

CITY

DEVELOPMENT

KURZ ZÁKLADŮ DEVELOPMENTU



DEVELOPMENT

Hostivař

Praha 15



ČVUT

ČESKÉ VYSOKÉ
UČENÍ TECHNICKÉ
V PRAZE

CITY

DEVELOPMENT

Kurz základů developmentu



OBSAH

PETR URBÁNEK	4
PETR MEREŽKO	9
TOMÁŠ CTIBOR	16
MARTIN SKALICKÝ	22
EDUARD FOREJT	27
PETR HLAVÁČEK	33
VÍT ŘEZÁČ	36
VOJTĚCH MYŠKA	42
JIŘÍ PLOS	46

ÚVOD

Počínaje rokem 2008F Fakulta architektury ČVUT každoročně pořádá workshopy CITY DEVELOPMENT, které se zabývají tématem současného rozvoje města z hlediska stěžejních účastníků procesu přípravy a realizace projektů. K pořádání kurzu nás vede trvalý zájem o podrobnější vzdělávání v interdisciplinárním oboru, který spojuje síly architektů, urbanistů, zástupců veřejné správy, ekonomů, specialistů na realitní trh či právníků.

Společenské povědomí o procesech plánování a hledání dohod v území je spojeno s mnoha mýty. Práce developera je nezřídka téměř demonizována. Architekt je také často vnímán jako excentrická osobnost s nepraktickými vizemi, nebo naopak jako pouhý vykonavatel vůle investora. Kurz CITY DEVELOPMENT je tak pořádán s přesvědčením, že nejlepší metodou na odstranění některých předsudků a mýtů je poznání a porozumění vkladu všech rozhodujících profesí, které se spolupodílejí na plánování rozvojových koncepcí města.

Kurz je určen současně studentům Fakulty architektury a příbuzných oborů a zájemcům z řad odborné veřejnosti, především pracovníkům odborných pracovišť měst a obcí či juniorním projektovým manažerům soukromých společností. Posluchači kurzu pracují ve smíšených týmech, ve kterých mohou konfrontovat svoje znalosti z různých oborů a rolí v procesu projektové přípravy. Kurz nabízí sérii přednášek a workshop. V něm posluchači pracují ve skupinách na případové studii ověřují si získané dovednosti. Práce je průběžně konzultována s lektory z pohledu územně plánovacího, urbanistického, trhu nemovitostí a ekonomických parametrů. Finální návrh je veřejně prezentován s odbornou kritikou lektorů a hostů – expertů.

Ve skriptech naleznete výtah z přednášek vyzvaných odborníků zastupujících architektky, developery, urbanisty, ekonomy, specialisty na realitní trh a právníky. Autoři přednášek současně garantují jednotlivé části kurzu a spolu s dalšími lektory, odborníky z aktivní praxe, konzultují případové studie.

Kurz CITY DEVELOPMENT se může uskutečnit díky podpoře Českého vysokého učení technického.



PETR URBÁNEK, MRICS *1963

Téměř 20 let se aktivně účastní trhu s nemovitostmi. Posledních 15 let zastával řídicí a exekutivní pozice (jednatel Europolis Real Estate Asset Management, s. r. o., předtím obchodní ředitel Hochtief Projektentwicklung, senior consultant Healey & Baker – dnes Cushman & Wakefield), ve kterých byl zodpovědný za development, asset management, strategie, průzkum trhu a marketing, provozní a organizační procesy. Mnoho projektů, na kterých participoval, získalo řadu domácích a mezinárodních ocenění.

Je členem Asociace pro rozvoj trhu nemovitostí.

Svých znalostí trhu nemovitostí a odborných znalostí využívá jako lektor a přednášející. Přednášel na kurzech Nottingham and Sheffield Universities. Spolupracuje též se vzdělávací organizací IIR a Fakultou architektury ČVUT.

ÚVOD DO TRHU S NEMOVITOSTMI A DEVELOPMENTU

1. NEMOVITOST OBECNĚ

S nemovitostmi ve všech představitelných formách přicházíme do styku všichni. Vlastnictví pozemků a budov, jeho stabilita a jistota, pořádek v jeho registraci patří ke klíčovým faktorům dlouhodobé ekonomické a sociální úspěšnosti každé země nebo společnosti.

Během více než čtyřicetiletého předrevolučního experimentu (z hlediska délky životnosti nemovitého majetku vlastně nepříliš dlouhé doby) se prostředí naší země proměnilo téměř katastrofálně. Jedním z hlavních důsledků této proměny byla bezmála absolutní devastace vztahu k nemovitému majetku, který patřil z valné většiny všem, ve skutečnosti však nikomu. Tato devastace měla drakonicky negativní vliv nejen na čistě ekonomickou oblast, ale i na oblast životního prostředí, a to jeho fyzickým i estetickým zpusťšením. Tím poznamenala desetiletí a staletí vytvářené sociální struktury krajiny, měst a vesnic.

Během posledních dvaceti let je možné sledovat, jak nemovitosti hrají pozitivní roli v kultivaci životního prostředí a trh s nemovitostmi kladně ovlivňuje mnoho ekonomických sektorů – stavebnictví, bankovníctví a služby (právní, ekonomické, mediální, realitní poradenství, správu a údržbu budov apod.). Nemovitosti jsou přímo nebo nepřímo jedním z největších zdrojů tvorby pracovních míst. Daň z nemovitosti je jediná daň, jejíž výnosy směřují přímo „do kapsy“ příslušné městské správy.

Zároveň však hrály nemovitosti – resp. skutečnost, že banky ignorovaly elementární zákony trhu s nemovitostmi – hlavní roli v bankovní krizi, a to v té, která probíhala v ČR na konci devadesátých let, a také v poslední globální ekonomické krizi, jež začala v roce 2007. Zabýváme-li se trhem s nemovitostmi v prostředí svobodného trhu, existují **čtyři základní pravidla**, jejichž dodržení – při správném použití selského rozumu – vede ke správným rozhodnutím, za kolik, kde a jak koupit byt, továrnu, investovat do nákupního centra, hotelu apod.

- Nemovitost má stálou polohu, která určuje její hodnotu.
- U pozemků a staveb nelze ze dne na den měnit jejich velikost a způsob využití.
- Zhodnocení pozemku výstavbou má vliv na jeho hodnotu, ale není závislé pouze na vůli vlastníka pozemku.
- K pozemkům a stavbám se mohou vázat odlišná vlastnická a uživatelská práva.

Existují **tři hlavní důvody, proč vlastníme nemovitosti**:

- Nemovitost využíváme sami – slouží k uspokojení vlastních potřeb prostoru pro bydlení, podnikání, odpočinek nebo sociální, kulturní a technické využití.
- Nemovitost vlastníme jako investiční komoditu.

■ Speciální zájem – nemovitost slouží k uspokojení emotivní potřeby, která převažuje nad investičními či uživatelskými zájmy nebo potřebami.

Důvodů, proč vznikají developerské projekty, existuje mnoho. Z valné většiny se však jedná o důvody investičně obchodní.

V momentě, kdy se rozhodneme investovat do nemovitostí, a to i nejen jako do investiční komodity, je třeba mít na paměti následující pravidla:

■ Neexistuje jednotný statistický přístup ani jednotná regulace trhu s nemovitostmi.

■ Neexistuje centralizovaný způsob, podobný burze cenných papírů, jakým by se s nemovitostmi obchodovalo.

■ Prodej nebo nákup nemovitosti jsou vždy otázkou spíše měsíců než dnů nebo týdnů.

■ V případě investice do developerského projektu je investor do projektu „osobně“ zapojen po dobu mnoha let.

■ Investice do nemovitostí nebo nemovitostního developerského projektu obvykle vyžaduje zapojení a koordinaci mnoha odborníků z mnoha rozličných profesí.

■ Koupě a uzavření nájemní smlouvy představují pro zúčastněné strany ve valné většině případů výdaj, resp. příjem nebo závazek, při nichž se v rámci jedné transakce může jednat o velké částky v porovnání s valnou většinou jiných investičních aktivit.

Nemovitosti jako investiční komodita mají na rozdíl od cenných papírů, zlata, cenných kovů nebo surovin jiný rizikový profil (viz horní tabulka).

1971–2006	volatilita výnosů z investic [%]
kapitálové trhy	30,3
drahé kovy	14,1
nemovitosti	9,5

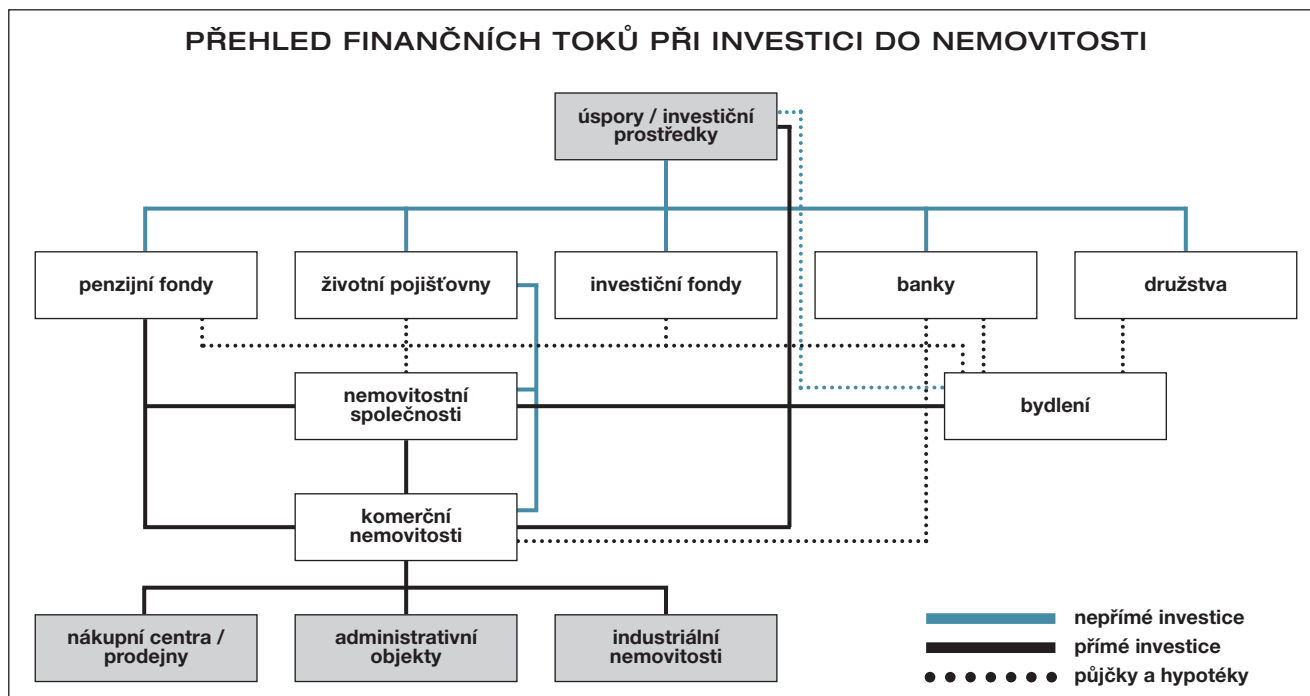
Zdroj: International Property Databank

Nemovitosti jsou tedy velmi stálou investiční komoditou, která logicky (bereme-li v úvahu stav trhu, který není ani na vrcholu konjunktury, ani na dně deprese) nabízí nižší, ale stabilní výnosy a relativně nízké riziko poklesu hodnoty investice.

Při pohybu na nemovitostním trhu nebo při provádění investic do nemovitostí je třeba mít alespoň základní představu o tom, jakým způsobem a z jakých zdrojů jsou prostředky na nemovitosti získávány a používány. Pro primární orientaci slouží schéma *Přehled finančních toků při investici do nemovitosti*.

Další skutečností, kterou se odlišují investice do nemovitostí od jiných investičních komodit, je nutnost se o nemovitost aktivně starat, a to v míře, která je nesrovnatelná s většinou ostatních investičních komodit.

Aktivní investiční péče o nemovitosti je navíc multioborová aktivita, vyžadující koordinaci nebo splnění často protichůdných ekonomických a technických potřeb, územně plánovacích omezení nebo např. politických zájmů, a to vše tak, aby byly naplněny všechny zákonné normy a požadavky.



2. HODNOTA NEMOVITOSTI

Hodnota nemovitosti je určována mnoha faktory. Vlastník konkrétní nemovitosti má jen velmi malý vliv – pokud vůbec nějaký – na to, aby se během doby, kdy nemovitost vlastní, některé z těchto faktorů upravily ve prospěch zvýšení hodnoty nemovitosti. Proto je potřeba už před rozhodnutím o provádění investici se zvláštním důrazem a pečlivostí prozkoumat, analyzovat a vyhodnotit zejména ty faktory, které vlastník ovlivnit prakticky nemůže. Jde o následující dva základní faktory:

■ **Lokalita** – její příhodnost pro zamýšlené využití – a výhled, zda se budou vlastnosti lokality s ohledem na zamýšlené využití konkrétní nemovitosti nebo investičního záměru vyvíjet ve střednědobém a dlouhodobém časovém horizontu pozitivně.

Vhodnost lokality ke konkrétnímu investičnímu záměru nemovitosti závisí na měřítku, ve kterém se hledání umístění nemovitosti odehrává. Investor se může zabývat výběrem vhodného světadílu, země, města, čtvrti anebo konkrétního místa. Při investicích do nemovitostí je třeba si uvědomit, že mimo výjimečných případů monopolního vlastníka (např. Baťa – Zlín, Škoda auto – Mladá Boleslav) nebo subjektu majícího rozhodující vliv na chod velkého území jsou parametry lokality vlastníkem nemovitosti ovlivnitelné pouze nepřímo, a to minimálně, anebo vůbec.

■ **Stav trhu** v době, kdy nemovitost kupujeme, pronajímáme, prodáváme apod. Vždy je třeba brát zřetel na to, že trh s nemovitostmi má mnoho úrovní. Základní dělení trhu s nemovitostmi je jednoduché. Dělíme ho na: (1) nemovitosti určené k účelům podnikání, (2) nemovitosti k účelům bydlení a (3) nemovitosti k ostatním účelům. U každé z těchto kategorií je třeba dále rozlišit, zda se jedná o (i) trh uživatelský – nájem nebo (ii) koupi nemovitosti pro vlastní využití či (iii) koupi nemovitosti jako investiční komodity bez úmyslu ji kdykoli využívat. Zejména u nemovitostí určených k podnikatelským účelům je pak mnoho dalších podúrovní (např. podle konkrétního typu využití), kde mohou platit zcela odlišná pravidla. Například trh s hotely je zpravidla ovlivňován úplně jinými pravidly než trh s kancelářskými nebo maloobchodními prostory.

Základní poučka, a to nejen v oblasti trhu s nemovitostmi, zní, že běžný, tj. nemonopolní vlastník nebo investor do nemovitostí situaci na trhu ovlivnit nemůže. „Pro forma“ autor uvádí to, že stav trhu má na odbytovou hodnotu nemovitosti nezanedbatelný vliv.

Dalším důležitým faktorem, který má na hodnotu nemovitosti významný vliv, je technický stav konkrétního pozemku nebo na něm umístěné stavby. Na rozdíl od předešlých dvou zmiňovaných faktorů může vlastník tento stav podstatně ovlivnit (i když třeba za nemalou cenu).

3. NEMOVITOSTNÍ DEVELOPERSKÝ PROJEKT OBECNĚ

Obecnou charakteristikou nemovitostního developerského projektu je záměr investora upravit parametry konkrétní nemovitosti tak, aby na konci celého procesu byla hodnota této nemovitosti vyšší. V optimálním případě to znamená, že postupujícími investicemi

v čase se hodnota konkrétní nemovitosti zvyšuje tak, aby investoři poskytla očekávanou návratnost. Nemovitostní developerský projekt má šest důležitých fází. Jednotlivé fáze mají různý vliv na výsledek projektu a přinášejí různé příležitosti ke zvýšení hodnoty, ale zároveň představují různou úroveň rizik, jež mohou naopak celou investici znehodnotit.

Fáze 0 – akvizice

Vyhledání, analýza, příprava a realizace investice do konkrétní nemovitosti.

Fáze 1 – územní rozhodnutí

Všechny činnosti vedoucí k získání takových regulačních práv a omezení, které později umožní realizovat projekt tak, aby splňoval optimálně vytyčené požadavky na objem a využití nemovitosti.

Fáze 2 – stavební povolení

Všechny činnosti vedoucí k získání všech práv stavebně realizovat plánovaný projekt.

Fáze 3

Všechny činnosti související s přípravou realizace projektu včetně výběru dodavatele stavby a vedoucí k tomu, aby stavební realizace proběhla v plánované kvalitě, aby byly optimalizovány stavební náklady a byl dodržen časový harmonogram. Zároveň musí být dokončeny všechny činnosti, které jsou potřebné k podpoře a realizaci procesu prodeje nebo pronájmu, případně k tomu, aby byl samotný prodej nebo pronájem realizován.

Fáze 4

Všechny činnosti zajišťující stavební realizaci projektu v kvalitě, nákladech a harmonogramu tak, jak byly naplánovány. Dokončení převážné většiny činností týkajících se pronájmu nebo prodeje prostor či celého projektu.

Fáze 5

Všechny činnosti spojené s uvedením projektu do provozu a konečné uzavření projektu z technických, ekonomických a administrativních hledisek.

Optimální a efektivní realizace nemovitostního developerského projektu spočívá zejména v umění definovat rizika a stanovit správné preference jednotlivých činností nebo oblastí činností a určit kritéria, která budou eliminovat či minimalizovat rizika ve správném poměru k požadovanému zvyšování hodnoty investice, a to vše předtím, než do projektu vstoupíme.

Je třeba si uvědomit, že realizace nemovitostního developerského projektu je zcela multidisciplinární obor, ve kterém se investor musí dobře orientovat.

3.1. FÁZE 0 PRÁVNÍ OBLAST

- Nemovitost může být pořízena buď formou převodu vlastnického práva k nemovitosti (*asset deal*), nebo formou koupi nemovitostní společnosti, resp. kapitálového vstupu do nemovitostní společnosti, která nemovitost vlastní (*share deal*).
- Musí být prozkoumána oprávněnost vlastnického titulu a užívacích práv či omezení užívání třetími osobami.
- V případě, že investice je prováděna formou koupě nebo kapitálového vstupu nemovitostní společnosti (*share deal*), musí být prozkoumána tato společnost z pohledu obchodního práva.
- Smluvní konstrukce kupní smlouvy musí efektivně kombinovat oblasti zejména občanského, obchodního, stavebního a daňového práva.
- V případě, že se projekt nachází v lokalitě se speciální legislativou, je třeba mít tyto okolnosti ještě před začátkem zkoumání konkrétního projektu dostatečně prostudované.

STAVEBNĚ TECHNICKÁ OBLAST

- Prozkoumání a vyhodnocení rizik, které vyplývají z omezení daných územním plánem, ochranou památek, ochranou přírody nebo limitací např. ochranných pásem technické a dopravní infrastruktury.
- Prozkoumání a vyhodnocení rizik podloží (např. geologie, hydrogeologie) a jeho případné kontaminace.
- Prozkoumání a vyhodnocení technického stavu staveb a konstrukcí a jejich případné kontaminace.
- Prozkoumání a vyhodnocení stavu technické a dopravní infrastruktury potřebné pro realizaci a provoz konkrétního investičního záměru.
- Provedení hrubých studií využití a objemu zamýšleného investičního záměru a odhadu nákladů na realizaci projektu.
- Provedení analýzy, zda zamýšlený investiční záměr může získat v předpokládaném časovém harmonogramu potřebná povolení, která jsou nezbytná ke stavební realizaci.

EKONOMICKÁ OBLAST

Ekonomickou oblastí není míněna jen pouhá kalkulace výnosů a nákladů (a to nejen u větších investic). Kalkulaci předchází odpovědná analýza. Abychom mohli kalkulaci a analýzu provést, je třeba prozkoumat a správně vyhodnotit následující oblasti z pohledu nákladů a z pohledu výnosů.

Oblasti hodnocené z pohledu nákladů

- Ceny stavebních prací včetně odhadu jejich vývoje a situace na trhu dodávek stavebních prací.
- Stav a struktura daní z příjmů, z nemovitostí, z převodu nemovitostí a odhad vývoje situace v této oblasti.
- Stav a struktura podmínek financování z bankovních a ostatních zdrojů, které financování poskytují, a odhad vývoje v této oblasti.
- Stav a struktura dodavatelského řetězce potřebného pro realizaci projektu, zejména právních služeb, služeb daňových poradců,

služeb z oblasti reklamy, marketingu a PR, služeb poskytovaných realitními poradci či projektovými manažery.

Oblasti hodnocené z pohledu výnosů

- Celková ekonomická situace konkrétní lokality nebo regionu.
- Výška nájemného v konkrétním nemovitostním segmentu a odhad dalšího vývoje.
- Stav prodejních cen nemovitostí v konkrétním nemovitostním segmentu a odhad vývoje v této oblasti.
- Stav a odhad vývoje dalších projektů, které našemu projektu mohou konkurovat, nebo naopak mohou ekonomický úspěch našeho projektu v konkrétní lokalitě podpořit.

Před dokončením fáze 0, tedy před uzavřením konkrétních právně závazných smluv o koupi projektu, je nezbytné:

- aby pro konkrétní projekt existovala jasně definovaná investiční strategie (vypracovaná na základě předchozích analýz), která stanovuje cíle návratnosti investice (příjmové stránky projektu) a zároveň přesně určuje způsob naplnění takových cílů a „cestu“ k němu. Správně definovaná strategie musí nezbytně stanovit nejen základní parametry, které definují, co je třeba splnit, ale i stanovit činnosti či zásady (tzv. *K. O. kritéria*), bez jejichž splnění investor ani jeho realizační tým nebudou v projektu pokračovat (např. projekt nebude nikdy stavebně realizován bez předem zajištěného objemu pronájmu nebo prodeje, anebo naopak bude projekt realizován jako tzv. spekulativní, tzn. s potenciálními kupujícími nebo nájemci se bude jednat nejdříve pět měsíců před dokončením projektu);
- aby měl investor zajištěné potřebné finanční prostředky pro splnění platebních povinností vyplývajících ze zamýšlené transakce.

3.2. FÁZE 1

Prvním a zásadním krokem je sestavení základní kostry realizačního týmu a dodavatelského řetězce, který by v ideálním případě měl zůstat bez podstatných změn až do chvíle dokončení fáze 3 projektu, tj. dokončení podrobné technické dokumentace pro výběr dodavatele.

