiky a snižuje riziko „politizace“ záměru
- Je jasný rámec, kterým jde poměřovat obsah a trvání reakce města na představované projekty, tento rámec jde dlouhodobě vylepšovat

# Zásady 2.0

- Fungující praxe v řadě měst, podpora rozvoje
- Co někdy chybí, co zlepšit: celostní pohled, **ekosystém** opatření
  - ekonomická analýza, definování jasných potřeb a cílů města, větší jemnost parametrů zásad
  - optimalizace procesů na úřadě,
- **Zásady 2.0:**
  - Ekonomická koncepce zásad
  - Návrh **motivačních mechanismů na míru** na základě ekonomické analýzy daného města (různé parametry příspěvků, zóny, funkce)
  - Urychlení průchodu investora úřadem
  - Manuál výstavby

# Vyjednávání s developerem

**Chytrá investiční smlouva**



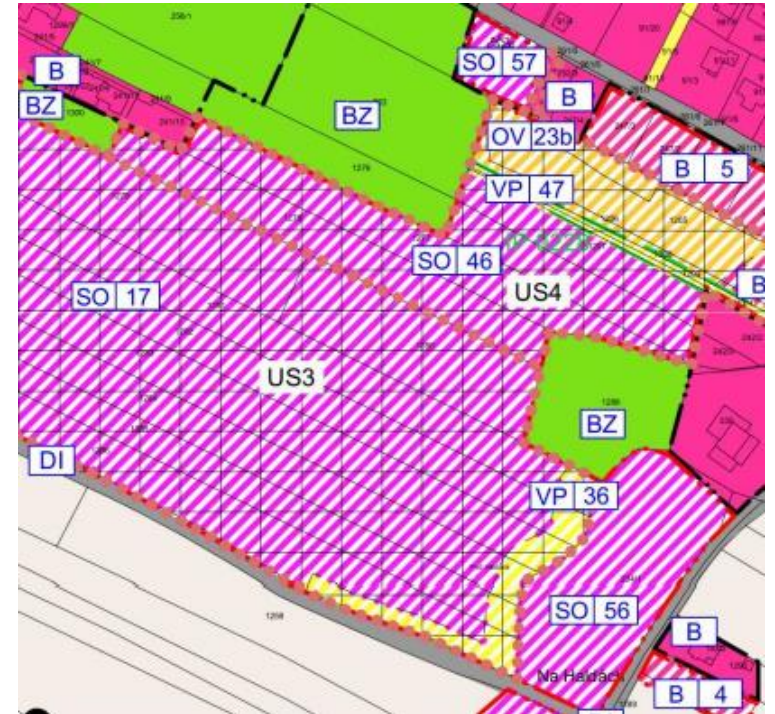
# Vyjednávání spolupráce na pozemku vlastněném investorem

## Kroky:

- Vyjasnění **strategických cílů** města, vědět co město chce
- Zhodnocení **vyjednávací pozice** města
- Cost-benefit analýza území (výpočet nákladů a přínosů pro město), základ pro jednání o příspěvku investora
- **Návrh smlouvy** o spolupráci
- **Vyjednávání** s developerem

## Co se v praxi osvědčilo:

- Partnerský přístup; dohoda jako WIN-WIN
- Profesionální přístup města, připravenost mluvit jazykem byznysu
- Profesionální přístup investora, pochopení potřeb města, připravenost vyjít vstříc  
Připravenost investora vyjít městu vstříc
- Otevřenost obou stran k hledání řešení a ošetření rizik



# Brownfield

Potenciál nebo riziko



# Šedé zóny – potenciál nebo riziko

## Nástroje:

- Podrobná ekonomická analýza lokality
- Etapizace a prioritní rozvoj
- Výběr vhodného právně-ekonomického modelu, smluvní záruky
- Předběžné tržní konzultace s developery
- Smlouva s developerem na míru dle zvoleného modelu

## Možnosti:

- Relativizace nákladů – rozpis nákladů do souvisejícího (navazujícího území), investice pro více obyvatel
- Zřetelnější provazba na navazující území (zvýšení jeho bonity)
- Relativizace prodejní ceny – snížení provozních nákladů bytů při současné vyšší pořizovací ceně
- Rozdělení do etap – realizace ekonomicky efektivnější etapy, čas na úpravu projektu a lepší podmínky
- Úprava urbanistické struktury a územního plánu – vyšší efektivita území
- Částečná změna funkčního využití – optimalizace investičních výdajů, zapojení dotovatelných projektů



# Mapa pro investory

**Město jako aktivní hráč**



# Mapa pro investory

- Příprava konkrétních strategických lokalit a jejich prezentace na trhu formou mapy lokalit připravených pro investory („mapa pro investory, virtuální realitka“)
- Kroky:
  - Výběr strategických lokalit ve vlastnictví města
  - Urbanistické skici, ekonomické analýzy a doporučení rozvoje vybraných území
  - Právní příprava lokality
  - Předběžné tržní konzultace s developery
  - Prezentace trhu formou mapy pro investory
- Lze zvážit spolupráci i se soukromými vlastníky pozemků





# Destinační marketing

Říct ostatním, co děláte



# Velký význam má komunikace - destinační marketing

- Komunikace je důležitá a **nedílná součást právních a ekonomických expertních nástrojů**
- **O tom, co děláte, je potřeba také srozumitelně a včas mluvit:**
  - směrem k obyvatelům, členům zastupitelstva, úřednímu aparátu, médiím, podnikatelům v regionu, dalším stakeholderům
    - je transparentní, proaktivní, na základě racionálních argumentů, pojmenovává problémy, prezentuje dílčí kroky i řešení
  - směrem ke stávajícím i potenciálním **investorům** jako komplexní **destinační marketing pro investory**
    - prezentuje město aktivně vůči investorům se záměrem přilákat udržitelné investice

# Udržitelné investice do měst

Právní, ekonomické  
a komunikační nástroje





**Ekonomicko-právní  
analýza**



**Zásady spolupráce  
s investory 2.0**



**Chytrá  
investiční  
smlouva**

# Udržitelné investice do měst

**Dynamické  
územní  
plánování**



**Rozvoj  
browfieldu**



**Spolupráce v  
energetice**



# Vzdělávání ve spolupráci s NSZM a na platformě Bold Future

- Semináře a strategické dialogy se starosty:
  - od 29. března v Rožnově pod Radhoštěm:  
Jarní škola NSZM
  - 25. dubna v Praze: Městské části se inspirují  
a Bold Future: Chytré město a investor
- Online vzdělávací kurzy
- Vývoj software pro zpracování dat  
z urbánní ekonomiky



Zdravá města, obce, regiony  
České republiky

  
**Frank Bold**  
Advokáti



# Frank Bold

## Advokáti

Tomasz Heczko  
tomasz.heczko@fbadvokati.cz  
+420 773 748 292

Vít Zeman  
vit.zeman.ji@gmail.com  
+420 601 372 372

Martin Fadrný  
martin.fadrny@fbadvokati.cz  
+420 775 154 079

[www.fbadvokati.cz](http://www.fbadvokati.cz)

