

# DEVELOPER VERSUS SAMOSPRÁVA. JAK ÚSPĚŠNĚ SPOLUPRACOVAT?



*Vztahy mezi průmyslovými developery a lokálními samosprávami nejsou vždy „procházka růžovým sadem“. Naladění místních občanů a potažmo municipalit vůči záměrům developerů není leckdy zrovna vstřícné, ať už jde o výhrady oprávněné či nespravedlivé. Existuje však našťastí i řada příkladů úspěšné a oboustranně přínosné spolupráce.*

FOTO: I08 Agency

 Článek připravil **David Čapek**

INZERCE

Jedním ze zásadních předpokladů je komunikace a ochota ke kompromisu. Vzájemné sladění rozličných požadavků či představ je mnohdy komplikované, ale jiná cesta prakticky neexistuje.

## REALISTICKÉ POŽADAVKY A PROSTOR PRO ÚSTUPKY

„Pokud jsou z jakéhokoliv důvodu požadavky jedné ze stran nerealistické, velmi často dochází k průtahům jednání a zdržení projektu,“ upozorňuje Lukáš Svobodník, senior associate ve společnosti Colliers International. Obě strany by měly být schopny vytvořit si manévrovací prostor pro případné ústupky, které ve finále mohou být ku prospěchu věci.

Základem developmentu je komunikace v celém procesu projektu – od přípravy přes povolovací proces a výstavbu až po zahájení provozu, připomíná Jaroslav Kaizr, partner ve společnosti Demaco, a dále vysvětluje: „Jakmile developer vstoupí do území, měl by se v co nejkratší době sejt se zástupci obce a se sousedy, aby s nimi navázal přímý kontakt a aby měl možnost pracovat se vzájemnými očekáváními. Komplikací jsou povolovací procesy,

## Estimated Time of Arrival. Víte, kdy vaši zásilku doručíme.



keré jsou z velké části formalistické a zbytečně vážnou.“ Častý problém podle něj spočívá v přístupu úředníků k nové výstavbě a k územním změnám obecně. Jakékoli změny totiž nejsou v Česku populární a komunity často tlačí na úředníky, aby výstavbu nepovolovali, a raději území zakonzervují. „Řešením je širší i cílená osvěta, standardizace procesů a technických řešení a zároveň proměna úředníků v autority, které budou schopny rozhodovat na základě relevantních podkladů,“ dodává Jaroslav Kaizr.

## NÁJEZDNÍCI, NEBO OSVÍCENÍ INVESTOŘI?

Developeri jsou někdy vnímáni jako nájezdníci, kteří chtějí vytěžít ornou půdu. „Na druhou stranu jim ale nejsou poskytovány adekvátní pobídky pro revitalizaci starých brownfieldů. Často dochází také ke špatné a pozdní komunikaci od developera směrem k samosprávě a té pak již nezbyvá než se bránit,“ sděluje Tomáš Novotný, head of asset management and development ve společnosti Arete. Celkově je více než žádoucí, aby obě strany pracovaly ve vzájemném souladu. Město nebo obec hledají pracovní uplatnění pro své občany a měly by vytvářet podmínky pro růst pracovních míst. Developer pak za své finanční prostředky často převyšující jakékoli ekonomické možnosti samosprávy tyto projekty realizuje. Jak zdůrazňuje Tomáš Novotný, projekty je ale zapotřebí nastavovat citlivě vzhledem k lokálním podmínkám a není možné realizovat univerzální koncepty projektů, jak se nezděka děje.

Hlavním předpokladem úspěšné spolupráce je podle Jakuba Holce, CEO společnosti 108 Agency, správná prezentace záměru samosprávě. „Zásadní roli hraje náležitá komunikace, dále představení záměru a vysvětlení případných obav. Neměl by vzniknout žádný prostor pro šedé zóny,“ podotýká. Velmi důležitá je součinnost mezi developerem a městem/obcí. V ideálním případě by mělo dojít ke vzniku partnerství, kdy městu/obci i developerovi jde o obecné blaho. Snaha najít společný cíl, cesty ke zlepšení a vzájemná pomoc by měly být na předních místech. Jakub Holec v tomto směru pokračuje: „Vždy je potřeba vést diskusi na téma zajištění zlepšení místního pracovního trhu a ošetření negativních vlivů, například z nárůstu