S ohledem na fakt, že cílem této fáze je získání pravomocného územního rozhodnutí, je třeba vytvořit klíčovými dodavateli konkrétní zadání – záměr investora, a to už před výběrem konkrétních dodavatelů. Zvláštní pozornost je třeba věnovat definici záměru, která bude podkladem pro služby architektů. Dodavatelský řetězec je samozřejmě širší a zahrnuje mimo dodavatele architektonických a specializovaných projekčních prací i poradenské služby pro jednávání s orgány státní správy a právní služby. U větších projektů je třeba počítat i s odborníky na public relations, marketing, cenové odhady, environmentální certifikaci apod.

Před započítáním prací musí být nejen architekt, ale celý realizační tým dokonale seznámen se záměrem investora a investiční strategií a musí se s nimi identifikovat.

Investor nemovitostního developerského projektu musí v této fázi realizace projektu překonat velké množství technických, byrokratických a případně politických bariér. Každá z těchto bariér může

představovat riziko, které by mohlo kriticky ovlivnit příjmovou i nákladovou stránku projektu.

Na druhou stranu má právě v této fázi investor nejlepší příležitost ovlivnit změny v projektu, například rozšířit jeho objem, rozšířit nebo naopak zúžit způsob využití zamýšleného projektu, zajistit zlepšení dopravní dosažitelnosti projektu dopravou apod.

3.3. FÁZE 2

Po získání pravomocného územního rozhodnutí je pro investora nezbytné tento dokument (a z něho vyplývající „práva a povinnosti“) porovnat s investičním záměrem, investiční strategií a kalkulací návratnosti. V případě, že územní rozhodnutí stanovuje investorovi podmínky, které výrazně (pozitivně i negativně) ovlivňují naplnění investiční strategie, je třeba strategii, záměr investora i studii návratnosti upravit. Taková úprava může představovat například zastavení projektu a jeho prodej se ztrátou, nebo naopak v případě zajištění výhodnějších objemových parametrů prodej se ziskem, protože objem investice již neodpovídá investiční strategii pro další realizaci projektu apod.

Ve fázi 2 může investor do velké míry ovlivnit zejména konkrétní technické a architektonické aspekty projektu. Tyto aspekty mají logicky velký dopad na výši stavebních nákladů, které mají rozhodující roli při kalkulaci návratnosti. Stejně tak mají tyto aspekty vliv na příjmovou stránku projektu, resp. jeho hodnotu.

Získání pravomocného stavebního povolení je (pokud pomineme vlastní projekční činnost) na rozdíl od procesu získávání územního rozhodnutí spíše „technický“ proces a nese z pohledu investora výrazně méně rizik.

Pravomocné stavební povolení opravňuje investora stavebně realizovat zamýšlený investiční záměr. Tento milník je v rámci celé sekvence developerského nemovitostního projektu zásadním zlomem. V naprosté většině případů totiž pouze toto právo umožňuje započítí prodeje nebo pronájmu konkrétního projektu. Důvodem je to, že po získání stavebního povolení jsou už práva investora omezena pouze faktory, které může investor z valné většiny přímo ovlivňovat, a rizika intervencí třetími stranami sice existují, ale jsou omezená. Z těchto důvodů je vhodné v závěrečné části fáze 2 realizovat aktivity spojené s prodejem nebo pronájmem projektu – konkrétní marketingové a reklamní činnosti včetně případných jednání o prodeji/pronájmu. Je třeba zopakovat, že před započítím těchto aktivit musí být pro tyto činnosti sestaven optimální dodavatelský řetězec a všechny dodavatelské subjekty musí být dokonale seznámeny se záměrem investora a investiční, resp. prodejní strategií projektu a musí se s nimi identifikovat.

Ve valné většině případů musí investor v této fázi začít aktivně jednat s bankami nebo jinými poskytovateli financování o objemu a podmínkách financování konkrétního projektu nebo jeho fáze.

3.4. FÁZE 3

V okamžiku započítí této fáze má investor všechna formální oprávnění k započítí realizace výstavby. To však neznamená, že na něho v dalším průběhu projektu nečekají žádná rizika.

V rámci této fáze by hlavně měla být dokončena dokumentace pro výběr dodavatele stavebních prací. Je nezbytné provést optimalizaci projektu s cílem snížit stavební náklady, a to při dodržení záměru investora a investiční strategie. Během tohoto procesu má investor poslední příležitost výrazněji ovlivnit výšku stavebních nákladů.

Dalšími významnými kroky, které ovlivňují nákladovou stránku projektu, jsou příprava a realizace výběru dodavatele stavby a případná úprava týmu dodávajícího architektonické a projekční služby. Úspěšnost a nastavení struktury těchto činností může podstatným způsobem ovlivnit kvalitu, dodržení plánovaného harmonogramu a konečnou cenu stavebního díla.

Konečným milníkem této fáze by mělo být uzavření smlouvy o dílo o provedení stavebních prací. Investor by před tímto krokem měl mít zajištěn dostatek finančních prostředků pro splnění svých finančních závazků z takové smlouvy vyplývajících, jinými slovy by měla být uzavřena smlouva o poskytnutí úvěru nebo kapitálu.

3.5. FÁZE 4 A 5

Ve fázi 4 je pro investora hlavním rizikem, co se týče nákladů, realizace stavby. Při kvalitním projektovém řízení, kvalitní obchodní administraci tohoto procesu a za předpokladu, že investor v předchozích fázích projektu postupoval chytře a aplikoval optimální postupy, by měla být rizika vyplývající ze stavební realizace a dokončení stavebního díla ve valné většině minimalizována. Jedinou oblastí, kde investor není schopen riziko minimalizovat, jsou živelné katastrofy, rozsáhlé nehody způsobené třetími stranami či jiné nepředvídatelné situace.

Během této fáze je z celkového rozpočtu projektu (podle jeho typu a charakteristiky) investováno obvykle 60–80 % z celkových rozpočtových nákladů. S ohledem na tento fakt se pro investora stává hlavním rizikem příjmová oblast projektu – tj. jeho prodej nebo pronájem.

Po stavebním dokončení projektu je pro investora nadmíru důležité, aby převzal dílo od dodavatele stavebních prací správným způsobem, neboť pak může v plném rozsahu uplatňovat nároky vyplývající z případných reklamačních vad a dílo může být bez omezení provozováno v souladu s investičním záměrem a investiční strategií.

4. ZÁVĚR

V oblasti trhu s nemovitostmi je nezbytné skloubit obchodní, technické, estetické, ekonomické a právní aspekty do optimálního výsledku, a to je krásou a zároveň i úskalím této činnosti. V oblasti developmentu je proces propojování výše jmenovaných oborů velmi náročný, a to kvůli času, který hraje při realizaci projektů tak důležitou roli. Úspěšný developerský projekt proto odměňuje své aktéry nejen finančně, ale i emocionálně. Jedná se totiž o dílo, které je možné ještě dlouhou dobu po jeho dokončení sledovat, pozorovat jeho další vývoj a osudy a porovnávat je s idejemi a představami, které realizaci projektu předcházely.



Ing. PETR MEREŽKO, Ph.D.
***1966**

Vystudoval Vysokou školu ekonomickou. Více než 21 let pracoval v bankovním sektoru. V komerčním bankovníctví se věnoval projektovému financování. Více než 25 let se zabývá financováním komerčních a rezidenčních nemovitostí.

V roce 2005 dokončil doktorandské studium na ČVUT v Praze obhajobou doktorandské práce na téma *Public Private Partnership* – metodika posuzování projektů veřejnou správou.

Několik roků byl členem redakční rady *Development News*.

Své praktické zkušenosti z financování zúročuje i v roli rozhodce Rozhodčího soudu při HK ČR a AK ČR.

ZA NEMOVITOSTÍ HLEDEJ PENÍZE!

...jak financovat komerční nemovitost
bankovním úvěrem?

BANKY JSOU PŘÍSNÉ!

Ano. A budme rádi, že ne hazardují s našimi penězi! (*My – střadatelé – se totiž neptáme, zda jsou úvěry spláceny, či ne. Chceme-li vybrat své peníze z účtu, jdeme do banky a předpokládáme, že je banka musí mít a vydat nám je. Není-li tomu tak, pak nastane problém, který spolu s bankou řeší především centrální banka, tj. Česká národní banka v případě ČR.*)

Nemovitost je objektem nemovitostního trhu. Nemovitost většinou vzniká proto, aby svému developerovi (případně investorovi) vydělala peníze. Banky jsou si toho vědomy a odchylka od této úvahy v nich vzbuzuje pochybnost. Takovou odchylku je možné vysvětlit (např. je-li investorem veřejná správa nebo mecenáš milující architekturu). V tomto článku zůstaneme u podstaty nemovitostního obchodu, jehož cílem je zisk z prodeje nebo pronájmu.

BANKOVNÍ POSUZOVÁNÍ NEMOVITOSTNÍCH PROJEKTŮ

S ohledem na nejistotu současného trhu (převís peněz vytištěných a emitovaných v předchozích letech, válka na Ukrajině a její dopady do světové dělby práce, COVIDové obavy) banky reflektují zvyšující se rizika tím, že jako podmínku pro čerpání požadují podstatné navýšení podílu vlastních zdrojů developera či investora na financování: 35–40 % *equity*, což odpovídá 65–60 % LTC¹ či LTV², a podstatně vyšší procento kupních či nájemních smluv (40–60 % je standard současného trhu). Sponzoři jsou povinni ručit za vícenáklady (*cost overrun guarantee*), jakož i za bezproblémové dokončení projektu (*completion guarantee*) do doby, než „naběhne“ *cash flow* (peněžní tok) projektu podložený dlouhodobými nájemními smlouvami s kvalitními nájemci či *cash flow* z prodeje nemovitosti. Struktuře financování odpovídají marže, které zahrnují vyšší přírážky za rizika a zajištění dlouhodobé peněžní likvidity. Dalším charakteristickým rysem je skutečnost, že kvůli optimálnímu rozdělení rizika jsou banky ochotny vázat do jednotlivého projektu částky zpravidla 20–30 mil. EUR (v poměru ke své bilanci).

Jednou z realizovatelných možností, jak zaranžovat financování transakcí velkého objemu, je **club deal**. *Club deal* spočívá v tom, že příjemce úvěru (developer nebo investor) získá úvěr od několika bank (věřitelů) najednou. Banky a developer se shodnou na parametrech úvěru – developer či investor podepíše jednu úvěrovou smlouvu s identickými parametry s několika věřiteli najednou. Tento proces je časově a koordinačně náročný a vyžaduje trpělivé procesování prostřednictvím agenta (zprostředkovatelské banky),

1 LTC, z angl. *loan to costs*; procentuálně vyjádřený poměr mezi výší úvěru a projektovými náklady.

2 LTV, z angl. *loan to value*; výše úvěru v poměru k tržní ceně.

a to jak ve fázi koncipování dokumentace, tak ve fázi čerpání. Přístup formou *club deal* eliminuje tržní riziko alternativního „syndikovaného úvěru“, v případě kterého se jedna banka (věřitel) zaváže poskytnout úvěr, který následně prodává bankám na trhu. V takovém případě hrozí reálné riziko, že banka pro daný úvěr nenajde spoluvěřitele. Žádná banka, která iniciuje financování (aranžér a upisovatel), není ochotna nést riziko, že jí zůstane velká úvěrová částka v knihách.

Při strukturování úvěrového financování hrají podstatnou roli (1) **kvalita zdroje splácení** (jako primární zdroj financování) a (2) **likvidita, právní vymahatelnost a hodnota zástavy** (jako sekundární zdroj financování). Před začátkem transakce se provádí velmi detailní právní a technická prověrka (*due diligence*).

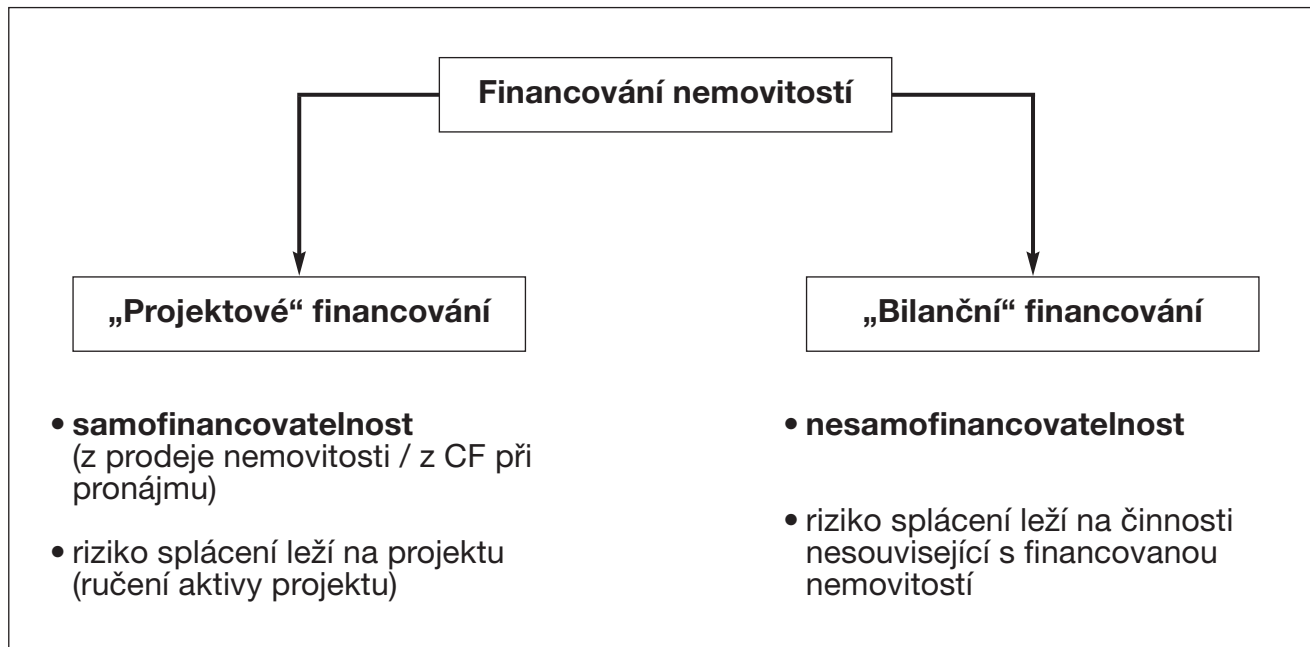
Banky preferují zkušené partnery, kteří mají prokazatelnou zkušenost se srovnatelnými projekty a kteří jsou známi kvalitní podnikatelskou kulturou.

Lze rovněž konstatovat, že banky v období krize nefinancují spekulativní nákupy pozemků ani spekulativní development.

„BOJÍM SE RIZIK, O KTERÝCH NEVÍM!“

...na rizika, o kterých vím, se mohu připravit...

ZÁKLADNÍ MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ



Většina běžných úvěrů, které jsou poskytovány obchodním společností nebo jednotkám státní správy pro jejich provoz (a investice), jsou tzv. *bilanční (podnikové) úvěry*. Při jejich hodnocení banka analyzuje dosavadní vývoj (proto většinou vyžaduje finanční údaje za poslední tři roky) a extrapoluje možný obchodní a peněžní vývoj na následující rok (někdy i na více let).

V nemovitostním financování se častěji objevuje tzv. *projektové financování*, při kterém se banka opírá o budoucnost projektu, protože stavěná nemovitost nemá žádnou historii.

Bilanční (podnikové) úvěry jsou poskytovány společností, které mají jistou finanční historii, širší škálu aktiv a které se neomezují jen na financování konkrétního projektu. V případě, že by klient nesplácel úvěr, má banka možnost postihnout jeho veškerá aktiva. Hodnocení úvěrového rizika vychází z historické síly a schopnosti daného subjektu v krátkodobém až střednědobém horizontu splatit své závazky. Obvykle jsou analyzovány hospodářské výsledky a majetkové vztahy za několik posledních let a testují se varianty možného pokračování fungujícího podnikání. Vyšší pravděpodobnost odchylek a jejich dopad na hospodaření a majetek se odrazí na době splatnosti úvěru.

Projektové úvěry jsou poskytovány pro účely financování konkrétního projektu, obvykle přímo pro účely podnikání projektové společnosti. Možnost domáhat se splacení úvěru ze strany vlastníků takové společnosti bývá omezená (někdy je možno ručit vkladem vlastníků, jindy i konkretizovanou částkou v různých formách zajištění). Hodnocení úvěrového rizika vychází z předpokladu, jak bude daný projekt schopen v krátkodobém až dlouhodobém horizontu generovat peněžní prostředky na splacení závazků. Banka proto klade důraz na kvalitu projektu a jím generované peněžní toky, neboť není zajištěna (nebo je zajištěna jen omezeně) materiálním ručením ze strany zakladatelů (vlastníků).

Obvykle jsou vytvářeny modely budoucích hospodářských výsledků, které vycházejí z předem dohodnutého prodeje či pronájmu a souvisejících nákladů. Individuální péče o jednotlivá hlavní rizika a jejich zajištění snižuje pravděpodobnost odchylek a jejich dopad na hospodaření majetku. To umožňuje pracovat s **delší dobou splatnosti úvěru**.

Abychom ukázali, jak jsou posuzovány možnosti „financování nemovitosti“ (ve svém důsledku je financována společnost, která tuto nemovitost vlastní, a ta je dlužníkem), budeme se dále věnovat principům projektového financování.

PROJEKTOVÉ FINANCOVÁNÍ

Vzhledem ke skutečnosti, že projektové financování je založeno především na riziku daného projektu jako takového, banka standardně požaduje založení jednoúčelové společnosti. Taková společnost se věnuje pouze realizaci financovaného projektu a nevyvíjí žádné další aktivity, což zaručuje transparentnost a efektivní kontrolu finančních toků ve společnosti.

Financování nemovitostí (developmentu) je poskytováno formou krátkodobého až střednědobého stavebního úvěru, a to v závislosti na délce výstavby projektu. Projekt počítající se splácením z nájemného pak pokračuje ve formě dlouhodobého investičního úvěru s průměrnou splatností pět až deset let s finální jednorázovou („balloon“) splátkou.

U rezidenčních projektů banky poskytují pouze developerský úvěr se splatností odpovídající době výstavby nemovitosti, která je prodoužena o lhůtu nezbytnou pro následný prodej bytových jednotek. U všech typů financování je kladen důraz na očekávání chování budoucího trhu, tj. na očekávaný a potvrditelný zájem/schopnost trhu absorbovat nové produkty.

Předpoklady a parametry financování nemovitostí

Obvyklými předpoklady a parametry financování nemovitostí bývají: ■ Doložení **budoucího zájmu (primárního zdroje splácení úvěru)** o konkrétní projekt ve formě předpronájmů nebo předprodejů (uzavřených budoucích nájemních či budoucích kupních smluv) ve výši zcela závislé na konkrétních parametrech jednotlivých projektů.

■ **Spoluriskování** formou vlastních zdrojů dlužníka (*equity*) proinvestovaných před prvním čerpáním úvěru, a to ve výši odpovídající rizikovosti daného projektu. Poměr výše úvěru k celkovému rozpočtu stavby se charakterizuje poměrem *loan to cost* (LTC). V současné době se LTC pohybuje v rozmezí 60–70 %.

■ **Praktické zkušenosti, reálná historie a podnikatelská kultura** jak developerské společnosti, tak ostatních partnerů účastnících se realizace daného projektu (generální dodavatel, architekti, společnosti zabývající se pronájmem či prodejem projektu atd.).

■ **Předpokládaná likvidita (prodatelnost) bance zastavené nemovitosti, která je zároveň sekundárním zdrojem splácení úvěru (ve formě zajištění úvěru) v relativně krátké době**, cca do 6 měsíců. Je dána poměrem výše úvěru k tržní hodnotě financované nemovitosti (*loan to value* = LTV) a pohybuje se mezi 65–70 %, což je rozmezí v současné době pro banku akceptovatelné.

■ Kontrola nákladů projektu a vlastního průběhu výstavby nezávislým stavebním expertem určeným bankou.

■ Standardní pojištění nemovitosti, které by měl zajistit dlužník, a to jak po dobu výstavby, tak i po jejím dokončení, kdy bude nemovitost provozovat.

■ Zajištění všech potřebných povolení souvisejících s výstavbou a provozem financované nemovitosti.

■ Eliminace měnových rizik (soulad mezi měnou úvěru a měnou příjmu určeného ke splácení úvěru) a nenadálého výkyvu úrokových sazeb.

Rizika spojená s financováním projektů

Dříve než banky poskytnou úvěr, analyzují jednotlivá rizika (technické a právní prověrky – *due diligence*) spojená s daným financováním, mezi která patří zejména:

■ **Riziko, že nastanou problémy s pronájmem či prodejem nemovitosti.** Riziko, že nemovitost nenajde svého kupce či nájemníka, je pro projekt nebezpečné v tom, že vybudovaný „ležák“ nebude generovat peníze na splacení úvěru. Účinným nástrojem zmírňujícím toto riziko je test trhu formou předprodeje či předpronájmů, kdy reální zájemci vyjádří zájem o daný produkt, a to formou závazku, že produkt koupí či najmou v okamžiku dokončení stavby.

■ **Riziko, že nemovitost nebude dokončena dle harmonogramu.** Možnost, že nemovitost nebude dokončena nebo bude dokončena se zpožděním, je pro projekt nebezpečná v tom, že (1) investované peníze nebudou generovat peníze na splacení úvěru v čase (prodražení úvěru), nebo (2) zájemci o nemovitost odstoupí od smluv o koupi/nájmu (v takovém případě budou peníze chybět na splacení úvěru). Účinným nástrojem zmírňujícím toto riziko je pravidelná kontrola, zda výstavba probíhá v souladu s časovým harmonogramem. Je důležité, aby tuto prověrku konala osoba, která má odborné znalosti plynoucí z obdobných projektů a není v konfliktu zájmu k projektové společnosti nebo jejím majitelům.

■ **Riziko překročení plánovaného rozpočtu.** Možnost, že nemovitost nebude dokončena (nebude zdroj na dofinancování vícenákladů) nebo bude dokončena s vyššími investičními náklady, je pro projekt nebezpečná, neboť může znamenat, že se stavba prodraží a prodeje ani pronájmy nebudou vydělávat dostatek peněz na splacení úvěru. Účinným nástrojem zmírňujícím toto riziko je pravidelná kontrola nákladů a kvality výstavby. Kontrola probíhá v souladu s odsouhlaseným nákladovým rozpočtem a kvalitativními standardy. I zde je důležité, aby tuto prověrku konal odborník se zkušenostmi z obdobných projektů, který není v konfliktu zájmu k projektové společnosti nebo jejím majitelům.

■ **Riziko případné realizace zástavy nemovitosti**, vyplývající zejména z poměru výše úvěru k tržní hodnotě nemovitosti nebo z likvidity trhu. Možnost, že nemovitost bude prodána za nižší než očekávanou cenu nebo prodána nebude, může projekt vystavit nebezpečí, že úvěr bude splacen jen částečně nebo nebude splacen vůbec. Účinným nástrojem, který zmírňuje toto riziko, je vhodné nastavení diskontního faktoru k tržní ceně tak, aby úvěrovaná částka měla rezervu pro případnou cenovou úpravu při prodeji nemovitosti, jež by vedla ke splacení úvěru. Tržní ocenění musí připravovat odborník se zkušenostmi z obdobných projektů, který není v konfliktu zájmu k projektové společnosti nebo jejím majitelům.

■ **Riziko, že nebudou získána veškerá potřebná povolení** k výstavbě a užívání nemovitosti. Možnost, že se nemovitost nedostane do fáze výstavby nebo užívání a nebudou zdroje na splácení úvěru, je pro projekt nebezpečná. Může se stát, že investované peníze nezvýší hodnotu projektu nebo nedojde k realizaci příjmů na splácení úvěru. Účinnými nástroji, které toto riziko zmírňují, jsou (1) nastavení financování po zajištění všech potřebných povolení pro zahájení stavby, jakož i (2) vhodný výběr partnera – developera, který má zkušenost s podobnými činnostmi.

■ **Riziko zvýšení úrokových sazeb.** Možnost, že úrokové náklady zvýší dluhovou službu, je pro projekt nebezpečná, neboť by ho mohla ohrozit v tom, že by příjmy nemovitostního projektu nestačily na úhradu dluhové služby. Účinným nástrojem zmírňujícím toto riziko je pojistka proti neočekávanému zvyšování úrokových sazeb.

■ **Měnové riziko.** Možnost, že se výnosy v přepočtu do měny úvěru sníží anebo že se dluhová služba v přepočtu do měny výnosů zvýší, je pro projekt nebezpečná v tom, že příjmy nemovitostního projektu nebudou stačit na úhradu dluhové služby v důsledku *snížení příjmů* nebo *zvýšení dluhové služby*. Účinným nástrojem zmírňujícím toto riziko je pojistka proti nekontrolovanému prodražování měny úvěru či znehodnocování měny výnosů.

Je užitečné zmínit, že všechna uvedená rizika se v průběhu rozvoje nemovitostního trhu v Česku na jednotlivých případech nemovitostních projektů negativně projevila – obvykle v kombinaci více rizik najednou.

Rizika není možné „odstranit“, je třeba se naučit s nimi pracovat. Proto i banky tato rizika akceptují – neodstraňují je, pouze je **zmírňují** („mitigation“). Pro případ, že projektová společnost (s financovanou nemovitostí) není schopna generovat dostatek prostředků na splácení bankovního úvěru a selže jeho **primární zdroj splácení (nájemné či výnos z prodeje)**, musí být připraveny jiné zdroje na splácení bankovního úvěru, tzv. **sekundární zdroje splácení (zajištění či garance**, které jsou součástí projektu a mají formu různých zajišťovacích nástrojů).

Požadované zajištění poskytovaného financování

Banky požadují zajištění, které je obvyklé v zahraničí a dnes také v českém právním prostředí. Většina developerských projektů je poskytována dvěma způsoby:

■ **Na non-recourse bázi** (jištění úvěru pouze financovaným projektem a nemovitostí, bez možnosti zpětného postihu vlastníků projektové společnosti). V tom případě tedy většinou není zajištěno žádné materiální ručení ze strany mateřské společnosti.

■ **Na tzv. (limited) recourse bázi** (částečné jištění ze strany sponzora). Tehdy banka žádá po zakladateli či sponzorovi SPV³ ručení po dobu výstavby, ať již jde o záruky za navýšené náklady (tzv. *cost overrun guarantee*) či o záruku za dokončení projektu (*completion guarantee*), a to až do chvíle úspěšného „překlopení“ projektu do investorské fáze, která je charakterizovaná ukončením kolaudace, úhradou konečné faktury dodavateli, naplněním rezervního účtu, tj. rezervy pro případný výpadek v platbách

nájemného. (Toto se zpravidla děje postupně při výběru nájemného, kdy se jeho část ukládá právě na onen rezervní účet.)

Podle ekonomického vývoje společnosti, resp. predikovatelnosti vývoje trhu, banky mohou požadovat, aby velkou/ještě větší mírou odpovědnosti za projektová rizika nesli developeři. Čím je trh předvídatelnější, tím více si je banka jista svými propočty, a je tak připravena akceptovat trochu více rizika.

Standardní zajištění úvěru obvykle obsahuje následující zajišťovací nástroje:

■ zástavu nemovitosti v prvním pořadí (banka je v katastru nemovitostí zapsaná na prvním místě);

■ zástavu obchodních podílů/akcií dlužníka;

■ záruku za případné navýšené náklady, kompletační záruku;

■ zástavu pohledávek vyplývajících z nájemních smluv či kupních smluv;

■ zástavu pohledávek z účtů (účet určený pro platby nájemného, účet pro platbu kupních cen, účet určený pro výplatu úvěru, rezervní účty, případně další dle individuální potřeby);

■ podřízenost veškerých půjček společníka, resp. spřízněných osob poskytnutých dlužníkovi vůči bankovnímu úvěru (v případě insolvence nemovitostní společnosti jsou peníze vlastníků dané společnosti vypláceny až poté, co je uhrazen dluh bance);

■ postoupení finančních nároků dlužníka vyplývajících ze smlouvy o dílo s generálním dodavatelem, pokud se jedná o výstavbu nové nemovitosti;

■ zástavu pohledávek z pojistné smlouvy (pojištění nemovitosti).

Výše uvedené standardní zajišťovací instrumenty mohou být rozšířeny o další zajištění, a to na základě specifických rizik daného projektu.

3 jednouúčelová společnost = SPV; z anglického *special purpose vehicle*

MUSÍ BÝT BANKA TAK BYROKRATICKÁ?

...musí: NEPRACUJE S VLASTNÍMI PENĚZI!

Obchodník banky je prvním člověkem v bance, se kterým se klient setkává. Jeho úkolem je pochopit obchodní zájem klienta, porozumět rizikům jeho projektu a prověřit „pro“ a „proti“ různých struktur financování. Je užitečné, aby po úvodním jednání klient předložil svůj *podnikatelský plán*, který následně může být podkladem pro *úvěrový návrh*. Jakmile obchodník s klientem domluví způsob financování, obchodník připraví *úvěrový návrh*, který postoupí analytickému týmu k posouzení.

Analytik prověří parametry obchodu a posoudí rizika transakce (viz předcházející text). Analytik posuzuje rizika z pohledu banky – jeho úkolem je zmírnit dopady možných negativních vlivů na průběh transakce. Výstupem analytiků je jejich názor („druhé oči“) na rizikovitost navrhovaného úvěru, který je předkládán schvalovacím orgánům k finálnímu odsouhlasení.

Úvěrový výbor na základě podkladů od obchodníků a analytiků rozhoduje, zda připravovaná úvěrová transakce bude schválena, případně upřesňuje podmínky poskytnutí úvěru. Schválení úvěrové transakce akceleroje **právníky** banky k přípravě dokumentace (úvěrová smlouva, zajišťovací smlouvy, další související dokumenty). Po uzavření smluvního vztahu, které zajišťuje obchodník, je vztah nastaven. Klient po splnění dohodnutých podmínek čerpá úvěr. Po vyčerpání úvěru jej splácí. V průběhu úvěrového vztahu **obchodník monitoruje** průběh projektu a **kontroluje**, zda klient plní všechny

své závazky (zejména ty platební). Takovou prověrku obchodník dělá minimálně jedenkrát ročně až do úplného splacení závazků klienta.

PODNIKATELSKÝ PLÁN

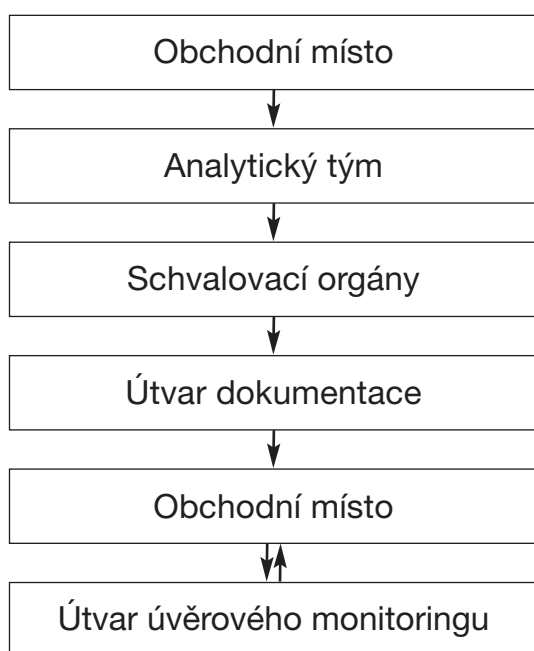
Při rozhodování o přijetí či nepřijetí podnikatelského plánu k úvěrovému financování v bance je podstatná kvalita projektu i jeho forma. Je vhodné si uvědomit, že takový dokument prochází rukama bankovních úředníků. Spolu s obchodníkem v bance se většinou s podnikatelským plánem seznámí i nadřízení daného obchodníka a následně pracovníci útvaru řízení úvěrových rizik. Daný plán je v tu dobu jediný prodejní dokument klienta, a proto může výrazně ovlivnit uvažování zúčastněných osob. Ty mají srovnání s ostatními plány, které soutěží o jejich přízeň, a to i bez přímého kontaktu s klientem. Srovnání plánů je podprahové – možná formální. Proto je vhodné vnímat takový plán i jako **obchodní (prodejní) nástroj**, kterým může klient přesvědčit svého možného bankovního partnera ke spolupráci.

Obsah podnikatelského plánu:

Představení klienta

- Podnikatelská historie klienta.
- Podnikatelská kultura klienta (zejména platební morálka a chování vůči dodavatelům a věřitelům).
- Klientova zkušenost v podnikání v nemovitostech (včetně uvedení referenčních staveb):

Byrokracie v úvěrování... asi musí být!



„Primární oči banky“

- Získání obchodu + prvotní návrh

„Druhé oči banky“

- Analýza obchodu + kontrolní názor

Potvrzení obchodu

- Schválení obchodu

Potvrzení obchodu

- Příprava a uzavření úvěrové a zajišťovací dokumentace

Čerpání

- Kontrola účelovosti, plnění podmínek čerpání

Splácení

- Kontrola závazků a včasnosti splácení

- Kolik projektů již klient realizoval?
- Kolik projektů dosahovalo alespoň takového objemu, o jakém klient uvažuje v aktuálním případě?
- Kolik projektů, které klient zrealizoval, se týkalo stejné funkce a stejného klientského segmentu jako navrhovaný projekt?
- Jaké zkušenosti má klient s developmentem v uvažované lokalitě?

■ Jaké má klient peněžní zdroje k přímému pokrytí projektových potřeb? Jaké rezervní zdroje má klient k dispozici a jak je může aktivovat?

Organizační struktura klienta

■ Organizační strukturu je vhodné předložit v podobě srozumitelného obrázku. Cílem je ukázat bance, kdo jsou koneční vlastníci, jaká jsou daňová, právní a případně další rizika vyplývající z dané struktury (zejména v případech, kdy se ve struktuře vyskytne off-shore instituce, tj. „formální“ vlastník sídlící v některém daňovém ráji).

■ Je třeba uvést konečné vlastníky – sponzory projektu – jejich jména a podíly na projektu. Banku rovněž zajímá jejich osobní úloha v projektu. Je-li aktivní, pak je užitečné popsat jejich osobní zkušenost, úspěchy a podnikatelskou kulturu a zejména se zaměřit na chování vůči obchodním partnerům.

Profesionální vedení klienta – management projektu

■ Doporučuje se jmenovitě představit klíčové pracovníky projektu,

popsat osobní pracovní zkušenosti z relevantních projektů, úspěchy a podnikatelskou kulturu každého z nich, a to zejména se zaměřením na chování vůči obchodním partnerům. Rovněž je třeba vysvětlit úkoly, za které jsou jednotliví manažeři v daném podnikatelském plánu odpovědní.

Projekt

- Adresa a identifikace nemovitosti.
- Funkce nemovitosti.
- Rok výstavby a fáze stavby.
- Popis nemovitosti: hrubá plocha, pronajimatelná/prodejní plocha, parkovací plochy, další zařízení generující výnosy, technicko-uživatelský popis kvalitativních standardů budovy.
- Popis flexibility pronajimatelných/prodejních ploch.
- Stavební kalendář (v případě výstavby).
- Energetická náročnost budovy (*green building*).

Popis nemovitostního produktu

- Cíloví klienti: odvětví, důvody nájemců/kupujících se stěhovat do dané nemovitosti. Přínosy pro případné nájemce/kupující.
- Nájemní/prodejní aktivita:
 - ceny, doba, objemy, klíčové smluvní informace, realitní agent;
 - srovnání s relevantní konkurencí – uvést, co dělá.
- Služby nabízené nájemcům/kupujícím: před stěhováním, v průběhu stěhování, v průběhu nájmu/vlastnictví nemovitosti.

Rozbor výnosů

Výnosy je vhodné uvést do následující tabulky:

	m ²	Roční nájem / prodejní cena	Roční výnos / výnos z prodeje	Relevant benchmark (cena obvyklá)	Obsazenost
Prostor k pronájmu 1					
Prostor k pronájmu 2					
Prostor k pronájmu 3					
Prostor k pronájmu 4					

Pokud se výnosy vámi předkládaného projektu liší od výnosů relevantní konkurence, je užitečné tyto odchylky vysvětlit.

Jméno	Najímaná / kupovaná plocha	Nájemné / prodejní cena m ²	Roční výnos z nájmu / výnos z prodeje	Doba nájemního vztahu	Poznámky
Total	xxx	vážený průměr	xxx	vážený průměr	

Analýza lokality

- Okolí:
 - Existující nemovitostní funkce v okolí.
 - Jak uvažovaná funkce nemovitosti koresponduje s již existujícím stavem?
 - Proč bude nová nemovitost komerčně úspěšná?
- Infrastruktura – přístup uživatelů:
 - Veřejná doprava.
 - Individuální doprava a parkování.
 - Jak tento přístup pokrývá požadavky cílových nájemníků/uživatelů?
 - Jaké služby jsou v okolí dostupné pro cílové nájemníky/uživatele?
 - Jak tato infrastruktura pokrývá předpokládané požadavky cílových nájemníků/uživatelů?
 - U obchodních center a hotelů je třeba doplnit popis kupní síly v kombinaci s oblastí cílové skupiny (*catchment area*).
- Mapa – s vyznačením a popisem relevantní konkurence.

Srovnání s relevantní konkurencí

- Popis existujících konkurenčních projektů z pohledu obdobné cílové skupiny.
- Popis plánovaných projektů, které jsou v okolí ve výstavbě nebo se budou stavět a mohou ovlivnit výnosovost projektu.

Očekávaný vývoj trhu

- Očekávaný vývoj nájemného/cen v dané lokalitě (zdůvodnění).
- Očekávaný vývoj poptávky (zdůvodnění).

Náklady projektu

- Akviziční náklady – náklady spojené s pořízením projektu.

Stavební náklady:

- základy a odkrývky,
 - hrubá stavba,
 - základní vybavení (energie, technická a mechanická zařízení),
 - vnitřní vybavení,
 - dokončovací práce,
 - úpravy okolí a čištění,
 - rezerva.
- Náklady na projektový development:
 - inženýring,
 - projektové řízení,
 - prodejní a marketingové náklady.
 - Finanční náklady:
 - poplatky,
 - úroky.

Analýza dalších partnerů projektu

(stavební dodavatel, architekt, realitní agent...)

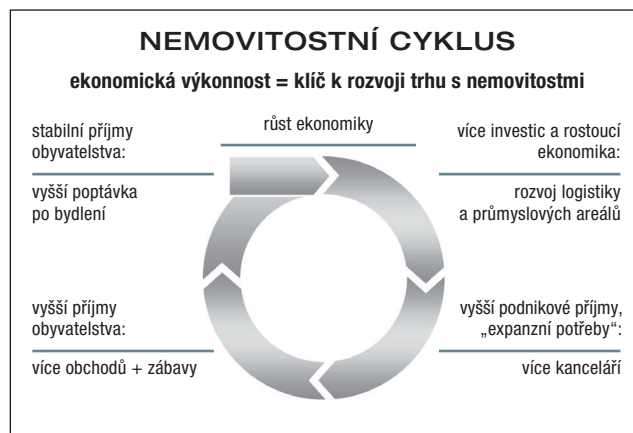
- Podnikatelská historie a kultura (chování k obchodním partnerům).
- Relevantní zkušenost – reference: nemovitostní funkce a segmenty, objemy, lokalita.
- Zkušenost klienta s daným partnerem.

KDY JE DOBRÉ ZAČÍT S DEVELOPMENTEM?

...hybatelem nemovitostního cyklu je ekonomický cyklus!

V závěrečném hodnocení je vhodné vyjmenovat, čím se daný projekt liší od konkurenčních projektů a proč bude zájem právě o tento projekt. Chybí-li něco v projektu (ve srovnání s konkurencí), pak je užitečné takovou informaci zmínit a vysvětlit, jakým způsobem projekt zmiňuje danou odchylku, resp. riziko, že klienti budou dávat přednost konkurenčním projektům.

Rovněž je nezbytné vnímat a znovu rozvést, v jakém makroekonomickém prostředí se projekt právě nachází, či bude nacházet v čase jeho realizace.





TOMÁŠ CTIBOR, CRE, FRICS *1963

Před rokem 1990 studoval architekturu na ČVUT a VŠUP. Po sametové revoluci byl poslancem Sněmovny národů Federálního shromáždění za Občanské fórum. Od roku 1990 působí v oblasti trhu s nemovitostmi. Je zakladatelem a jednatelem společnosti 4ct. V minulosti pracoval ve společnostech MEI, Donaldsons a B.I.R.T. jako partner a klíčový manažer. Stal se rovněž jedním ze zakládajících členů sdružení pro zahraniční investice – AFI (Association for Foreign Investment). V letech 1996–2000 byl jmenován prvním předsedou tohoto sdružení, v současné době je jeho čestným členem. V letech 1998–2000 působil rovněž jako člen řídicího výboru CzechInvest. Je dlouholetým členem mezinárodních organizací RICS (Royal Institution of Chartered Surveyors) a CRE (The Counselors of Real Estate), kde byl v letech 2018–2022 předsedou Evropské komory a nyní zde působí jako člen jejího vedení. V současnosti je také předsedou SAR (Sdružení pro architekturu a rozvoj). Ve své profesionální kariéře se podílel na mnoha významných rozvojových a transformačních projektech zejména v České republice. V letech 2013–2015 vedl úspěšnou transformaci Útvaru rozvoje hlavního města Prahy na dnešní IPR (Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy). Stál také u zrodu dalších nových plánovacích institucí po celé republice – KAM v Brně, KAM v Karlových Varech. Nadále externě vyučuje, zejména na Fakultě architektury ČVUT. Spolupracuje na mezinárodním programu ECCEDU. Účastní se mnoha mezinárodních konferencí a workshopů. Opakovaně byl spoluautorem Top Ten Issues.

ANALÝZA

Každý záměr vyžaduje správnou analýzu – to je fakt, který platí pro všechny oblasti, a to nejen v podnikání. Analýza developmentu (rozvoje) je obzvláště náročná, což je dáno specifiky trhu s nemovitostmi – projekty jsou dlouhodobé, jsou náročné na materiálové vstupy, jejich územní situování zpravidla podléhá určité míře veřejné regulace, v neposlední řadě je pak náročné a nákladné projekty v průběhu realizace operativně modifikovat podle změněných potřeb.

Analýza musí být zaměřená na prostředí – trh. V případě nemovitosti hraje velkou roli vysoká variabilita tržního prostředí – produkty jsou navzájem obtížně porovnatelné, protože přes existenci objektivních parametrů (jako jsou kubatury a výměry prostorů, dopravní dostupnost, cena nájmu apod.) figuruje v tržním prostředí řada dalších, často mimoracionálních faktorů (vnímání statusu lokality, urbanistický kontext, architektura budovy, vnitřní prostředí...). Dobře provedená analýza musí být prováděna i s ohledem na tato víceméně subjektivní kritéria. Základem analýzy je především používání „selského rozumu“, což znamená umět správně vnímat souvislosti a usilovat o komplexní pochopení situace. Nikdy neexistuje stoprocentní jistota úspěšnosti záměru – to platí jak pro finanční parametry, tak i pro všechny ostatní aspekty projektu.

1. FAKTORY REALITNÍHO PROSTŘEDÍ

Ačkoliv nemovitosti nejsou spotřebním zbožím v pravém smyslu slova, v globalizovaném světě se pozici konzumních výrobků významně přibližují, a to zejména v posledních letech – v souvislosti s nárůstem porovnatelných technických parametrů a technologického vybavení je možné do jisté míry škálovat kvalitu nemovitostí, neopominutelné je také jejich působení jako statusotvorného činitele a oproti minulosti má realitní trh podmínky, parametry a pravidla porovnatelné i na mezinárodní úrovni. Na nemovitostním trhu hraje klíčovou roli následující čtveřice základních faktorů.

Lokalita, lokalita, lokalita...

Lokalita bývala dlouho považována za jediné klíčové heslo developmentu. Přestože nelze její vliv absolutizovat, determinuje rozhodujícím způsobem všechny parametry projektu.

Klient

Klientem rozumíme finálního spotřebitele nemovitosti. Aby bylo možné zachytit jeho požadavky a očekávání, je důležité rozpoznat, kdy jsme schopni klienta do projektu zapojit. Modelace projektu na základě fyzického vstupu konkrétního uživatele má jiné aspekty než obdobný proces vytvářený pro „modelového“, dosud neznámého klienta.

Produkt

Produkt developmentu je:

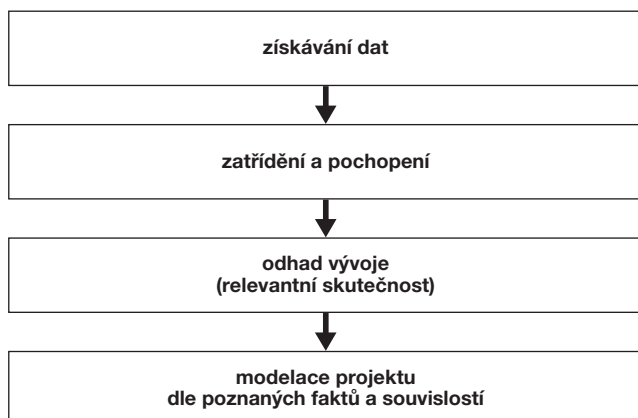
- fyzická podstata nemovitosti,
- záměr, nebo
- fyzická podstata záměrem modifikovaná.

Modelované řešení produktu je průnikem předpokládaných požadavků klienta s výhodami a omezeními dané lokality.