## „Přílišné taktizování brání dohodě“

**Klíčem je komunikace. Musí se jasně definovat hlavní parametry, ze kterých nechce ani jedna strana ustoupit. Následně postupovat podobně jako při obchodním jednání a snažit se hledat kompromisní řešení v méně důležitých bodech. Pokud se nadměrně taktizuje, není možné dosáhnout dohody. Domnívám se, že vzhledem k předchozím zkušenostem mají někteří zástupci samosprávy vůči developerům předsudky, od kterých je nutno se oprostit. Developeri by pak měli být spíše rozvojovým partnerem a investorem v lokalitě, kde chtějí realizovat svůj dlouhodobý záměr.**

**TOMÁŠ NOVOTNÝ**  
head of asset  
management  
and  
development  
Arete



dopravy a celkově zhoršeného komfortu bydlení. Je nezbytné dokázat najít kompromisní řešení založené na zdravém rozumu.“

## MÍČ NA JEDNÉ I DRUHÉ STRANĚ

Jaké jsou v rámci této spolupráce hlavní úkoly průmyslového developera? A jaké úkoly či kompetence jsou na straně samosprávy? Developer potřebuje svým způsobem „přesvědčit“ místní samosprávu, že jeho projekt představuje přínos pro obec a její obyvatele, ať už se jedná o tvorbu nových pracovních míst, více peněz do obecního rozpočtu, zviditelnění obce na mapě a případnou další přidanou hodnotu. Místní samospráva pak musí dbát na to, aby umístění projektu do obce nezhoršilo

kvalitu života v ní a nepřiměřeně nezatičilo infrastrukturu. Lukáš Svobodník k tomu poznamenává: „Pro samosprávu samozřejmě existuje celá řada možností, jak mít ze situace užitek – známe napří-

## „DEVELOPER ZNAMENÁ PRO ÚZEMÍ ZMĚNU, A NE VŠECHNY KOMUNITY ZMĚNU AKCEPTUJÍ.“

## „Obce mají mít větší podíl na daňových příjmech“

**Pokud je území dobře připraveno na absorpci průmyslových aktivit, např. v podobě samostatně stojících průmyslových zón, může jít o pozitivní dopady v podobě dostupnosti zaměstnání, výnosu daně z příjmů právnických a fyzických osob. Opačně zase nevhodně umístěná průmyslová aktivita do obytné zástavby může být dosti negativně vnímána obyvatelstvem, mít negativní dopad do životního prostředí z důvodu zvýšené hlukové, prachové i automobilové zátěže. Jeden z impulsů k větší podpoře a spolupráci by mohla být změna rozpočtového určení daní, konkrétně aby měly obce větší podíl na daňových příjmech generovaných ve vlastním katastru, zejména u daní z příjmu právnických osob.**



klad případy, kdy developer přislíbí, že se stavbou projektu zmodernizuje například část inženýrských sítí či dopravní infrastrukturu.“

Developer znamená pro jakékoliv území změnu, a ne všechny komunity jsou změnu ochotny akceptovat. Proto musí být developer připraven na kompromisy a úpravy ve svém záměru. Na druhou stranu by obce měly začít vnímat development moderních průmyslových hal jako příležitost pro investice a jako strategickou jistotu budoucího rozvoje obce. Zásadním úkolem developera je kromě otevřené a pozitivní komunikace se všemi zúčastněnými také citlivý přístup k území z hlediska životního prostředí, ale i s ohledem na design průmyslových staveb. „Úkolem obce je nastavení pravidel hry formou územního plánu nebo formou plánu očekávaných investic a dohled nad jejich dodržováním,“ vyjmenovává Jaroslav Kaizr.