Čas

Faktor času výrazně ovlivňuje realizovatelnost daného projektu – je rozhodující, aby byl projekt uveden v život (na trh) v pravý čas. Rozvoj v principu řeší jeden ze dvou možných problémů: buď hledá optimální místo pro známou funkci, nebo hledá vhodnou funkci pro danou lokalitu. Z hlediska analýzy se tyto přístupy sice liší, ale spíše v posloupnosti prověřovaných faktorů než v soustředění se pouze na jednu stranu problému. Smyslem analýzy v procesu rozvoje (developmentu) je vždy nalézt takový model, jehož pomocí lze pro správného uživatele (klienta) vytvořit v odpovídající lokalitě vhodný produkt – a to vše navíc v pravou chvíli.

Analýza probíhá ve čtyřech hlavních fázích:



2. ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ

Získávání informací je prvním a klíčovým momentem každé analýzy. Analytické metody vycházejí buď z formy „průzkumu“ (sběr existujících dat), nebo „testu“ (analytik provádí experiment za účelem zjištění určitých poznatků). Při obou formách zjišťování vstupních údajů jsou důležité kromě samotných hodnot také příčinné souvislosti mezi nimi (například kromě údajů o pohybu lidí také pokud možno znalost jejich motivace, ale i věkové a sociální struktury apod.).

Zdroje informací

Datové zdroje jsou rozmanité a následující tabulka přináší jen jejich základní rozdělení. Klasifikace na „tvrdá“ a „měkká“ data pomáhá rozlišit míru jejich relevance a možnosti zobecnění závěrů. Častou chybou je například nepochopení rozdílu mezi statistickým průzkumem a anketou. V prvním případě jde o kvantitativní statistickou metodu, jejíž pomocí lze z dotazovaného vzorku (řádově stovky až tisíce respondentů) odvodit informaci o celé zájmové skupině (pochopitelně s určitou odchylkou), v případě ankety jde o nereprezentativní vzorek, který poskytuje inspirace a podněty, ale z něhož nelze usuzovat na obecné charakteristiky. Závěry ankety mohou být nebezpečně tendenční až zavádějící.

Standardizované metody je nutné přizpůsobit danému záměru na míru. Struktura informací je závislá na typu projektu. Prvotní otázkou je, jaký typ informací mě zajímá? Jaký je zkoumaný kontext? Analyzované informace mají vždy určité územní ohraničení – zájmovou oblast. Tou může být nejbližší sousedství, ale i celý svět. Klíčové je správně omezit tento kontext – definovat měřítko analýzy. Při příliš omezeném i příliš extenzivním rozsahu může dojít k fatálnímu zkreslení základních dat (lokální specifika, či naopak globální souvislosti zcela přebijí výsledky analýzy). Zároveň si je ovšem třeba uvědomit, že každý záměr, a to i relativně malý, je v současném globalizovaném světě ovlivňován i širšími souvislostmi. Je proto vždy velmi důležité pečlivě vážit míru vlivu jednotlivých úrovní. Ignorování, nebo naopak přecenění některých souvislostí je také chybou. *Global experience x local knowlege* je často používaným heslem, které se ne vždy podaří zkombinovat ve správném poměru.

Zdroje informací – základní rozdělení		
	tvrdá data (objektivně měřitelné hodnoty, fakta, data a fyzické ohledání lokality)	měkká data (založena na empirických předpokladech a selektivním pozorování)
data dostupná z existujících zdrojů	veřejné listiny (katastr nemovitostí, územně plánovací dokumentace...), ročenky právnických osob, profesních a zájmových sdružení	prognóza ČSÚ, strategické plány a politika
data sbíraná k danému projektu na základě předdefinovaných – standardně ověřovaných postupů	statistická šetření	focus groups
data, která analytik pořizuje na základě vlastního definování parametrů ad hoc	informace o fyzickém stavu, zjišťování aktuální nabídky na trhu, vydaná územní rozhodnutí	anketa, detektivní práce, pozorování prostředí



Rozsah analyzovaných skutečností zpravidla vychází z ohraničených celků (v jejichž rámci jsou srovnatelně nastavená pravidla): svět, nadnárodní společenství (EU), stát, město, čtvrť, nákupní centrum.

Základní jevy sledované analýzou

■ Obecná ekonomická situace, její aktuální stav a její dopady na konkrétní záměr – růst/pokles ekonomických ukazatelů, vývoj úvěrování apod.

■ Právní stav – souhrn poznatků z právního prostředí.

■ Plány a rozvojové koncepce v daném území (politika rozvoje, strategický plán, územní a regulační plány). Součástí by měla být také znalost periody a procesu aktualizace těchto plánů.

■ Záměry v území – a to jak ty, které se realizují, tak i ty teprve připravované (sledují se např. vydaná územní rozhodnutí...).

■ Majetkoprávní vztahy – kromě samotné vlastnické struktury jsou předmětem zájmu také další práva k nemovitostem, porovnání vlastnické struktury v širším okolí lokality. (Majetková konsolidovanost území napovídá o budoucích záměrech a potenciálu jejich uskutečnění. Zjišťujeme např. množství a povahu nemovitostí ve vlastnictví veřejnoprávních subjektů.)

■ Dopravní infrastruktura – řešení dopravní obslužnosti lokality, pohyb dopravních prostředků, kapacita parkování, vazby na veřejnou hromadnou dopravu, existující toky lidí a jejich motivace k pohybu.

■ Technická infrastruktura – kromě fyzické existence jednotlivých inženýrských sítí je nutné ověřovat také jejich technický stav, kapacity a podmínky připojení včetně možností rezervace volné kapacity.

■ Limity využití území – ochranná pásma, regulace funkčního a prostorového využití území, případně stavební uzávěry.

■ Statistická a demografická data.

■ Finanční podmínky – v tomto případě zejména ve smyslu veškerých nákladů nutných k realizaci záměru, předpokládaných budoucích výnosů, ale také dostupnosti finančních prostředků a jejich ceny.

■ Konkurence (kdo nebo co je ve vztahu k záměru konkurenční a proč) – její chování, síla a tendence.

■ Realizovatelnost, resp. uplatnitelnost produktu na trhu.

U všech jevů je důležité sledovat kromě aktuálního stavu také historii a vývojové tendence.

Pro projekty, které nejsou primárně zaměřeny na zisk (tedy plní nějakou veřejnou službu nebo potřebu), platí tyto zásady také, pouze jsou zkoumány v jiné míře a je jim v rámci analýzy přiřazeno jiné váhové hodnocení.

3. ZATŘÍDĚNÍ A VYHODNOCENÍ

Pro práci s daty a jejich soubory existují stanovené a ověřené mechanické postupy. I pro tyto převážně statistické metody zpracování je však nutné vytvořit správné zadání – kvalifikovaně stanovit kritéria. Vzhledem ke komplexnosti developmentu je nezbytné převážnou většinu dat vyhodnocovat multikriteriálně a za pomoci váhového hodnocení jednotlivých kritérií. Smyslem procesu je vyloučit ta data, která jsou pro záměr irelevantní, a na základě utříděných, podstatných a věcně správných údajů pak vydefinovat zadání.

4. ODHAD A PREDIKCE

VÝVOJE RELEVANTNÍCH FAKTORŮ

Projekt běží v čase; nemovitostní projekty jsou plánovány zhruba v 8–15letém cyklu návratnosti, přičemž v tomto horizontu je významná a neopominutelná nejen dynamičnost tržních parametrů, ale i politicko-ekonomických změn. Fyzická životnost projektů je však většinou podstatně delší, což je také jeden z velmi důležitých parametrů, který je třeba správně posoudit a predikovat.

Predikce rozhodujících faktorů je prováděna v několika stupních, od základního ideového konceptu až po široký parametrický model vyžadující odbornou službu s řadou technických vstupů (projekt). Určité parametry je třeba ověřovat průběžně; analytik by měl pokud možno předem stanovit, které údaje bude nezbytné aktualizovat, korigovat nebo doplnit a v jaké periodě bude třeba tyto kroky provádět.

Odhady vycházejí z poznatků minulosti, přítomnosti a „dané budoucnosti“ (což jsou výhledy a plány rozvoje, které jsou právně, ekonomicky či jiným způsobem kodifikovány); od těchto se postupuje dále k předpovědím ostatních faktorů.

Základní predikované faktory:

- makroekonomické aspekty,
- obecná informace o rozvoji území,
- sociálně-ekonomické tendence v lokalitě i širším okolí, latentní hrozby včetně možných demografických extrémů,
- vývoj dopravní obslužnosti území a budování technické infrastruktury,
- odhad vývoje cen obecně (inflace),
- odhad vývoje nákladů (jak nutných pro vlastní realizaci, tak budoucích nákladů nutných na provoz), specifickou kategorií je odhad vývoje cen nemovitostí,
- odhad vývoje výnosů,
- odhad rizik,
- vývoj oblíbenosti, popularita, trendy a nálady na trhu, marketingové směry, vnímání ze strany obecné populace,
- míra flexibility projektu.

Každý z faktorů musí být řádně zdůvodněn. Důležité je správně identifikovat a vyhodnotit klíčovou informaci (impulz) určující predikované hodnoty.

fáze projektu	typy analýzy	míra flexibility	
		min.	max.
idea	- zjišťování obecného kontextu dle různých měřítek záměru		
koncept	- vyhledání vhodné lokality - analýza majetkoprávních vztahů - poznání relevantních záměrů (ať už typově nebo územně blízkých) - základní definice lokality/klienta - analýza finanční proveditelnosti - cena peněz		
projektové práce	- analýza trhu, cen (analýza nákladů/výnosů)		
uvedení projektu na trh	- marketingové analýzy - focusy - analýza klienta - analýza cen (vnosů)		
výstavba	- sledování cen (nákladů) - průběžné ověřování platnosti faktů zjištěných v předchozích etapách (zejména aspektů uvedených v předchozí fázi)		
uvedení do provozu	- provozní optimalizace (sledování cen služeb)		
provoz	- testování specifických požadavků klientů - sledování konkurence - monitoring chování nájemníků - průběžná aktualizace ceny nákladů a výnosů		
konec životnosti	konec životnosti projektu neznamena konec existence nemovitosti (pozemku) – analýza se vrací na začátek: ideový koncept dalšího projektu		

5. MODELACE

Předmětem modelace je správné pochopení vstupů a nadefinování parametrů záměru. Jedním z mnoha úkolů modelace je také prověření vlastního vlivu projektu na okolní prostředí – tuto zpětnou vazbu je nutné řádně popsat a vyhodnotit. Modelace probíhá podle typu projektu ve variantách. Flexibilita modelu je vždy zachovávána až do „klíčového rozhodnutí“, které je pokaždé třeba činit:

- kvalifikovaně,
- s maximální mírou poznání,
- v pravý čas.

6. STRUČNÝ PŘEHLED NEJČASTĚJI POUŽÍVANÝCH METOD

Due diligence

Due diligence (v doslovném překladu „náležitá opatrnost“) je komplexem postupů směřujících k získání informací o právních, územně plánovacích a technických podmínkách ovlivňujících realizovatelnost projektu. Užívá se zejména ve fázi akvizice nemovitosti, kdy je zapotřebí prověřit rizika dané nemovitosti.

SWOT analýza

Metoda spočívá v posuzování čtyř aspektů projektu: *strengths* (silné stránky – výhody), *weaknesses* (slabé stránky – nevýhody), *opportunities* (příležitosti), *threats* (hrozby).

	pozitivní faktory	negativní faktory
vnitřní faktory	silné stránky	slabé stránky
vnější faktory	příležitosti	hrozby

Při SWOT analýze je rozhodující správné zařazení jevů. Zatímco mezi silné/slabé stránky patří okolnosti, které jsou vlastní samotné nemovitosti (tzn. její výhody a limity), jako příležitosti a hrozby jsou klasifikovány faktory externí (vlastnosti vnějšího prostředí). Vyhodnocování pomocí SWOT analýzy musí vycházet z předem stanovených cílů záměru (určitá vlastnost, například blízkost dálnice, může být silnou stránkou pro návrh logistického centra, ale naopak slabou stránkou při úvaze o rezidenčním developmentu).

Co-když analýza

Analytický nástroj pro modelování změn očekávaných výsledků při změně vstupních hodnot. Používá se zejména pro vyhodnocování finančních modelů projektu (zjišťování změn v cash flow při odlišných podmínkách splatnosti, hledání optimálního poměru vlastního/cizího kapitálu apod.). *Co-když analýza* může poskytnout dobré výsledky v kombinaci s poznatky zákona mezních výnosů, kdy pomáhá nalézt optimální kapacity nemovitostního projektu.

Parretova analýza

Metoda vychází z formulace italského ekonoma Parreta: 20 % úsilí přináší 80 % zisku (a naopak). Podle této poučky má smysl zaměřovat se primárně na ty činnosti, které přinášejí největší odměnu. Analýza na základě sběru dat a jejich váhového hodnocení stanovuje ty faktory, které jsou z hlediska dosažení celkových výsledků nejpodstatnější.

Systémová analýza požadavků

Předmětem analýzy je shromáždit požadavky a limity různých stran, které jsou zainteresovány na projektu (uživatelé, sousedé, financující instituce, realizační firmy apod.), a na jejich základě stanovit úkoly k řešení. Výstupy analýzy – požadavky musí mít jednoznačné parametry (musí být zdokumentované, měřitelné, ověřitelné, sledovatelné, musí být vztaheny ke konkrétním potřebám a musí být dostatečně detailní pro zadání vlastního návrhu), mohou být funkční, konstrukční nebo provozní povahy.

Tržní (technická) analýza

Metoda předpovídání pravděpodobnosti budoucího vývoje trhu na základě systematického zkoumání údajů o minulém a přítomném chování trhu. Do analýzy tedy vstupují pouze údaje trhem vytvořené (cena – nejnížší, nejvyšší, otevírací, uzavírací; objem a množství kontraktů apod.).

Kromě výše uvedených analýz existuje řada dalších metod (*opt-out analýza*, *fundamentální analýza* atd.). Výběr konkrétních metod je závislý na typu zkoumaných jevů (finanční, stavebně-projekční aspekty), dostupných zdrojích dat a požadovaných výsledcích.

7. ZÁVĚR

Obecně lze říci, že s postupujícím vývojem projektu (přechodem k navazujícím projektovým fázím) klesá míra vlivu analytické činnosti na projekt samotný; zároveň s tím také klesá závažnost důsledků vyvolaných rozhodnutími učiněnými na základě závěrů analýzy.

Včas nezjištěná (a tím i neodstraněná) chyba však může v každé fázi analýzy vytvořit mylné předpoklady pro stupeň další; její důsledky se pak v následujících fázích stále zvětšují.



Ing. MARTIN SKALICKÝ
***1961**

Své první profesní zkušenosti získal v zahraniční společnosti Healey & Baker, nyní známé jako Cushman & Wakefield, a to v ambiciózních 90. letech, kdy se naše země probouzela k zásadám otevřeného trhu. Na začátku své kariéry se věnoval zejména zprostředkování realitních obchodů, transakčnímu poradenství a oceňování nemovitostí. Cenné zkušenosti si odnesl z Varšavy, kde utvářel mezinárodní tým správy aktiv pro velké portfolio maloobchodních center ve vlastnictví ING Real Estate Investment Management.

Zásadním momentem pracovního života se pro něj stalo působení v otevřeném podílovém fondu REICO České spořitelny v roce 2007. Nejprve zde pracoval jako člen představenstva a CIO, později jako předseda představenstva a CEO. Rozvoj fondu představoval obrovskou výzvu. Jednalo se totiž o jeden z prvních fondů zřízených podle nově přijatého zákona v České republice. Krátce po zahájení činnosti fondu vypukla globální recese. Spolu se skvělými kolegy se mu podařilo bezpečně manévrovat s fondem v obtížném období recese, minimalizovat ztráty a brzy restartovat výkon fondu REICO, který je dnes největším a nejstabilnějším otevřeným nemovitostním podílovým fondem v České republice. Martin Skalický tak získal hodnotné zkušenosti zejména se správou rozsáhlého portfolia nemovitostních aktiv, zakládáním a řízením nemovitostních fondů či s business developmentem, risk managementem a fundraisingem.

Poté několik let spolupracoval s platformou 4ct jako nezávislý konzultant specialista se zaměřením na ekonomické analýzy a ekonomické poradenství v oblasti nemovitostí, poradenství v otázkách optimalizace a řízení nemovitostních aktiv a transakční poradenství.

V současné době pracuje na pozici předsedy poradenského týmu společnosti Progresus s.r.o. Tato společnost vlastní předního výrobce dřevostaveb RD Rýmařov a zaměřuje se na rozvoj dostupného bydlení.

ÚVOD DO TRŽNÍHO OCEŇOVÁNÍ NEMOVITOSTÍ

Hlavním cílem tohoto článku je vysvětlit základní principy tržního oceňování. Je jasné, že jeho přečtení neučiní z posluchačů odborníky na toto téma, neboť je to téma velmi rozsáhlé. Nicméně správná aplikace informací z článku umožní, aby si každý vytvořil představu o tržní hodnotě konkrétní nemovitosti.

Schopnost alespoň rámcově stanovit hladinu, kde se může pohybovat tržní hodnota nemovitosti, by měla patřit k základnímu odbornému vybavení lidí pracujících v oblasti pozemního stavitelství, architektury, developmentu nebo obchodování s nemovitostmi. Porozumění základním principům oceňování, a tedy stanovování tržních hodnot nemovitostí, může být ale velmi užitečné například i pro pracovníky v oblasti státní a obecní správy, v oblasti územního plánování, rozvoje měst a obcí atd.

Níže uvedené informace a použité příklady vycházejí z obecných principů a znalostí „pohybu peněžních prostředků v čase“. Netvoří ani nepředstavují žádnou konkrétní metodiku nebo závazný předpis.

1. TRŽNÍ HODNOTA

V „tržní ekonomice“ závisí cena kteréhokoli zboží výhradně na tržní poptávce a nabídce.

V „direktivně řízené ekonomice“ je nabídka a poptávka ovlivněna – v extrémních případech přímo diktována – politickým vedením.

Ve „smíšené ekonomice“ vychází poptávka po některých druzích zboží, jako například po komunikaci, vojenské technice atd., z politických rozhodnutí. Ceny ostatního zboží se řídí poměrem aktuální „soukromé“ poptávky a nabídky.

Všechny „západní“ demokracie jsou smíšenými ekonomikami, kde se prolíná „státní“ poptávka se „soukromou“ poptávkou. Nesmíme zapomínat, že ve smíšených ekonomikách má na tvorbu tržních cen vliv i řada omezení, nařízení, stanovených limitů atd.

Definice tržní hodnoty

Různé definice tržní hodnoty se mohou lišit v jednotlivých formulacích, smysl však musí zůstat nezměněn. Níže je uvedena základní definice dle RICS (Royal Institution of Chartered Surveyors).

Tržní hodnota je definována jako předpokládaná suma, za kterou může být nemovitost směněna v den ocenění, a to v nezávislé obchodní transakci mezi prodávajícím ochotným prodat a kupujícím ochotným koupit, poté co proběhl odpovídající marketing nemovitosti, za předpokladu, že obě strany jednaly na základě dostatku informací, prozíravě a bez jakéhokoliv nátlaku.

2. ODLIŠNOST NEMOVITOSTI OD BĚŽNÉHO ZBOŽÍ

Při stanovování tržní hodnoty nemovitosti je nutné chápat, čím se nemovitost od ostatních druhů zboží liší.

- Nemovitosti mají stálou polohu. Není je možno přemístit do míst s větší poptávkou.
- Množství nemovitostí je relativně stálé. Výstavba nových nemovitostí trvá desítky měsíců.
- Nemovitosti mají dlouhou fyzickou životnost.
- Možnosti využití nemovitostí jsou regulovány formou územních plánů. To má přímý vliv na tržní hodnotu.
- Na tržní hodnotu nemovitostí má také přímý vliv struktura vlastnických vztahů. Například pozemek a budova mohou mít rozdílného vlastníka.

3. HLAVNÍ METODY OCEŇOVÁNÍ NEMOVITOSTÍ

- Srovnávací metoda,
- investiční metoda / výnosová metoda,
- zisková metoda,
- nákladová metoda,
- metoda zbytkové hodnoty.

Z uvedených metodik se blíže seznámíme se srovnávací metodou, výnosovou metodou a metodou zbytkové hodnoty.

4. SROVNÁVACÍ METODA OCENĚNÍ

Srovnávací metoda je považována za nejstarší metodu oceňování. Její využití v praxi může být někdy velmi obtížné. Postup ocenění začíná výběrem srovnatelných nemovitostí. Cílem je najít nemovitosti, které se co nejvíce podobají oceňované nemovitosti a jejichž prodej se uskutečnil v období blízkém době ocenění.

Při aplikaci srovnávací metody se snažíme určit cenu za jednotkový parametr, zpravidla 1 m². Při oceňování komerčních nemovitostí může být použití srovnávací metody poměrně komplikované. Naopak v oblasti rezidenčních nemovitostí lze celkem snadno dosáhnout dobrých výsledků. Je to dáno poměrně vysokou standardizací prodáváného produktu (1+kk, 2+kk atd.), relativně vysokou nabídkou a četností uskutečněných prodejů. Obecně lze konstatovat, že kvalitu výsledků ocenění srovnávací metodou determinuje množství porovnávaných nemovitostí (bytů) a kvalita informací o obchodních podmínkách.

Při srovnávání se posuzují zejména následující parametry:

- lokalita,
- cena za jednotkový parametr,
- dlouhodobá udržitelnost hodnoty,
- dostupnost nemovitosti,
- dostupnost služeb,
- konstrukce budovy a prostorové řešení,
- parkovací kapacity,
- využitelnost pozemku,
- rizika ovlivňující užitnou hodnotu nemovitosti.

5. INVESTIČNÍ METODA OCENĚNÍ

Investice do nemovitosti se podobá mnoha dalším typům investic, u kterých je nutné investovat sumu kapitálu s tím, že zisk bude realizován v budoucnosti. V případě komerční nemovitosti to bude příjem z pronájmu a/nebo kapitál ve formě peněžního příjmu z budoucího prodeje.

Pokud je investována částka 1 000 000 a roční příjem z této investice je 100 000, pak se procentuelní míra návratnosti rovná 10 %.

$$(100\,000 : 1\,000\,000) \cdot 100 = 10 [\%]$$

Procentuelní vyjádření návratnosti investice p. a.¹ se nazývá kapitalizační míra (*yield*). Z uvedeného vztahu dále vyplývá, že doba návratnosti takovéto investice je 10 let.

Míra návratnosti investice / riziko investice

Investorem požadovaná míra návratnosti vyjadřuje rovněž riziko, s jakým je ochoten danou investici uskutečnit. Čím je investice riskantnější, tím rychleji se snaží investor získat investované prostředky zpět. Tedy zkracuje období, po které je ochoten čekat na navrácení investice.

V oblastech velmi stabilních trhů jsou investoři při investování prostředků do nemovitostí ochotni čekat 15, 20 i více let. Tomu by odpovídala míra návratnosti vyjádřená v procentech – *yield* 6,66 %, respektive 5 % či méně.

Naopak očekávaná doba návratnosti v oblastech nestabilních trhů je zpravidla méně než 10 let. Například v případě požadované doby návratnosti 7 let by míra návratnosti vyjádřená v procentech činila 14,28 %.

Parametry ovlivňující atraktivitu (tržní hodnotu) investice do komerčních nemovitostí

Atraktivitu investice do komerčních nemovitostí ovlivňují následující parametry:

- lokalita,
- kvalita nájemních smluv,
- solventnost/bonita nájemníků,
- udržitelnost příjmů z pronájmu,
- obsazenost budovy,
- kvalita správy nemovitosti,
- prodejnost budovy na konci zamýšleného investičního cyklu.

1 p. a., z latinského *per annum*; v překladu ročně

Úročení

100 peněžních jednotek uložených dnes na dobu tří let při roční úrokové míře 10 % vzroste takto:

$$\begin{aligned}100 + 10\% \text{ úrok po 12 měsících} &= 110; \\110 + 10\% \text{ úrok po 12 měsících} &= 121; \\121 + 10\% \text{ úrok po 12 měsících} &= 133,1.\end{aligned}$$

Toto lze vyjádřit jako obecný matematický vzorec pro složený přírůstek, kde $ú$ = úrok a n = počet roků.

$$\begin{aligned}(1 + ú) \cdot ú + (1 + ú) &= 1 + 2ú + ú^2 = (1 + ú)^2; \\(1 + 2ú + ú^2) + (1 + 2ú + ú^2) &= 1 + 3ú + 3ú^2 + 3ú^3.\end{aligned}$$

Na konci období n let 1 jednotka vzroste na $(1 + ú)^n$.

Tedy při aplikaci na výše uvedený příklad:

$$100 \cdot (1 + 0,10)^3 = 100 \cdot 1,331 = 133,1.$$

Diskontování

Diskontování je opačný postup ve srovnání se zvyšováním uložených peněžních jednotek úrokem.

Vzorec pro současnou hodnotu 1 jednotky je:

$$\frac{1}{(1+ú)^n}$$

Investor, kterému se nabízí možnost získat 100 jednotek na konci každého roku po dobu příštích tří let a který chce dosáhnout cílovou návratnost kapitálu 10 %, bude pro stanovení současné hodnoty (SH) investice diskontovat budoucí příjmy takto:

konec roku	příjem	diskontní faktor při 10 %	SH
1	100	0,9090	90,90
2	100	0,8264	82,64
3	100	0,7513	75,13
současná hodnota (SH) při 10% návratnosti			248,67

V případech, kdy je příjem a frekvence příjmu stálá (pro zjednodušení například vždy na konci roku), lze faktory SH sčítat:

$$\frac{1}{(1+ú)} + \frac{1}{(1+ú)^2} + \frac{1}{(1+ú)^3} + \dots + \frac{1}{(1+ú)^{n-1}} + \frac{1}{(1+ú)^n}$$

Současnou hodnotu pravidelných budoucích každoročních příjmů 1 jednotky za n let můžeme vyjádřit souhrnným výrazem, přičemž n = počet roků a $ú$ = zvolená míra návratnosti, resp. „úrok“.

$$SH = \frac{1 - \frac{1}{(1+ú)^n}}{ú}$$

Současnou hodnotu pravidelných budoucích každoročních příjmů 1 jednotky za nekonečné období lze vyjádřit následovně:

$$SH \text{ „na věčné časy“} = \frac{1}{ú}$$

Tomuto výpočtu se také někdy říká „věčná renta“.

PŘÍKLAD 1

Je třeba ocenit kancelářskou budovu. Dnešní hodnota nájemného na volném trhu je 10 000 000 Kč p. a. Teoreticky uvažujeme, že se pohybujeme na trhu, kde obdobné typy nemovitostí nakupují investoři zpravidla při počáteční míře návratnosti 8 % (doba návratnosti v letech je 12,5 roku).

Situaci velmi zjednodušíme a budeme teoreticky uvažovat, že daný příjem bude k dispozici po nekonečné období. Tržní hodnotu nemovitosti tedy vypočteme s použitím vzorce pro „věčnou rentu“.

Příjem p. a. = 10 000 000 Kč,
zvolená míra návratnosti $ú = 8\%$;

$$SH \text{ 1 jednotky „věčná renta“} = \frac{1}{0,08} = 12,5.$$

Současná hodnota 10 000 000 jednotek získávaných každoročně „na věčné časy“ = 125 000 000 Kč.

Toto je velmi zjednodušený přístup. Nicméně umožní vytvořit si představu o hladině, kolem které se bude pohybovat tržní hodnota dané nemovitosti.

PŘÍKLAD 2

Je potřeba ocenit kancelářskou budovu, kde je smluvně zajištěn příjem 10 000 000 Kč p. a. po dobu pěti let. Teoreticky uvažujeme, že trh s nemovitostmi roste a po expiraci stávající nájemní smlouvy umožní trh pronajmout prostory za vyšší nájemné, řekněme za 12 000 000 Kč p. a. Pro lepší představivost modelového příkladu uvažujeme, že se jedná o kancelářskou budovu o výměře 3 333 m². Dále pro tento příklad uvažujeme, že je veškerá plocha pronajmutelná a výchozí nájemné činí 250 Kč/m²/měsíc (cca 10 eur/m²/měsíc).

Postup:

1. Nejdříve určíme současnou hodnotu příjmu z pronájmu 10 000 000 Kč p. a. za dobu pěti let. Použijeme stejnou míru návratnosti jako v předchozím případě.

Současnou hodnotu pravidelných příjmů po dobu pěti let vypočteme následovně:

$$SH = \frac{1 - \frac{1}{(1+ú)^n}}{ú}$$

přičemž počet roků $n = 5$, zvolená míra návratnosti $ú = 8 \%$, tedy 0,08. Pak tedy

$$SH = 10\,000\,000 \cdot \frac{1 - \frac{1}{(1+0,08)^5}}{0,08};$$

$$SH(1) = 39\,927\,100 \text{ Kč.}$$

2. Počínaje šestým rokem budeme uvažovat příjem z pronájmu 12 000 000 Kč p. a. Zde se postupuje tak, že se vypočte hodnota „věčné renty“ k počátku roku šest. Hodnota „věčné renty“ uvažovaná teoreticky k prvnímu dni roku šest je tedy:

$$SH \text{ „na počátku roku 6 na věčné časy“} = \frac{1}{ú},$$

přičemž zvolená míra návratnosti $ú = 8 \%$, tedy $0,08$;

SH (2) „na počátku roku 6

$$\text{na věčné časy“} = \frac{12\,000\,000}{0,08} = 150\,000\,000 \text{ Kč.}$$

3. Nyní musíme určit současnou hodnotu SH „věčné renty“ vypočtené v bodě 2 ke dni ocenění. Hodnota „věčné renty“ je uvažována k počátku roku šest. Na její získání tedy musíme teoreticky čekat pět let.

$$SH \text{ 1 jednotky, na jejíž získání čekáme } n \text{ let} = \frac{1}{(1+ú)^n},$$

$ú = 8 \%$, tedy 0,08, $n = 5$;

$$SH(3) = \frac{150\,000\,000}{(1+0,08)^5} = 102\,087\,480 \text{ Kč.}$$

Výsledek ocenění – současná hodnota budoucích příjmů SH – je tedy:

$$SH = SH(1) + SH(3);$$

$$SH = 39\,927\,100 + 102\,087\,480 = 142\,014\,580 \text{ [Kč].}$$

Náklady na dlouhodobou udržitelnost nemovitosti, provoz a správu

Doposud jsme ve výše uvedených modelových případech používali do výpočtů celý příjem z pronájmu. Nabízí se otázka, zda je to tak správně. Provoz, správa, údržba, opravy a investice do nemovitostí jsou spojeny s náklady. Dle současné tržní praxe se nájemníci vedle úhrady nákladů na služby podílejí i na nákladech na běžné opravy a údržbu. V případě nových komerčních nemovitostí s dobře nastavenými parametry v nájemních smlouvách bude náklad majitele minimální. Nezpracování těchto nákladů v případě posuzování nových komerčních nemovitostí nebo v případě připravovaných projektů nezpůsobí při „našich“ přibližných výpočtech zásadní chybu. Ovšem v případě komplikovanějších nemovitostí, kde je nezbytné počítat s vysokými náklady na provoz, opravy a údržbu, a zejména v případě nutných investic do rozvoje nemovitostí, je nezbytné s takovými náklady při ocenění dané nemovitosti počítat.

Detailní vysvětlení způsobů, jak se s těmito náklady valuátor vypořádá, je mimo rozsah tohoto článku. Při praktických cvičeních se tedy budeme vždy zaměřovat na nové rozvojové projekty a diskutované náklady budeme považovat hypoteticky za nulové.

6. METODA ZBYTKOVÉ HODNOTY

Tato metoda ocenění se použije v případě, kdy je třeba stanovit současnou hodnotu nemovitosti, která má být přestavěna pro konkrétní, ke dni ocenění známé komerční využití.

Velmi dobře se hodí také ke stanovení hodnoty pozemku, na kterém má být realizována konkrétní výstavba. Například pro developery je velmi důležité správně stanovit hodnotu pozemků pro budoucí rozvoj. Pokud by pozemky byly nakoupeny příliš draze, může snadno dojít k situaci, že developerský projekt nebude rentabilní.

Příklad ocenění zbytkové hodnoty pozemku

Na stavební parcele o výměře 5 000 m² má být postavena budova uvedená v příkladě 2. Příklad představuje zjednodušený postup výpočtu. Přes nepřesnosti způsobené zjednodušením výpočtu dává uvedený postup výsledky v kvalitě, které jsou dostatečné pro posouzení základních kvantitativních hladin, případně rentability konkrétního projektu.

Postup ocenění

■ Nejprve stanovíme tržní hodnotu nemovitosti ke dni předpokládaného dokončení stavby.

■ Následně je potřeba stanovit developerské náklady:

- (a) stavební náklady,
- (b) honoráře za odborné služby,
- (c) finanční náklady,
- (d) náklady na marketing,
- (e) rezervu na nepředvídatelné výdaje,
- (f) poplatky za zprostředkování pronájmů,
- (g) zisk developera.

■ Zbytkovou hodnotu pozemku stanovíme tak, že od tržní hodnoty nemovitosti odečteme developerské náklady.

Je nutné si uvědomit, že „zbytková hodnota“ může být negativní. V takovém případě realizace navrhovaného developerského projektu nedává smysl!

Výpočet

Tržní hodnota nemovitosti (zamýšlené realizace) dle příkladu 2 je 142 014 580 Kč.

Developerské náklady:

■ (a) stavební náklady (25 000 Kč/m ²)	83 325 000 Kč;
■ (b) honoráře za odborné služby 10 % z (a)	8 332 500 Kč;
■ (c) náklady na financování – pro zjednodušení použijeme např. 7 % ze součtu (a) a (b); ve skutečnosti by bylo nezbytné detailně propočítat náklady na financování projektu s ohledem na dané podmínky financování (výše úvěru, úrok, doba financování atd.)	6 416 025 Kč;
■ (d) náklady na marketing 1 % z tržní hodnoty nemovitosti	1 420 146 Kč;
■ (e) rezerva na nepředvídatelné výdaje 5 % ze součtu (a) až (d)	4 974 684 Kč;
■ (f) poplatek za zprostředkování nájmu (15 % z počátečního nájmu p. a.)	1 500 000 Kč;
■ (g) zisk developera (15 % z tržní hodnoty nemovitosti)	21 302 187 Kč.

Developerské náklady celkem **127 270 542 Kč.**

Zbytková hodnota pozemku celkem **14 744 038 Kč.**

Zbytková hodnota pozemku 1 m² **2 949 Kč.**

Pro uvedený příklad byly použity modelové hodnoty. Ve skutečnosti, zejména s ohledem na současnou komplikovanou ekonomickou a energetickou situaci, se hodnoty vstupující do konkrétního výpočtu mohou výrazně lišit. Při použití modelového příkladu je nezbytné upravit vstupy s ohledem na aktuální vývoj.

7. VNITŘNÍ MÍRA NÁVRATNOSTI IRR

IRR² představuje velmi důležitou veličinu, podle které investoři hodnotí konkrétní vhodnost investice. Manuálně se tato hodnota spočítá poměrně obtížně. Nicméně většina výpočetních softwarů obsahuje funkci IRR. V rámci tohoto semináře se nebudeme zabývat matematikou konkrétního výpočtu. Princip IRR je obsažen v jeho definici.

IRR udává procentuální míru návratnosti, při které je současná hodnota (SH) nákladů rovna současné hodnotě (SH) výnosů.

K pochopení IRR plně postačí tematika představená v rámci úvodu do tržního oceňování. Jde o nalezení rovnováhy mezi náklady vynaloženými ve známých bodech na časové lince a výnosy rovněž realizovanými na téže časové lince. Při výpočtu současné hodnoty (SH) budoucích nákladů se postupuje stejně jako v případě výpočtu současné hodnoty (SH) budoucích výnosů.

Princip a význam IRR pro rozhodování investorů i developerů lze přiblížit následujícím modelem.

Investor koupí komerční nemovitost za částku (a). V průběhu držení nemovitosti (například pět let) do nemovitosti postupně investuje: částku (b1) v roce 1, částku (b3) v roce 3. Po dobu držení nemovitosti získal investor výnosy z příjmu z pronájmu (c1), (c2), (c3), (c4), (c5). Hodnoty (c1) až (c5) představují příjem z pronájmu p. a. v jednotlivých letech. Po uplynutí pěti let plánovaného držení nemovitosti investor nemovitost prodá za částku (d).

Hodnoty (a), (b1) a (b2) představují náklady, hodnoty (c1) až (c5) a hodnota (d) představují výnosy. IRR se vypočte podle následující rovnice:

$SH \text{ nákladů } (a) + (b1) + (b3) = SH \text{ výnosů } (c1) \text{ až } (c5) + (d).$

Pro výpočet IRR se zpravidla použijí předdefinované funkce v tabulkových kalkulátorech na počítačích (například Excel). Manuální výpočet je poměrně komplikovaný.

² IRR je zkratka z anglického *internal rate of return*.



EDUARD FOREJT *1977

Na trhu nemovitostí se pohybuje od roku 1996. V současnosti pracuje jako National Director / vedoucí oddělení pronájmu kancelářských ploch v konzultantské společnosti Jones Lang LaSalle, ve které je činný více než sedm let. Hlavní částí jeho pracovní náplně je mimo samotný pronájem kancelářských ploch především příprava projektů, tedy faktická spolupráce s architekty na vzniku projektů. V minulosti působil v týmu, který se staral o snižování nákladů v ČSOB pro mateřskou společnost KBC, několik let pak v mezinárodní realitní agentuře King Sturge a předtím v pozici vedoucího obchodní jednotky největšího dodavatele interiérů v ČR, společnosti Techo, a. s.

Je pravidelným účastníkem konferencí a přispěvatelem do odborných časopisů a novin.

SALES

1. ÚVODNÍ FAKTA

Na úvod je třeba si uvědomit několik základních a v podstatě nekomplikovaných faktů. Tím prvním a zcela zásadním je skutečnost, že „svět architektů“ a „svět investorů“ se v podstatě velice liší. Při tvorbě projektu je pro architekty prioritou estetika, pro investory pak jeho efektivita, lépe řečeno jeho schopnost přinést zisk. Realita se nachází někde uprostřed – aby byl projekt úspěšný, je třeba naslouchat potřebám investora, jeho tržním argumentům; pak mohou být v rámci projektu uplatněny myšlenky a návrhy architekta. Druhý a neméně významný fakt je, že vše, co si v následujících řádcích přečtete, je prakticky odkázáno stát se zanedlouho historií. Přestože jsou v rámci developmentu některé věci neměnné a jejich funkce zůstane ještě nějakou dobu tatáž, jako například že okna zprostředkovávají přístup přirozeného světla nebo že podlaha a strop oddělují jednotlivá patra, vše ostatní podléhá trendům a je významně ovlivňováno technologickým pokrokem. Následující řádky proto popisují současný stav a zdůrazňují většinu „dogmat“ o současném developmentu. Nicméně je skutečně třeba neopomenout fakt, že vše kolem nás se nesmírně rychle vyvíjí, a s tím se vyvíjí i přístup k developmentu a architektuře.

Investoři díky své neochvějně pozici těch, kdo projekt platí, významně ovlivňují využití i finální vzhled nemovitostí. Navrhování budov je proto přímo ovlivněno budoucími výnosy, resp. investicí, která úzce souvisí s budoucím výnosem. Proto je třeba, aby se architekti byli schopni orientovat v základních úvahách o reálném uplatnění budov. Před započítáním jakýchkoliv úvah o koncepci budoucího projektu je nezbytné provést analýzu trhu a posouzení budoucího uplatnění nemovitosti (ať už se jedná o nájem či prodej). Bez prvotní úvahy o proveditelnosti, resp. uplatnitelnosti ploch by mohl vzniknout projekt, jenž ve výsledku nebude ekonomicky proveditelný, a bude tedy nepoužitelný.

2. ZÁŠADNÍ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ UPLATNĚNÍ BUDOVY

Hlavní faktory, které ovlivňují budoucí uplatnění budovy, jsou určeny jejím budoucím uživatelem, tedy poptávkou. Navíc se hlavní faktory liší podle **typu využití ploch**. Jednotlivé plochy rozdělujeme dle jejich využití do následujících skupin:

- Komerční:
 - kanceláře,
 - sklady,
 - obchody.
- Rezidenční:
 - domy,
 - byty.

Abychom mohli určit, jaký typ ploch můžeme zařadit do úvah o budoucím projektu, musíme umět **definovat budoucí poptávku**, resp. absorpční schopnost trhu (kolik ploch a jaký typ ploch je možné pronajmout/prodat). Na začátku každého procesu přípravy projektu je nutné provést **průzkum trhu**, resp. poptávky pro daný

typ ploch. Územní plán nám sice předepisuje jasné využití ploch daného pozemku, nicméně nereflexuje skutečnou situaci na trhu, tedy nepředurčuje, zda budou dané plochy pronajmutelné či prodatelné.

Budoucí poptávku můžeme nejjednodušeji zjistit tak, že se obrátíme na realitní agenturu / konzultantskou firmu. U komerčních nemovitostí je taková kooperace snadnější, neboť renomované společnosti disponují nejen dostatkem zkušeností, ale i dostatkem tvrdých dat, takže mohou poskytnout kvalifikovaný odhad i doporučení. U rezidenčního developmentu je situace prozatím méně transparentní, nicméně i zde dochází k posunu a i v tomto případě doporučujeme spolupracovat s těmi, kteří se denně setkávají s kupujícími, a tím znají nejen jejich požadavky, ale i trendy v developmentu.

Prvotní odhad budoucí poptávky může uskutečnit v základní formě každý, a to na základě velice zevrubného průzkumu trhu. Pro prvotní ověření proveditelnosti, resp. uplatnitelnosti projektu dostačují data dostupná na internetu či v pravidelných reportech nadnárodních realitních agentur.

Při odhadu budoucího uplatnění ploch jsou rozhodující především následující faktory:

- lokalita,
- konkurence.

Lokalita

Lokalita je klíčovým faktorem výběru budoucího uživatele u obou typů využití ploch. Při vyhodnocení lokality musíme brát na zřetel především následující okolnosti:

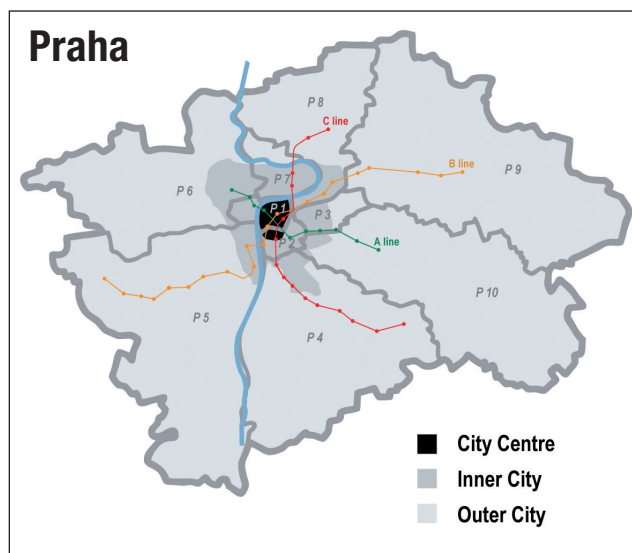
■ **Místní příslušnost**, tj. příslušnost k centru města (*City Centre*), vnitřnímu městu (*Inner City*) nebo mimocentrální lokalitě (*Outer City*). Takové rozdělení do jmenovaných částí můžeme nalézt ve všech větších evropských městech a zjednodušeně nám poukazuje na hodnotu lokality, přičemž *City Centre* reprezentuje obvykle nejžádanější lokalitu a *Outer City* lokalitu s okrajovým zájmem (viz obr. 1).

■ **Dostupnost MHD**, tj. co nejjednodušší dostupnost projektu/ploch MHD. Ve městech s podzemní drahou je pěší dostupnost metra (tj. do tří minut) klíčová.

■ **Dostupnost automobilem**, tj. pokud možno co nejjednodušší napojení na hlavní tahy v rámci daného města, vyjma *City Centre*, kde je automobilová doprava vyhodnocována pouze z pohledu snadné dostupnosti budovy.

■ **Dostupnost služeb**, tj. co možná nejširší dostupnost služeb v blízkém okolí. Službami se míní obchody, čistírny, restaurace, banky, pošta atd.

■ **Okolí** – posuzujeme především kvalitu přístupu k nemovitosti a skutečnost, jaký bude v budoucnosti z nemovitosti výhled. Poslední hledisko je zcela nepodstatné v případě obchodních ploch, kde spíše vyhodnotíme přímou viditelnost nemovitosti z hlavních ulic. Naopak pro uživatele rezidenčních ploch je otázka výhledu zcela zásadní.



Obrázek 1: Rozdělení lokality – Praha

Ať už se budete pohybovat kdekoliv ve světě, pokuste se uvažovat z pohledu místních zvyklostí. Například v zahraničí je běžné strávit dopravou za prací jednu hodinu a více, kdežto v ČR je každých pět minut tramvají „zásadní“ problém. Pro nás Čechy je z hlediska uplatnění objektu vždy podstatná návaznost na městskou hromadnou a automobilovou dopravu. Stejně tak dostupnost klíčových služeb, jako jsou stravování, pošta, ochody atd. (Například u komerčních budov v Praze platí zjednodušené pravidlo: každá stanice tramvaje od metra navíc znamená snížení měsíčního nájmu o 0,5 €/m².) Proto je třeba vždy naslouchat „místním“, protože vám mohou odhalit tajemství té či oné ulice. V případě, že se váš projekt nebude nacházet v ideální poloze, například neposkytuje dostatečně komfortní přístup MHD či automobilem, přemýšlejte, zdali má lokalita nějakou jinou přednost, kterou může na oplátku nabídnout.