Samospráva by měla kvalifikovaně posoudit vhodnost projektu pro danou lokalitu a jeho přínosy. Na stavebním úřadu, který má být nezávislý na subjektivních hodnoceních samosprávy, je pak zhodnotit soulad projektu s platnou legislativou i technickými normami a dále jeho dopady na životní prostředí. Tomáš Novotný objasňuje: „Úkolem developera by v souladu s výše uvedeným mělo být realizovat projekty reflektující potřeby dané lokality a s co nejmenšími dopady na okolí. Toto však často koliduje zejména s rozměry průmyslových objektů a nově generovaným dopravním zatížením, a je tudíž velmi obtížné hledat kompromis přijatelný pro obě strany.“

## ZMĚNY V DANÍCH, MĚNĚ BYROKRATICKÉ ZÁTĚŽE

Kardinální otázka zní: Co by do budoucna pomohlo k lepší spolupráci mezi průmyslovými developery a místními samosprávami v ČR? Receptem může být







**ALEXANDRA KOCKOVÁ**  
zástupkyně komunikace  
Sekce organizace  
a marketingu  
Svaz měst a obcí České  
republiky



Dachser rozšiřuje svoji nabídku charterových letů mezi Evropou a Asií.  
Více na [www.systemylogistiky.cz](http://www.systemylogistiky.cz).



Co může zefektivnit spolupráci mezi průmyslovými developery a samosprávou?

-  [systemylogistiky@atoz.cz](mailto:systemylogistiky@atoz.cz)
-  [systemylogistiky.cz](http://systemylogistiky.cz)
-  [systemylogistiky](https://www.linkedin.com/company/systemylogistiky)
-  [systemylogistiky](https://www.facebook.com/systemylogistiky)



Obce a jejich obyvatelé se zejména obávají zvýšení dopravního zatížení a hluku. Municipality také nejsou „motivovány“ k vyjednávání. Mají sice zájem o nová pracovní místa, ale umístěním například průmyslové stavby nezískávají větší příjem z rozpočtového určení daní. Na tento aspekt před časem poukázal developer Panattoni Europe.

zjednodušení administrativních procesů spojených s vydáváním potřebných povolení a dokumentů a jasnější rozdělení kompetencí zainteresovaných úřadů a správních orgánů, jak doporučuje Lukáš Svobodník. „Přínosné pro obě strany pak bude v případě úspěšné realizace projektu vybudovat dlouhodobé partnerství, v němž bude i po plném využití pozemků pro výstavbu prostor pro zapojení developera/investora do zkvalitňování například společensko-kulturního života v obci,“ doplňuje.

**„PŘEDPOKLADEM ÚSPĚŠNÉ SPOLUPRÁCE JE SPRÁVNÁ PREZENTACE ZÁMĚRU SAMOSPRAVĚ.“**

„Pomohlo by nové nastavení distribuce daní takovým způsobem, aby daňový výnos, který získává stát, byl transparentně odváděn do městské kasy,“ domnívá se Jakub Holec. Z tohoto rozpočtu by dále města a obce mohly financovat občanskou vybavenost či potřebnou infrastrukturu. Významným posunem by byla větší zainteresovanost komunit, obcí a úředníků na developmentu. „Iniciativa týkající se změny daňového určení je určitě dobrým začátkem s poměrně rych-

lým krátkodobým účinkem, nicméně je potřeba jít v tomto dál, protože naplněnost rozpočtu může být motivátorem komunálních politiků, již méně bude motivovat komunity a vůbec nemá vliv na úředníky. Z mého pohledu je dlouhodobým nástrojem orientace obecních rozpočtů na přidanou hodnotu developmentu a z ní plynoucí finanční benefity pro komunity a obce,“ popisuje Jaroslav Kaizr. Zároveň by se podle něj z „pouhých“ úředníků měly postupně stát autority respektované ve svém oboru, čemuž musí odpovídat i jejich finanční ohodnocení.

INZERCE



Hledáte nadstandardní dopravní řešení?  
Spojte se s odborníky

**TRANSPORT S PŘIDANOU HODNOTOU JE NAŠE SPECIALIZACE**

Vyžadují specifika vašeho byznysu více než zabezpečit přepravu zboží z bodu A do bodu B? Potřebujete individuální přístup a dopravní řešení na míru? Vsaďte na tým odborníků v transportu DHL Supply Chain.

[dhl.cz](http://dhl.cz)