Konkurence

Konkurence je dobrou základnou pro nastavení budoucích cen a uplatnitelnosti nemovitosti. Porovnání cen, výhod a nevýhod konkurenčních projektů v okolí nám pomůže nastavit základní mantinely při úvahách o plánovaném projektu. Pokud například chceme zjistit, jaká je situace na trhu kancelářských ploch, většinu nutných informací dokážeme získat z internetu. Nicméně potřebujeme-li získat fakta o plánované výstavbě, pak internet není dostačujícím zdrojem, a proto je třeba kooperovat s realitními agenturami, které mají přehled o budoucí, resp. plánované výstavbě. Když vyhodnotíme současnou nabídku v daném sektoru, informace o tom, jak se uplatňují existující plochy na trhu, a informace o objemu a cenách plánované výstavby, můžeme vytvořit kvalifikovaný odhad budoucího uplatnění daných ploch, tzv. **absorpční schopnost trhu** a základní ceny.

K prvotní orientaci o plánované výstavbě může do jisté míry posloužit i informace o žádostech o územní rozhodnutí či stavební povolení, které získáme na odpovídajících stavebních úřadech. Jako ukázka základního zjištění konkurenční nabídky může posloužit

Tabulka 1

Market Overview – dostupné nemovitosti v Karlíně do roku 2013 – 1 000 m² a více

<p>ROHAN Rohanské nábř. ROHAN will be located in the already established administrative part of Karlín, Rohanské nábř., in the close vicinity of two metro stops – Florenc (line C, B) and Křižíkova (line B). This project will offer very representative office space meeting the highest international standards together with efficient and fully effective layout disposition and very unique and attractive design.</p>		
<p>Retail Gr. fl. – 757 m²</p> <p>Office 1st fl. – 959 m² 2nd fl. – 1 260 m² 3rd fl. – 1 260 m² 4th fl. – 1 260 m² 5th fl. – 1 260 m² 6th fl. – 782 m² 7th fl. – 768 m²</p> <p>Total 8 306 m²</p>	<p>Retail rent 25 EUR/m²/month</p> <p>Office rent 16,50 EUR/m²/month</p> <p>Parking rent 120 EUR/pp/month</p> <p>Service charges To be specified</p>	<p>March 2012</p>  
<p>FUTURAMA BUSINESS PARK Invalidovna This project Futurama consists from five office buildings with joint pedestrian zone. The total space of the whole project is 41 300 sq m of flexible and modern office space divided into 3 phases. This project is very easy accessible by public transport and also by car. Metro station “Invalidovna” (line B) is located in the direct vicinity.</p>		
<p>Building C</p> <p>Showroom Gr. fl. – 170,61 m²</p> <p>Office 1st fl. – 413,65 m²</p> <p>Office 1st Phase: Building A 1st fl. – 472 m² 3rd fl. – 417; 950 m² 4th fl. – 308 m² Building B Fully leased</p> <p>2nd Phase: Building D – 8 021 m² Building E – 8 021 m²</p> <p>3rd Phase: Building F – 9 147 m²</p> <p>*under offer</p> <p>Total 35 405 m²</p>	<p>Showroom rent 23 EUR/m²/month</p> <p>Office rent 15,50 EUR/ m²/month</p> <p>Office rent 14,50 – 15,50 EUR/ m²/month</p> <p>Parking rent 130 EUR/pp/month</p> <p>Service charges 105 CZK/m²/month</p>	<p>Building A Immediately</p> <p>2nd Phase: Q4 2011</p>  

například přehled trhu (*Market Overview*, viz tabulka 1), který je vytvořen realitní agenturou. Velikost projektů, jejich stáří a obsazenost napovídají, jak si stojí daná lokalita z pohledu poptávky, tedy zdali není v lokalitě příliš mnoho nových volných ploch, nebo právě naopak. Poté je ideální získat dostupná data o poptávce v dané lokalitě, resp. výsledky obchodu minulých období, kterými opět obvykle disponují především nadnárodní realitní agentury.

Vezmeme-li v úvahu veškeré výše popsané faktory ovlivňující samotný projekt, resp. jeho objemy a využití, dojdeme k závěru, zda je námi plánovaná výstavba uplatnitelná v daném místě, nebo zdali není třeba koncept, resp. typy ploch změnit tak, aby byla budova a její plochy pronajmutelná či prodatelná.

Konkurence poskytuje unikátní možnost učit se z chyb či úspěchů ostatních. Nic však není zcela černobílé, a tak je třeba vždy konkurenci a její úspěchy či nezdary nastudovat v detailu. Nežádá se stávkou, že byl na základě úspěchu jednoho objektu postaven o blok dále dům další, jenž nefungoval. Rčení, které říká, že pomyslný ďábel se skrývá v detailu, platí stejně tak v developmentu jako u architektury. Bližším zkoumáním konkurence a především dotazováním zúčastněných architektů, developerů, agentů či uživatelů můžete jednoduchým způsobem získat zkušenost s danou lokalitou a jejími specifiky.

Koncept

Po vyhodnocení lokality a konkurenčního prostředí můžeme lépe nasimulovat základní parametry projektu, tedy především objemy daného typu ploch, které jsou základnou pro výpočet budoucích výnosů z pronájmu, resp. prodeje. Je nutné brát na zřetel, že po vyhodnocení všech výše uvedených parametrů můžeme dojít i k závěru, že dané pozemky nejsou kvůli své poloze k výstavbě nemovitosti vhodné! Nežádá se stávkou, že projekty (zejména typ ploch a jejich objem) musí být s ohledem na lokalitu a konkurenci, resp. absorpční schopnost trhu upraveny na natolik nízké hodnoty, že projekt přestane dávat ekonomický smysl.

Příkladem by mohl být pozemek, na kterém je možno v souladu s územním plánem a koeficienty zastavěnosti vytvořit obchodní centrum o pronajimatelné ploše 40 000 m². Ovšem ve skutečnosti, vzhledem ke spádové oblasti, tj. zákazníkům a konkurenci, místo nesnese více než 15 000 m² nových ploch, které by šlo skutečně pronajmout. Projekt poté přestane dávat ekonomický smysl. Důvodem je fakt, že majitel pozemku v očekávání budoucích výnosů ze 40 000 m² odpovídajícím způsobem nastavil prodejní cenu pozemku, která je ovšem v porovnání se skutečně pronajmutelnou plochou, tedy projektem o velikosti 15 000 m², enormně vysoká, resp. nesmyslná.

To je také hlavním důvodem pro prvotní průzkum trhu a úpravu projektu na velikost, která bude na trhu uplatnitelná. Budoucí výnos přímo ovlivňuje reálnou výši investice, kterou je developer ochoten investovat do pozemku, projektu i stavby tak, aby na konci (tzv. při *exitu*) vytěžil odpovídající zisk.

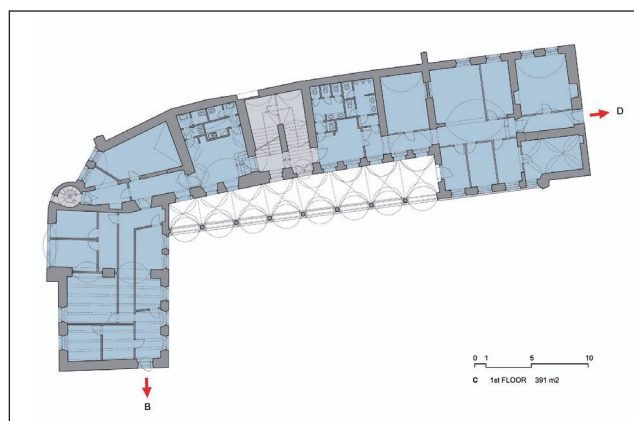
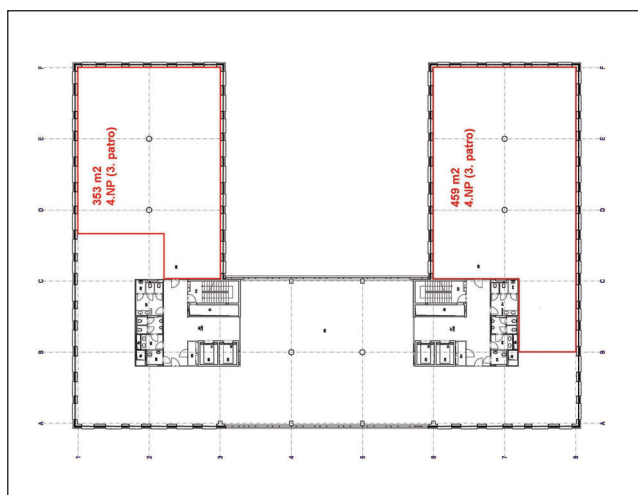
Tím se dostáváme k další, neméně významné části projektování budovy, a tou je ovlivňování její estetické stránky ekonomickými hledisky projektu. V této fázi je vhodné si připomenout slova z úvodu, tedy že investoři zásadně ovlivňují finální vzhled nemovitostí. Zjednodušeně se dá říci, že oblast, ve které na sebe zájmy investorů a architektů nenarazí, je hmotové řešení. Výběr materiálů a finálních detailů je totiž velice často ovlivněn tlakem na snížení ceny projektu nebo přáním majoritního uživatele. Je tedy třeba uvažovat především o hmotovém řešení, které ve výsledku není snižováním nákladů a dalšími obdobnými realizačními disciplínami ovlivněno.

Předpokládáme, že jsme po vyhodnocení došli k závěru, že pozemky jsou vhodné pro budoucí výstavbu určitého typu ploch/budov. Můžeme tedy začít pracovat s objemem ploch v návaznosti na jejich budoucí využití. Při projektování jakéhokoliv objektu je podstatné zabývat se otázkou, kdo bude objekt užívat, tedy potřebami budoucího uživatele. V minulosti se developeři snažili vnuknout architektům myšlenku maximálního využití ploch – dnes je trend odlišný. Hlavním „zakladněm“ developmentu je především **vnitřní uspořádání** a tzv. **efektivní využitelnost ploch**. Vnitřní uspořádání je pro budoucí uplatnění nemovitosti klíčové i u rezidenčních budov. Obrázek 2 ukazuje příklady efektivního a neefektivního uspořádání ploch v komerční nemovitosti. Z plánů je patrné, že hlubší budova je neefektivní, neboť ji vzhledem k hygienickým normám nelze optimálně využít pro umístění pracovních stanic. Při současné legislativě a běžných požadavcích nájemců komerčního sektoru lze říci, že pro pronájem, resp. umístění trvalých pracovišť je vhodná hloubka místnosti 6 m od oken a zbytek připadá na servisní plochy. Pro současného nájemce je využitelnost ploch zásadní. Nepsaným, přesto však vyžadovaným pravidlem je poměr kancelářské a obslužné plochy, tzv. *lift lobby*, tedy sociálního zázemí, chodeb atd. Tato plocha by neměla přesáhnout 15 % celkových ploch.

To samé platí i v případě shopping center, kde mohou nešťastně zvoleným půdorysným plánem vzniknout tzv. hluchá místa (např. slepé uličky), ve kterých se prodejci jen velice špatně uplatňují.

Obrázek 2 Efektivní a neefektivní půdorysný plán

Efektivní jednotka



Neefektivní jednotka

V případě rezidenčního developmentu musí být při zvažování vnitřní dispozice brán zřetel na orientaci jednotek vzhledem ke světovým stranám, centrální chodbě atd.

Takže i v případě budoucího využití nemovitosti je ideální kooperovat s odborníky, kteří přicházejí se zákazníky pravidelně do styku, a proto dokážou kritická místa projektu identifikovat a navrhnout společně s architektem odpovídající řešení.

Na závěr kapitoly věnované konceptu je třeba zdůraznit, že velmi důležité je pochopit potřeby budoucího uživatele budovy, kterým není nikdo jiný než fyzický uživatel, člověk. I zde je možné použít selský rozum a poučit se z již realizovaných příkladů na trhu, a to jak těch dobrých, tak těch špatných. Exkluzivní lokalita totiž sice nabízí ideální možnost uplatnění projektu, nicméně projekt nezachrání, pokud bude uživatelsky nepřijemný, neefektivní, zkrátka nevhodný. A to je velmi silný argument, který hovoří ve prospěch estetických hodnot. Estetika, přívětivost, ale i výjimečnost projektu jsou klíčové pro jeho budoucí uplatnění, a to zvláště v dobách pomalejšího ekonomického rozvoje, neboť v takových dobách investoři mnohem více zvažují, kam své prostředky umístí. Architektura, tedy „slupka“ projektu, se tak stává velice důležitým prvkem na miskách vah. Je však třeba neopomenout fakt, že design nesmí „jít“ proti funkci budovy.

3. PRIORITY PROJEKTU

Stejně jako v kterémkoliv jiném oboru, i v architektuře je třeba umět nastavit priority. Z hlediska projektů budoucích objektů je třeba nejdříve uvážit, kde v rámci objektu budou vznikat výnosy. Výnosy jsou při prosazování idejí architekta o budoucím vzhledu budovy klíčové. Proto schopnost architekta argumentovat o vlivu toho či onoho řešení na budoucí pronájem, resp. prodej ploch je při diskuzi s investorem stěžejní. Bude-li architekt schopen vhodně využít argumentace ve prospěch projektu, budou i jeho ideje a přání v projektech zachovány. V opačném případě většinu bytí i drobných detailů „zahubí“ mašinerie úspor, změn projektantů, jednodušších řešení stavby atd.

Při architektonickém návrhu se nejčastěji chybí především v podzemních částech objektů, kdy je přikládána příliš velká důležitost vjezdu do garáží a možnosti parkování. Budeme-li však uvažovat

z hlediska výnosu, dojdeme k závěru, že majoritní část výnosu vzniká v nadzemní části objektu. Proto je nutné věnovat maximální pozornost nadzemním plochám, a to těm efektivně využitelným, a projekt podzemí podvolit potřebám nadzemní části objektu, projektovat ho „nakonec“, až po optimalizaci nadzemních ploch. Z výše uvedeného vyplývá velice důležitý fakt, a to, že vnější plášť budovy (v komerční sféře bývá přezdíván jako „krásno“) přímo neovlivňuje rozhodovací proces budoucího uživatele. Rozhodování budoucího uživatele je ovšem nutné vidět jako několikastupňový proces. Jakmile se uživatel rozhodne pro lokalitu, je spokojen s dostupností a službami a porovná cenu nabídek, postoupí k porovnávání dalších, tzv. soft parametrů. Většinou mu ve výběru zůstanou minimálně dvě nemovitosti, a to je okamžik, kdy „krásno“ přímo ovlivní rozhodování. Nejde tedy jen o vytvoření co možná nejefektivnějšího objektu (krabice). Musíme dbát i na emoční působení projektu. Poté co byla budova optimalizována z hlediska typu ploch, jednotlivých půdorysných plánů a efektivnosti, musí ještě architekt objektu vdechnout charisma, neboť to je pro uplatnění budovy určující.

Nejpodstatnější oblasti týkající se architektury moderních objektů z pohledu uživatele

■ **Objem budovy** – neexistuje univerzální dům, protože samotná poptávka není univerzální. Budoucí uživatelé se totiž nejčastěji dělí do následujících dvou okruhů, a tím i rozdělují poptávku:

- na uživatele toužící po vysoké autonomii, tj. na ty, kteří nechtějí trávit čas mezi tisíci jinými (pro tyto uživatele je ideální stavba typu vila, a to jak v komerčním, tak v nekomerčním světě);
- na uživatele toužící po budově, jež bude svou velikostí vybočovat z obvyklých konceptů; těmto uživatelům nejde o identitu, chtějí se spojit s něčím větším, než jsou sami. (Mnohdy se rozhodnou pro umístění sídla své firmy v místě, kde už sídlí firma zvučného jména.)

■ **Čelní fasáda** – je třeba počítat s faktem, že čelní fasáda musí oslovit co nejširší publikum (tzv. unisex fasáda).

■ **Okolí objektu** – v bezprostředním okolí objektu, tj. v rámci pozemků okolo budovy, je třeba vytvořit dostatečné množství tzv. zelených ploch, resp. ploch zahradního typu určených pro relaxaci, a to ať fyzickou, nebo jen psychickou (výhled).

■ **Vstup do objektu** – jednoduchá identifikace vstupu do objektu je klíčová nejen pro komerční nemovitosti. Zjednodušeně vyjádřeno – budova by měla vítat a zvát kolemjdoucího do objektu.

■ **Recepce** – recepční lobby u objektů, ve kterých je recepce projektována, musí navozovat pocit prostornosti a solidnosti. V recepci si nájemci a jejich návštěvy utvářejí první dojmy, proto se tu nesmí šetřit ani invencí, ani financemi.

■ **Dělitelnost objektu** – u bytových projektů jde spíše o možnost propojení bytů, přeje-li si klient větší plochy. U komerčních – kancelářských budov je jak z důvodu efektivnosti, tak i z důvodu uživatelského komfortu nutné umístit vertikální komunikaci tak, aby z ní bylo možno vstoupit do prostoru v několika směrech. Pak mohou

být vytvořeny jednotky (samostatné kancelářské celky) od 250 m². (Takže patro o výměře 1 000 m² musí být navrženo tak, aby šlo rozdělit a pronajmout čtyřem různým subjektům, tedy nájemcům.)

■ **Překážky** – jakékoli překážky v prostoru, jako jsou sloupy či nevhodná zákoutí, komplikují půdorysný plán, a tím přímo ovlivňují využitelnost ploch. Například u kancelářských ploch bývá nájemce velice citlivý na případné umístění sloupů nebo stoupaček v prostoru do šesti metrů od okna. Jednoduše ihned vidí, že budou překážet při umístování pracovních stanic.

■ **Sociální zázemí** – v případě komerčních nemovitostí – kancelář – je samostatnou disciplínou. Je třeba brát v úvahu, že při rozhodování pro danou nemovitost hraje řešení sociálního zázemí (detail toalet, velikost zrcadla a odkládacích ploch kolem umývadel) velmi významnou roli. (Nezapomeňte na skutečnost, že na rozhodovacím procesu se nemalou měrou podílí ženy.) V rámci kancelářských objektů se obvykle nevytvářejí oddělená sociální zařízení pro každého nájemce, nýbrž sociální zázemí sdílená. Sdílené sociální zázemí v centrální části patra navíc podporuje variabilitu rozdělení patra na více jednotek.

■ **Výhled** – z pohledu uživatelů všech typů ploch, vyjma obchodů, je výhled důležitým aspektem při rozhodování. Proto je třeba zabezpečit co nejkvalitnější výhled a podpořit ho odpovídajícím typem oken.

Oproti tomu se vyskytnou v architektonickém návrhu místa, kde se i přes relativní odpor tvůrce – architekta šetří. Klasickým příkladem je zdvojená prosklená fasáda u administrativních budov. Tento prvek je architektky velice často preferovaný, nicméně investice do takového typu fasády je natolik vysoká, že bývá z projektů obvykle vyškrtuta. Stejný osud stíhá odvrácenou fasádu budov, tedy zadní část nemovitosti, u které se většinou volí lacinější řešení.

Současní architekti se dokážou seriózně zabývat koncovým uplatněním svých projektů, resp. umí efektivně identifikovat místa důležitá pro uplatnění svých budov a v těch se nenechat „stlačit“ investorem ke kompromisním řešením.

Je nutné neopomenout, že standardní investor přemýšlí především „v číslech“, a to by měl mít architekt při své argumentaci na paměti. Mnohdy je to nejučinnější a často jediná forma, jak investora přesvědčit.

Bereme-li tedy zřetel na „omezenou schopnost“ uživatele (mám teď na mysli především uživatele komerčních ploch) vnímat architekturu a „krásno“, je nutné „zabalit“ ideje architekta do praktického balení společně s kritickými místy projektu, jako jsou vstup, recepce či toalety. Při navrhování budovy by se měl architekt pokusit na projekt podívat pohledem uživatele-laika. Je ověřeno, že to je jediná cesta, jak posléze obstát při kritice, kterou architektka podrobí i investor. Je zřejmé, jak rychle a v jaké míře se postupem času architektura proměňuje. Pryč jsou doby, kdy byl důraz kladen na první patro budov, tedy patro s „balkonem paní domácí“. Dnes domy svou „show“ předvádějí převážně v přízemí a ve společných prostorách. I tato změna byla vynucena uživatelem. Interakce mezi poptávkou a nabídkou tak povyšuje pohled budoucího uživatele

na rovinu s budoucím výnosem, zjednodušeně přání budoucího uživatele zvyšuje šanci na zisk. A právě do těchto prostor, tedy do přízemí a společných ploch, je investor ochoten vložit více finančních prostředků, pokud ho o tom architekt vhodnými argumenty přesvědčí. Za neméně důležité jsou považovány i vstupní plochy do jednotlivých pater a společné prostory v přízemí i v patrech, tj. sociální zázemí či balkony nebo terasy. Na těchto plochách se šetřit jednoduše nedá, takže i tady, na méně exponované části objektu, má architekt možnost rozšířit své ideje o materiálech a detailech.

4. ZÁVĚR A DOPORUČENÍ

Z předchozího vyplývá, že před zahájením jakéhokoliv plánování je třeba zmapovat potřeby uživatelů, neboť pouze při naplnění jejich očekávání má projekt šanci na život. Práce na projektu budovy je kooperací mnoha specialistů z různých oborů, přičemž zkušenost ukazuje, že architekti, kteří dokážou skloubit invenci a praktičnost s přihlédnutím k doporučením ostatních odborníků, jsou schopni tvořit funkční, a přesto velice osobité nemovitosti.

Ať chceme či nikoliv, je práce architekta nakonec podrobena prostému obchodu, čímž nemyslím jen fázi, kdy je budova prodávána uživateli. První a nejspíše nejdůležitější část obchodu se odehrává při předložení návrhu samotnému investorovi. Zde má architekt obvykle zhruba jednu hodinu na to, aby svůj projekt představil a investora nadchl. Architektovo umění prezentace a jeho schopnost vyjádřit osobní nadšení z projektu jsou paradoxně neméně důležité než projekt samotný. Pokud architekt dokáže naslouchat budoucím uživatelům, a tím i výnosovým potřebám investora, a přitom vnuknout projektu duši, pak je úspěch jeho projektů prakticky zaručen.

Ďábel se ukrývá ale v detailu, a tak na závěr dávám jeden drobný tip pro zamyšlení. Při většině prezentací projektů se setkávám s dokonalými vizualizacemi budoucího vzezření projektu, nicméně prakticky všichni architekti opomíjejí, že investor je člověk, a ten hledá na obrázcích něco jemu blízkého, tedy člověka a jeho tvář. Je až paradoxní, jak paní s kočárkem nebo cyklista na chodníku/cestě před budovou změní dojem z vámi prezentovaného projektu. Jednoduše – vaše protistrana se ve vašem projektu musí najít. A to je klíč k jeho prosazení. Koneckonců, je to obchod s emocemi. Stejně tak jako potřebujete znát uživatele projektu, měli byste znát i svého investora a jeho body zájmu.



HLAVÁČEK

PETR HLAVÁČEK, Ing. Arch.
***1961**

Architekt, pedagog a organizátor. Působí v architektonické kanceláři Architekti Headhand, s. r. o., a kromě toho také jako pedagog a proděkan pro rozvoj na Fakultě architektury ČVUT. Za odbornou veřejnost se angažuje např. jako konzultant náměstka primátora hl. m. Prahy pro územní plánování. Je autorem řady publikovaných staveb i odborných textů.

Mezi jeho realizace patří například rekonstrukce Plečnickovy vinice a Horního Jeleního příkopu na Pražském hradě (společně s Vladimírem Krátkým), rekonstrukce ambasády ČR v Brazílii (společně s Magdalenou Hlaváčkovou) nebo bytový dům U Michelského mlýna v Praze (společně s Hanou Seho).

Spoluautoři:

MGA. JAKUB FILIP NOVÁK

ING. ARCH. MIROSLAV ŠAJTAR

LIMIT A PŘIDANÁ HODNOTA

„Kompromis neznamená učinit tolik, co mohu, nýbrž učinit co možná méně, než bych mohl. Kompromis znamená, že to mohlo dopadnout ještě všelijak jinak. Kompromis není přesná výslednice sil; kompromis není ‚zlatý střed‘, neboť pohybuje se v širokém poli možností.“

Karel Čapek

1. ÚVOD

Development je uvázáním globálních investic do lokálního teritoria. Zatímco (nutně globální) ekonomika nezná hranice měst, států ani kontinentů, development je jejím ryze lokálním projevem se všemi z toho vyplývajícími omezeními. Zhmotnění investice v konkrétním území je vysoce riziková záležitost, vyžadující po celou dobu procesu teritoriální **expertní servis**. Architekt po boku ostatních expertů zaujímá klíčovou roli ve formování výsledné podoby celého záměru. Zjišťuje limity, pojmenovává rizika a nabízí alternativy, kombinuje vstupy ostatních expertů. Jeho schopnost orientace v obecné i místní problematice je přímo úměrná naději na úspěšnost stavebního záměru klienta.

Smyslem práce architekta je, aby klient, pro nějž je dílo vytvářeno, v něm získal co nejlepší produkt. Nejedná se tedy o profesi metafyzické povahy obsahující skrytá tajemství. Pro snazší orientaci nazvěme daná omezení limity a cíl přidanou hodnotou.

Architekt není pouze designérem konečné podoby objektu. Význačná část jeho role vůči klientovi (investorovi) má podobu expertního průvodcovství celým procesem přípravy a výstavby. Konečná podoba záměru je **podoba vyjednaná**, nikoliv staticky navržená. Proces vyjednávání má své základní limity. Jsou to zejména limity právně normativní – kdo a v jakém rozsahu může na stavebníkovi co požadovat a naopak. Tento limit se dotýká zejména vztahů s ostatními účastníky správních řízení a DOSS (dotčené orgány státní správy). Dalším limitem jsou reálné hranice účastníků procesu (co může stavební firma zaručit, v jakém termínu lze práce provést apod.).¹

¹ Příklad vlivu architekta na vyjednávání stavby: situace, kdy je v lokalitě partnerem stavebníka občanské sdružení obyvatel domu, kteří mají výhrady k výstavbě v sousedství. Návrh je možné koncipovat tak, aby přinášel sousedovi takovou výhodu, která by investora nestála nic navíc, ale přinesla by přidanou hodnotu sousednímu domu. Tedy např. oddělit rušnou komunikaci kompaktní hmotou novostavby, umožnit pronájem víkendového parkování v nevyužitě kapacitě objektu, udržet parter v rovině chodníku, nabídnout kvalitní veřejný prostor na pozemku apod. Z limitu vytvořit výhodu jak pro samotnou situaci, tak vyjednávací výhodu pro klienta. Takový postup sice není možný vždy, ale jeho prověření je vždy součástí expertního architektonického servisu. Architekt zejména v počáteční fázi pracuje v modelových variantách, které se kolektivně vyhodnocují v kontextu dopadů na výsledek záměru.

Dříve než se budeme zabývat objektivními, fyzikálně zobrazitelnými limity, je třeba poznamenat, že řada omezení v projektu je zapříčiněna vlastnostmi účastníků procesu. Tyto vnější limity jsou především trojího druhu:²

- **architekt** – při své práci vychází ze zkušeností, a to jak v ohledu typologickém, měřítkovém, tak i teritoriálním, a je jimi i omezován;
- **klient/investor** – nemusí být schopen (pro architekta uchopitelně) formulovat svá očekávání a cíle. Často je determinován neznalostí stavebního prostředí;
- **společenský rámec** – proces výstavby je občanskou společností vnímán velmi ambivalentně. Veřejný zájem by měl být ze zákona chráněn, ovšem o jeho konkretizované podobě není vedena smysluplná debata. Veřejný diskurz je ovlivňován zájmovými sdruženími, které nemusí být vždy schopny dohlédnout negativní důsledky svých požadavků nebo nastínit reálnou alternativu.

Dalším důležitým omezením je také vzájemné nepochopení rolí jednotlivých účastníků procesu, kteří se v extrému mohou vnímat až jako nepřátelé, nikoliv spolupracovníci. Přitom právě vnímavý respekt k reálným omezením, která s sebou jednotlivé profese přinášejí (ať už jsou finanční, marketingové, majetkoprávní, stavebně technické či architektonicko-urbanistické povahy), je základem proveditelnosti každého projektu.

2. VYTVÁŘENÍ LIMITŮ³

Objektivní, vnitřní limity jsou zakotvené společenskou dohodou a jejich smyslem je chránit určitý zájem, ať už se jedná o:

- zájem veřejný, jehož podstatou je především ochrana veřejného prostoru (a to nejen v úzce chápaném smyslu fyzickém, ale ve významu veřejného prostředí vůbec);
- zájem sousedů, jehož podstatou je ochrana využití ostatních nemovitostí v území (stanovení mezí, pod něž nemůže klesnout užitná hodnota těchto objektů, vyvolaná daným stavebním záměrem), a to včetně respektování budoucího předpokladatelného zastavění lokality;
- zájmy budoucích uživatelů objektu (hygienické, psychologické, sociální apod.).

Tytéž parametry platí i pro případ, kdy je investor sám budoucím uživatelem. V drtivé většině případů neumí naše předpisy rozlišit rozdíl mezi stavěním pro anonymního uživatele a stavěním „pro sebe sama“, ačkoliv své individuální potřeby by investor měl umět zformulovat lépe než předpisová hodnota.

² Specifickým limitem společným všem složkám jsou tzv. protichůdné paralelní cíle – účastníci procesu mají vždy určité procento kontraproduktivních osobních cílů a motivací, které mají na výsledek, případně efektivní cestu k němu, vliv (šéfové se vytahují, zaměstnanci flirtují, úředníci lelkují, oddělení se hádají, divize spolu válčí). Tyto konflikty zájmů jsou minimalizovány různými metodami (např. motivací pracovním prostředím, vnitřními personálními předpisy), nikdy však nejdou zcela odstranit, protože zároveň přilíší úzce souvisejší s lidským potenciálem.

³ Pojem „limit“ pochází z latinského slova „limes“, jímž byla označována hraniční linie na severu Římské říše, oddělující barbarské kmeny od civilizovaného impéria.

Právní zakotvení limitů může být:

■ univerzální, ve formě obecně platných předpisů kodifikovaných formou zákona, vyhlášky, ustanovení technické normy či obdobného předpisu, nebo

■ konkrétní, vymezované přímo k dotyčné lokalitě (územní plán, regulační plán, územní rozhodnutí); do této skupiny patří také limity dohodnuté veřejnoprávní smlouvou, např. dohoda investora s municipalitou.

V procesu vytváření limitů je patrné dlouhodobé směřování k jejich centralizaci (univerzalizaci) – např. je vytvářena jednotná metodika územních plánů, jsou přenášeny regulativy do obecných podmínek využívání území a technických požadavků na stavby. Z pohledu developmentu má tento proces sice některé kladné stránky, neboť na první pohled zjednodušuje a schematizuje vztahy v území, a umožňuje tak relativně rychlý vhled do problematiky (vzniká iluze, že „teritoriální expert“, o němž jsme hovořili v úvodu, vlastně není vůbec zapotřebí) a poskytuje „demokratické“ (jednotné) podmínky pro všechny shodně zatříděné lokality a stavební typy. Na druhou stranu neumožňuje operativně kompenzovat handicap konkrétních územních situací ani rozvíjet všechny příležitosti poskytované lokalitou. Míra určitosti limitů je nepřímou úměrná jejich schopnosti flexibilně se přizpůsobovat situaci.

Limity jsou vlastně dohodnuté hraniční parametry. Hodnota každého limitu, ať už vyjádřená číselně, územním vymezením či jiným vztažným způsobem, vyplývá z generalizace problematiky, a její vypovídací hodnota může být tedy omezená. Význam téhož jevu může v různých podmínkách být různě silný (např. záplavové území vytváří sice stejná omezení ve volně krajině jako v hustě urbanizovaném prostoru, ovšem v druhém případě bude patrně žádoucí a možné technickými opatřeními účinky limitu zmírnit). I z tohoto důvodu existují z řady limitů výjimky. Při developmentu je vždy nutno zhodnotit závažnost jevu, posoudit proveditelnost opatření, která lze přijmout, a následně zvážit náklad.

Řada limitů se mění v čase, ať už pod tlakem společenské objednávky (hlukové limity), konstrukčně-technologických změn a inovací (požadavky na výměnu vzduchu v místnosti), či změnou významu chráněného jevu (změna kategorie dopravní komunikace). Je důležité vnímat jejich trendy a zohledňovat je při projektování, protože po dobu svého životního cyklu budovy procházejí často několika zcela protichůdnými paradigmaty. (Např. uvažovat s konvertibilitou garáží, vynuceně budovaných v dnešních městských centrech, na jiné funkce.)

3. VZTAH LIMITŮ K ÚČASTNÍKŮM PROCESU

Unikátnost stavebního díla (projektu) vyplývá z jedinečnosti fyzikálního prostředí, do něhož je zasazováno – každý development je ve svém součtu neopakovatelný (jakkoliv jeho části mohou být opakovatelné a přenositelné). Development je enormně citlivý na vnější vlivy (limity území). Zároveň každý development přenáší zpětnou vazbu do svého prostředí – výrazně jej nazpět ovlivňuje (vytváří další limity, přinejmenším tím, že spotřebovává kapacity

území, což se čím dál zřetelněji jeví jako ústřední téma urbanismu a plánování vůbec).

Způsob investování peněz má vliv na typologický druh stavby; limity navrhování se přizpůsobují způsobu zadání klienta. Klíčovou schopností architekta je přemýšlení v souvislostech.

Výstavba v kontextu evropského města má přirozené meze dané mimoekonomickými parametry (sociální dopady, environmentálně-zdravotní dopady apod.). To znamená, že na development nelze pohlížet jako na běžnou „výrobu“. I tam, kde jsme schopni technicky a technologicky dosáhnout dalšího kvantitativního růstu, narazíme na kvalitativní limity prostředí (např. panelové mnohopodlažní sídliště – levný, ekonomický produkt, technicky snadno řešitelný, po kterém by teoreticky měla být na trhu obrovská poptávka, ale v důsledku selhávající právě pro mimoekonomické faktory).

Častý odpor veřejnosti k developmentu je v drtivé většině odporem ke spotřebovávání kapacit druhými, většinou privátními subjekty. Postoje části veřejnosti, pro něž se začal užívat akronym NIMBY (*not in my backyard*) a které byly původně směřované vůči umístění veřejně prospěšných staveb, se v poslední době proměňují do podoby vyjádřitelné formulí BANANA (*build absolutely nothing anywhere near anything*). Jakýkoliv rozvoj je vnímán nikoliv jako impulz, ale jako ohrožení existujících hodnot. Posláním architektury je mimo jiné minimalizovat dopady na čerpání zdrojů.

4. PROJEKTOVÁNÍ NA HRANĚ

Následující body představují nejčastější okruhy problémů, při jejichž řešení se architekt potýká s konfliktem legislativních omezení a přirozeného plánování budov. Všeobecná platnost limitů, daných zejména technickými požadavky na výstavbu (vyhlášky 268/2009 Sb. a 501/2006 Sb.), znemožňuje realizaci tradičního urbánního prostředí. Zmiňované cesty možných řešení nejsou optimální, neboť s sebou vždy přinášejí komplikace marketingové (obtíže při prezentování na trhu), právní (vytváření zbytečně velkých společenství vlastníků jednotek) i ekonomické (výše odváděné DPH).

■ **Vzájemné odstupy budov** – imperativ „vzdálenost bytových domů musí být rovna výšce vyššího z nich“ ústí při dodržení požadavků hospodárného využití území buď v tvorbu často nežádoucích monobloků, nebo v typus „bytový dům na společné podnoži“, kdy je větší počet budov spojen podzemním podlažím do jednoho celku.

■ **Oslunění** – v kompaktní městské struktuře je nedosažitelné vyhovět parametrům oslunění ve všech prostorech. Nedostatečně osluněné jednotky nelze deklarovat jako obytné, užívá se pro ně proto poněkud neurčitého pojmenování ateliér, na něž se požadavek oslunění nevztahuje.

■ **Parkování** – kromě kapacitních požadavků na zajištění počtu stání vyhláška požaduje také těsné přičleňování parkování k rodinnému domu, čímž jde proti trendu vymísťování aut z obytného prostředí a jejich odstavování ve vymezeném prostoru v docházkové vzdálenosti. Princip kompaktní zástavby rodinných domů s parkováním na okraji souboru lze řešit pouze prohlášením skupiny za bytový dům.

■ **Typologie** – stavební zákon a jeho prováděcí vyhlášky pracují s omezeným počtem typologických druhů budov, jejichž hybridní kombinace často naráží na nekompatibilní požadavky. Například řadové domy s nezávislými byty uspořádanými nad svým posledním podlažím narážejí na potřebu hydrantu pro každý řadový dům, zatímco čistě řadovým domům by stačil hasicí přístroj.

5. ZÁVĚR

Limit představuje omezení, ale velmi často zároveň také příležitost pro jinou kvalitu projektu (hranice přírodní rezervace – indikuje lepší životní prostředí, dopravní ochranná pásma – indikují blízkost zdroje dopravy apod.). Limity si tudíž často vzájemně odporují.

Smyslem práce architekta je vystihnout podstatu limitů a jejich potenciál. Konkurenční výhoda, kterou development vhodným využitím limitů získá, je přidaná hodnota celého projektu. Cílem není překračovat pravidla, ale umět využít potenciálu ve prospěch daného konkrétního projektu, nikoliv jen mechanicky akceptovat omezení.

Přidaná hodnota architektury nespočívá v „estetické nadstavbě“ racionálního řešení budov a prostor za prostředky, které jinak nebylo nutné utratit. Jejím podstatou je kvalitní a efektivní vypořádání se s limity prostředí, do něhož stavba vstupuje. Existence nějaké formy stavebních pravidel ve všech nám známých civilizacích dokládá, že když se staví, dotýká se to všech (a všeho). Je to jen reflexe skutečnosti, že při stavění existují určité hranice. Právě z tohoto důvodu vznikla postupně specializovaná profese architekta, která navrhuje cesty, jak se s těmito omezeními co nejlepším způsobem vypořádat.



Ing. arch. VÍT ŘEZÁČ
*1963

Projektový manažer v tuzemských i zahraničních developerských společnostech (např. Skanska Property CR), paralelně pracuje jako odborný asistent na ústavu prostorového plánování FA ČVUT v Praze. Na fakultě architektury se zabývá problematikou ekonomie v územním plánování, otázkou řízení velkých projektů a dále pak procesy v plánování. Spolupodílí se na výuce modulu development, vede semináře s tematikou územního plánování a ekonomie v území. Zapojil se do řady výzkumných úkolů fakulty v oblasti plánování. Zaměřoval se přitom na problematiku procesů v plánování a územně plánovací legislativu v zahraničí. Aktivně působí v národních i mezinárodních profesních spolcích v oblasti urbanismu a územního plánování. Každoročně organizuje konferenci MĚ100, která tematicky propojuje problematiku územního plánování a ekonomie.

JAK SPOLU JEDNAT
(na příkladu velkých rozvojových projektů)

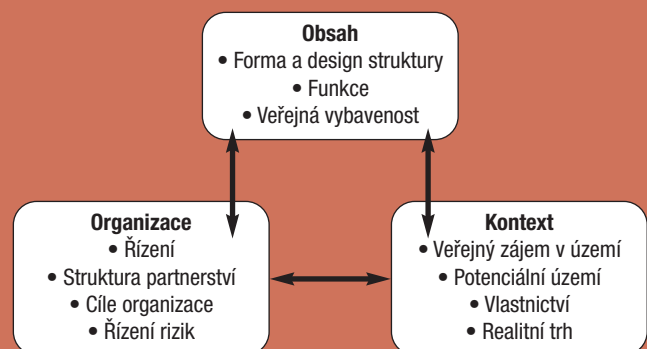
VELKÝ ROZVOJOVÝ PROJEKT (VRP)

K fyzické proměně měst dochází jednak téměř nenápadně, nesčetnými drobnými zásahy do městské struktury, jednak výrazně formou velkých projektů. Tento přístup je využíván pro komplexní projekty regenerace rozsáhlých rozvojových území, typicky pro regenerace brownfieldů. Právě u nich je kvůli velkému zásahu do organismu města klíčová koordinace aktérů působících v území a jejich často protichůdných zájmů. K prvním konverzím rozsáhlých postindustriálních areálů, zejména přístavů, došlo v západní Evropě už na počátku 70. let, rozsah a množství velkých projektů pro regenerace bývalých průmyslových či dopravních zón jsou však typické až pro poslední tři dekády. Vlády i města se přitom stále více a častěji spoléhaly na trh a na schopnosti soukromých subjektů při poskytování smíšených nebo veřejných služeb či statků. Jako u každého partnerství mezi veřejnými a soukromými aktéry je zásadní pochopit, jak partnerská ujednání tlumí nebo zesilují nejistotu a jak rozdělují rizika a výnosy mezi partnery. Za těchto podmínek se flexibilita (plánů, smluv atd.) a důvěra stávají nezbytnými atributy spolupráce.

OBSAH, KONTEXT A ORGANIZACE SPOLUPRÁCE: ANALYTICKÝ RÁMEC

Jádrem pro uchopení spolupráce veřejného a soukromého sektoru jsou tři klíčová zjištění:

1 Velký rozvojový projekt (VRP) vyžaduje mobilizaci mnoha aktérů a materiálních zdrojů. Každý aktér má své vlastní cíle a strategie. Obvykle je nutná určitá forma koordinace, aby se sladila omezení zdrojů, cíle různých aktérů a jejich územní vyjádření, čímž se vytvoří obsah projektu.



Obr. 1: Tři základní aspekty velkých rozvojových projektů, zdroj: Karadimitriou, 2013

2 Proces přípravy VRP je do značné míry ovlivněn širším kontextem, vnějším obchodním a sociálním prostředím, mimo bezprostřední hranice daného území. Obnova měst probíhá ve fyzickém, ekonomickém, sociálním a institucionálním kontextu, který je specifický pro každou lokalitu. Vlastnosti lokality a kontext ovlivňují sebe navzájem i proces regenerace.

3 I když převládá vliv kontextu, v jakém se projekt odehrává, a funkční náplně projektu, proces regenerace nezávisí pouze na nich. Vliv zúčastněných aktérů na obsah, cíle, na nichž se dohodnou, provedené intervence a interakce, které se uskuteční, závisí na organizaci projektu.

Výsledky velkých rozvojových projektů vycházejí z interakcí všech tří prvků. To znamená, že aktéři budou své hodnocení potenciálních cílů a strategií zakládat na porozumění rozvojovému potenciálu oblasti a také na chování ostatních aktérů.

PŘÍKLADY

Nerозšiřování města do krajiny a využívání stávajícího zastavěného území pro novou výstavbu patří k oprávněným požadavkům kladeným na plánování měst. Podíváme-li se ovšem na skutečný stav v našich městech, na schopnost využít brownfieldy za poslední čtvrtstoletí např. v Praze, kde je trh nemovitostí dostatečně silný, pozitivních příkladů je nemnoho. Vysvětlení, proč se nedaří využívat územních rezerv, se vždy najde celá řada. Kromě váhání o shodě na cílech rozvoje v daném území tápeme v procesu, jak účinně sladit veřejný a soukromý zájem.

Pro pochopení, jak je možné v obdobných případech postupovat, uvádím dva příklady. Jeden z Německa a druhý z Velké Británie. V každé zemi se jinak pracuje s legislativou, ale společné mají to, že města aktivně vstupují prostřednictvím kompetentních orgánů a kvalifikovaných úředníků do tohoto procesu, určují jeho pravidla a na druhé straně garantují standardní průběh projednávání soukromých investičních záměrů.

TRANSFORMACE NÁDRAŽÍ ALTONA, HAMBURK

Na příkladu rozvoje bývalého nákladového nádraží Hamburk Altona lze demonstrovat, že se lze s identickými problémy jako u nás vypořádat, existují-li vhodné nástroje a postupy. Ty totiž v kombinaci se stavebním zákonem a jeho ustanoveními ohledně rozvojových území a finanční silou a připraveností obce při případném nuceném výkupu pozemků urychlují složitý proces hledání dohody mezi obcí a vlastníky nemovitostí.

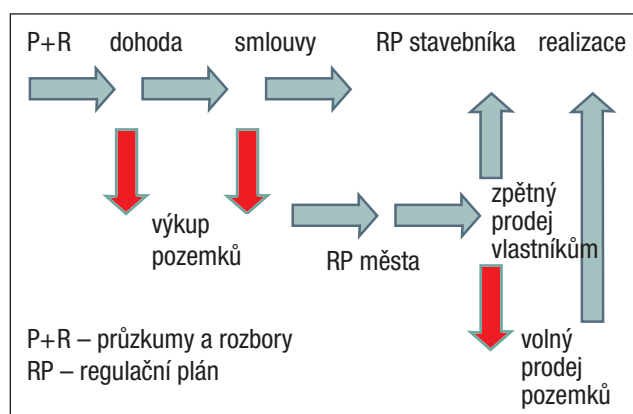
Jak se postupuje v případě velkého rozvojového území?

Stát má u centrálních a pro život města důležitých ploch (obdoba našich velkých rozvojových území) prostřednictvím stavebního zákona zvláštní nástroj, který mu dává za určitých přesně stanovených podmínek možnost ovlivňovat jejich rozvoj. V těchto plochách může předepsat tzv. „cíle rozvoje daného území“, jejichž

dodržení bude vyžadovat na vlastnících pozemků či developerech, např. může stanovit určitý podíl sociálního bydlení, velikost parku, požadavek na výstavbu nové školy atp. Pokud vlastník s těmito cíli souhlasí, musí svoje pozemky zastavět takovým způsobem, aby jejich vznik umožnil.

Urbanistická rozvojová opatření

Pokud by se město s vlastníky na naplnění cílů nedohodlo, mohlo by vyhlásit tzv. „urbanistická rozvojová opatření“. V tomto případě je město povinno pozemky od soukromých vlastníků vykoupit (za tržní cenu stanovenou posudkem) a zabezpečit dosažení cílů samo. Zárukou úspěchu je ovšem existence fondu, ze kterého město může případné výkupy okamžitě provádět. Poté si město nemůže tyto pozemky jen tak ponechat a zastavět, nýbrž je musí dle nového uspořádání (např. po nové parcelaci) a stanovení funkčního využití nabídnout k prodeji na realitním trhu. Přednostní právo koupě mají původní vlastníci těchto pozemků. Pouze pokud tito nabídku spojenou s povinností je zastavit dle cílů města odmítnou, může obec pozemky prodat za tržní cenu třetí osobě, která se zaváže k výstavbě. I tato osoba se musí smluvně předem zavázat, že pozemky zastaví požadovaným způsobem a využitím. Protože je tento proces citlivý, významně se dotýká soukromého vlastnictví osob, je obec povinna dle stavebního zákona předtím provést vyhodnocení právního stavu a vést jednání s vlastníky. Aby vlastníci pozemků předešli výkupu pozemků, mají možnost podřídit se cílům určeným městem a formou dohody se zavázat k jejich naplnění. Tato dohoda, vlastně plánovací smlouva, obsahuje i finanční kompenzace a plnění vůči městu, resp. jiným vlastníkům. Při tomto scénáři se nepracuje pod tlakem a je více času na nalezení řešení.



Obr. 2: Schéma procesu rozvoje území se smlouvou a bez plánovací smlouvy, zdroj: vlastní šetření

Příklad uplatnění nástrojů rozvoje v projektu Altona

Projekt přestavby nádraží Altona se nachází v západní části Hamburku asi 5 km od centra města. Plochy bývalého nádraží byly využívány množstvím subjektů v širokém spektru funkcí, které ovšem neodpovídaly svým charakterem kvalitnímu prostředí v okolí nádraží. Město si uvědomilo, že hrozilo nebezpečí, že by se oblast mohla postupně salámovou metodou vyvíjet nepříznivým směrem. Při uspěchaném postupném zastavování by se promarnila šance na vytvoření kvalitní městské zástavby fungující jako celek, který by mohl jako v puzzle zapadnout do stávajícího městského organismu. Hlavním impulzem k přeměně území bylo rozhodnutí Německých drah přeložit regionální a neregionální nádraží Altona do nové lokality. Tím se vytvořil prostor pro změnu územního plánu a potažmo regulačního plánu. Organizátorem plánovacího procesu byl Senát města Hamburku (obdoba zastupitelstva), který u velkých rozvojových projektů přebírá vždy iniciativu. Technické řízení procesu měl na starosti celoměstský úřad pro rozvoj města a životní prostředí. Úřad městské části Altona byl tedy pouze účastníkem řízení.

Plánovací proces zahrnoval tyto fáze:

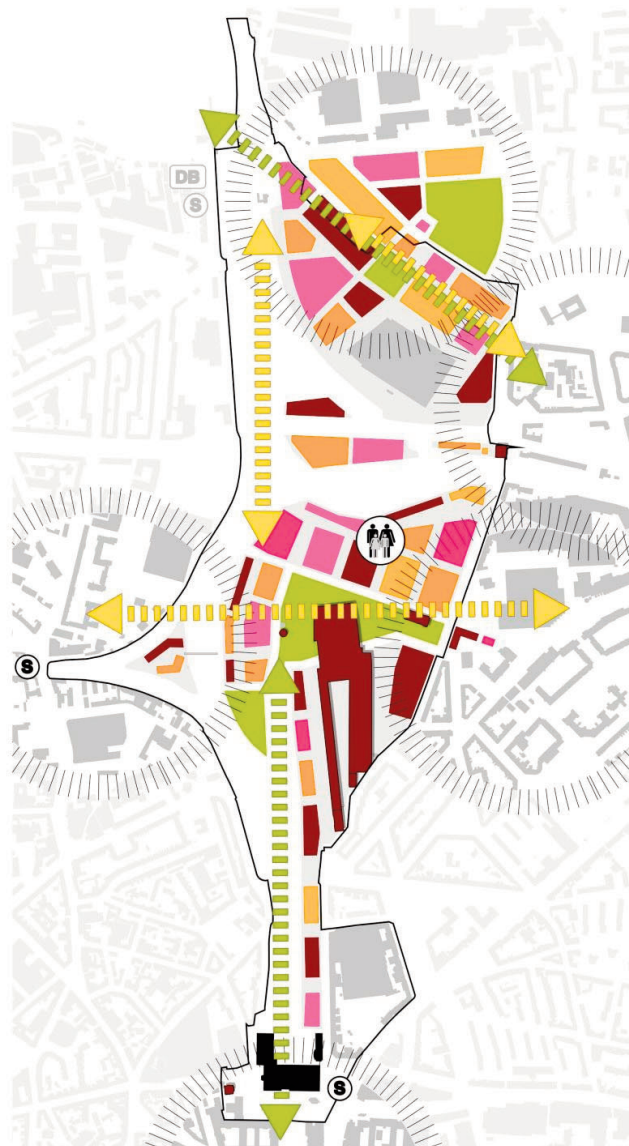
- a) Přípravné průzkumy
- b) Vize (Leitbild) a urbanistická soutěž
- c) Masterplan
- d) Regulační plán

Urbanistická rozvojová opatření a přípravné průzkumy

Plánování území Altona-střed bylo mimořádně komplexní, neboť žádný z pozemků, na kterém se měla odehrávat výstavba, nebyl ve vlastnictví obce. To znamená, že město přistoupilo k hledání řešení relativně pozdě, až po prodeji majetku Německých drah developerům. Předmětem průzkumu ve smyslu paragrafu § 165 spolkového stavebního zákona byla analýza rámcových místních podmínek včetně potřebných nákladů, urbanistické situace, ochrany přírody a ochrany památek, zatížení přírodního prostředí, napojení na technickou infrastrukturu včetně dopravy. Cílem průzkumů bylo nastínit možnosti a rizika stejně jako doporučení před vyhlášením tzv. „urbanistických rozvojových opatření“, resp. plánovací smlouvy mezi vlastníky v rámci procesu „dohody o odvrácení opatření“. Po jednání s vlastníky pozemků se dospělo k závěru, že k takové dohodě s městem dojde.

Vize a urbanistická soutěž

Pořízení urbanistického konceptu pro Altonu-střed bylo schváleno zastupitelstvem Hamburku. Současně bylo vlastníkům pozemků v řešeném území (4 společnosti bez podílu města) nabídnuto vyhlášení urbanistické soutěže. Cílem města bylo získat různé nápady, pohledy a návrhy pro budoucí výstavbu nevyužívaných ploch. Aby se v zadání soutěže promítly taktéž náměty, požadavky a připomínky místních obyvatel, byla k zadávacím podmínkám



Obr. 3: Tzv. „Leitbild“, který obsahuje hlavní principy návrhu před zadáním studie, zdroj: BSU Hamburk, 2009

připojena tzv. Vize (Leitbild) pro novou čtvrť. Ta se sestavovala nejprve na workshopech formou diskusí s občany, pak se předala zúčastněným architektonickým kancelářím.

Klíčovým pro definici záměru a vyjádření veřejného zájmu v území je obsah „Vize“. Ta v případě Altony zahrnovala nemnoho bodů:

- Začlenit území do organismu čtvrti a propojit městské struktury
- Zlepšit kvalitu prostředí
- Zvýšit pestrost prostředí
- Posílit identitu
- Odstranit nedostatky v území

Masterplan

Vítězný projekt se transformoval do podoby tzv. masterplanu. Ten, i když není v německém zákoně zakotven, představoval v tomto případě první plánovací krok. Masterplan představil základní prostorovou strukturu území a vysvětlil záměry rozvoje, ukázal, jak by měla nová čtvrť vypadat. Po prvním veřejném představení masterplanu se zahájila série veřejných jednání. Nejprve se kriticky vyhodnotily zkušenosti z dosavadního průběhu participace veřejnosti na procesu pořizování dokumentace. Současně se sesbíraly připomínky k navrženému urbanistickému řešení území. Schválením masterplanu se zahájil standardní proces územního plánování.

Regulační plán (Bebauungsplan)

Regulační plán představuje dle stavebního zákona ten dokument, podle kterého jsou vydávána stavební povolení. Souběžně s pořizováním regulačního plánu jednalo město s vlastníky pozemků o tzv. dohodě o odvrácení procesu vyhlášení „urbanistického



Obr. 4: Masterplan čtvrti Altona Mitte, zdroj: BSU Hamburg

rozvojového opatření“. Regulační plán se může schválit pouze za předpokladu, že tyto dohody jsou podepsány soukromými subjekty a město je odsouhlasí. Do té doby nelze přijímat žádné žádosti o stavební povolení.

TRANSFORMACE NÁDRAŽÍ KING'S CROSS, LONDÝN

Ve Velké Británii je územní plánování postaveno na jiných principech než na kontinentu. Mnohem větší prostor je vytvořen pro individuální vyjednávání. Také daňový systém je nastaven jinak, takže obec nedisponuje proporčně stejnými částkami na budování veřejné vybavenosti a infrastruktury jako ve zbytku Evropy. Proto byl v roce 1990 vložen do zákona o městském a krajiněm plánování nový paragraf 106, který měl do té doby neregulovaným vztahům mezi veřejnou a soukromou sférou dát zákonný rámeček.

Zákon upravuje podmínky, které musí být splněny, aby bylo možné využít paragraf 106:

1. prověření, že projekt je z územně plánovacího hlediska akceptovatelný, tj. nepřiměřené projekty nebo ty v rozporu s územním plánem nelze do dohody zahrnovat,
2. smlouva musí být bezprostředně vztažena k projektu, tj. nelze zahrnovat požadavky na projekty obce nesouvisející s konkrétním záměrem,
3. požadavky smlouvy musí být přiměřené rozsahu, náplni a velikosti projektu.

Tzv. smlouvy podle paragrafu 106 jsou mechanismy, jejichž smyslem je převést developerské záměry, které by jinak byly asi stěží akceptovatelné, do přijatelných mezí z pohledu tvorby města. Smlouvy se zaměřují na kompenzace dopadů projektů na bezprostřední okolí budoucí stavby.

Společným jmenovatelem plánovacích povinností je především zabezpečení dostupného bydlení, stejně jako zabezpečení finančních příspěvků na vybudování infrastruktury. Nicméně toto nejsou jediné výstupy vyplývající z uplatnění paragrafu 106.

Může se dále jednat o:

1. omezení výstavby nebo využití pozemků jiným způsobem;
2. vyžadování určitých procesů nebo aktivit, které se mohou odehrát s pozemkem nebo na pozemku;
3. požadavek využít pozemek nebo jeho část pro konkrétní účel;
4. požadavek na úhradu konkrétní částky pro obec, a to jednorázově nebo opakovaně.

V praxi obvykle dohoda směřuje k tomu, že jakmile se projekt zahájí, stavebník odvádí dohodnutou částku spojenou s vyvolanou infrastrukturou. Výše příspěvků je dle zkušeností z Londýna u velkých projektů 1–9 % celkových stavebních nákladů, což je velice významné číslo. Příspěvky dle paragrafu 106 zůstávají jedním z hlavních zdrojů příjmů pro budování infrastruktury obce.

Příklad uplatnění nástrojů rozvoje v projektu King's Cross

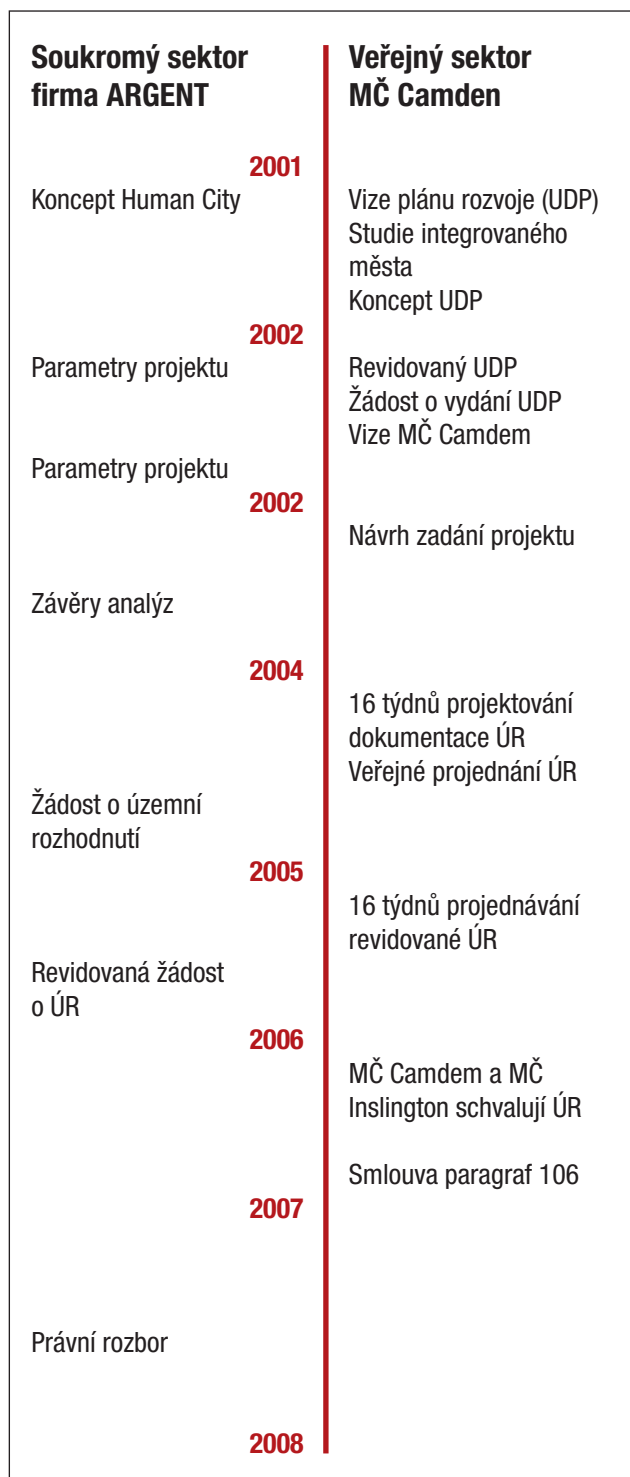
Projekt King's Cross patří k jednomu z mnoha realizovaných velkých rozvojových projektů v Londýně. Společnost Argent (developer) připravovala přestavbu bývalého nákladového nádraží v městské části Camden v Londýně.

Konzultační postupy

Proces vyjednávání mezi městskou částí Camden a společností Argent byl založen na spolupráci od skici prvních zásad projektu k rozpracování podrobnějších návrhů. Obě strany konzultovaly odděleně každý z dokumentů, které vypracovaly. Výsledky konzultací se pak promítly do jednání a byly použity k potvrzení či zpochybnění předkládaných návrhů v průběhu jejich projednávání.

Formální konzultace Camdeny začaly revidovanou kapitolou o King's Cross v územně plánovací dokumentaci (Unitary Development Plan). Ta byla zveřejněna současně s dokumentem Argent's Principles for a Human City. V reakci na něj zveřejnil Camden své vlastní cíle pro lokalitu King's Cross – Towards an Integrated City. Dalším konzultačním dokumentem společnosti Argent byly Parametry pro regeneraci. V něm byly zveřejněny všechny faktické informace, které společnost Argent shromáždila o lokalitě a okolních čtvrtích. Vycházel z toho, že pokud má mít projednávání nějakou hodnotu, musí mít veřejnost přístup k informacím o limitech území a příležitostech rozvoje. Rada Camdeny shrnula vznikající zásady pro svůj návrh do nové kapitoly v dokumentu King's Cross Camden's Vision. Všechny tyto dokumenty byly předloženy k veřejné konzultaci.

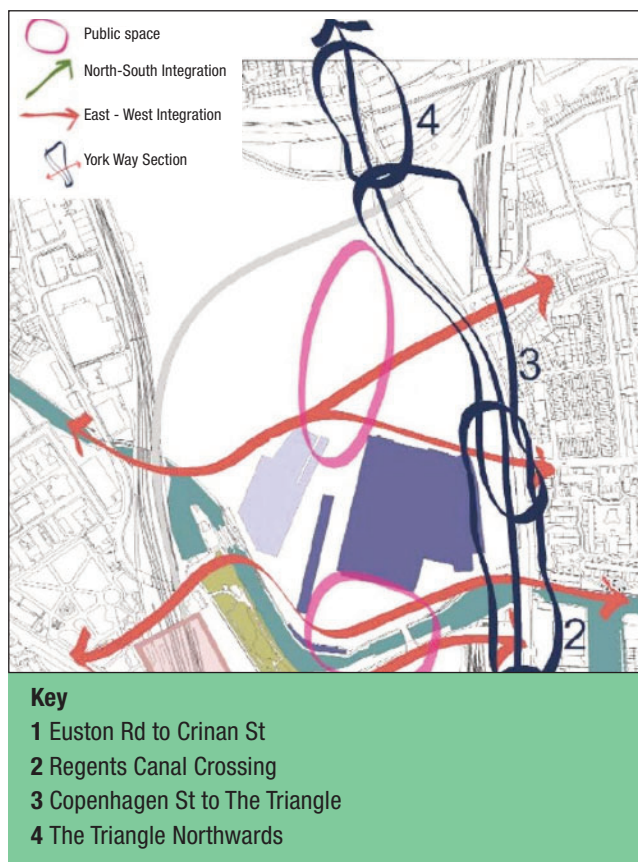
Společnost Argent své myšlenky rozpracovala v dokumentu A Framework for Regeneration, který obsahoval vytrhávací stránky pro odpovědi a byl doprovázen konzultační roadshow v městské části Camdeny a Islingtonu. Odpovědi byly zpracovány do devíti krátkých filmů zveřejněných na internetových stránkách.



Obr. 5: Kroky veřejného a soukromého sektoru v rámci projektu, zdroj: Bishop, 2016

Rada Camdenu dále vypracovala návrh Plánovacího a rozvojového dokumentu pro King's Cross. V rámci konzultací tým King's Cross, aby oslovil co nejširší veřejnost, kontaktoval více než stovku jednotlivých komunitních skupin se zvláštním zaměřením na těžko dostupné a neanglicky mluvící občany. V širším měřítku úředníci kontaktovali více než 700 spolků a uskupení a uskutečnilo se více než 40 setkání s místními komunitními sdruženími. Diskusí se zúčastnilo více než 4 000 osob. Kromě toho byly rozdávány letáky, pořádány workshopy a otevřeny stánky na místních festivalech. Závěry z konzultací byly sděleny vedoucímu představiteli, vedoucím politikům a samotným skupinám a promítly se do přípravy plánovací dokumentace a její finální podoby.

Výsledný návrh řešení brownfieldu byl paralelně doprovázen plánovací smlouvou.



Obr. 6: Principy rozvoje území představené v tzv. Unitary development plan, zdroj: Bishop, 2016

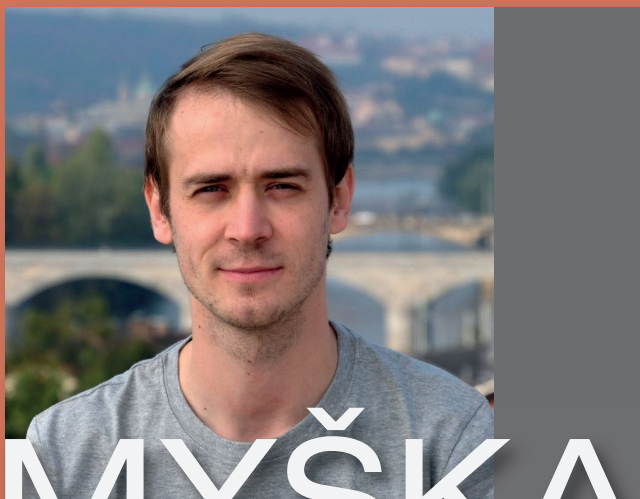
Výsledkem dohody dle paragrafu 106 v případě King's Cross je platba příspěvku obci, resp. plánovacímu úřadu, které kompenzují náklady na vnější efekty projektu (externality). Developer nabídl část projektu pro dostupné bydlení, poskytl příspěvek do sociálního fondu obce, podpořil místní školy, komunitní centra, městské služby, financoval opatření ke zklidnění dopravy v místě projektu, ale také vytvořil během výstavby pracovní místa pro místní obyvatele, přispěl na ubytovnu zdravotních sester nebo umístění výtvarných děl do veřejného prostoru.

Závěrem

Mají-li procesy odehrávající se v územním plánování vést ke konkrétním výsledkům (dohodám, výstavbě apod.), musí fungovat celý systém nástrojů, které předcházejí nebo navazují na kroky potřebné ke schválení příslušné územně plánovací dokumentace, resp. povolení stavby. V případě Altona-střed je změna územního plánu nepřímou svázaná s hrozbou nuceného vykoupení pozemků, resp. je dosažena po uzavření smlouvy mezi veřejným a soukromým sektorem. Proto je klíčové v rozvojových územích včas určit roli veřejného sektoru a připravit konkrétní podmínky pro vstup, resp. podnikání soukromého sektoru. Zároveň lze vytvořit předpoklady pro používání stávajících nástrojů v nových rolích (např. územní studie jako ekonomická studie rozvoje). Jiným poučením z německého příkladu může být požadavek na vybavení města institucemi na obchodní jednání se soukromým sektorem, které pak řeší případné výkupy a odprodeje nemovitostí. Výhodou je schopnost města zřídit zvláštní tým na řízení projektu a komunikaci s developery v otázkách ekonomických a právních.

Také v Londýně je spolupráce založena na možnostech, které poskytuje legislativa. Městská část věnovala velkou pozornost vyjádření veřejného zájmu v území a důsledně jej testovala na jednáních s občany i zájmovými skupinami. Přestože je způsob projednávání velkých rozvojových projektů v rámci precedentního práva a s ním zažitých vzorců chování složitý, nepředvídatelnější než například v Německu, komunikace veřejného a soukromého sektoru probíhá neuvěřitelně pragmaticky a směřuje bez zbytečných prodlení k dosažení dohody.

BSU HAMBURG: Flächenmanagement in Hamburg, Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt, Hamburg, 2009
 BISHOP, Peter: Funding public infrastructure through the planning system, 2013 [CD], Allies and Morrison, 2013
 BISHOP, P., WILLIAMS, L.: Planning, Politics and City Making, A Case Study of King's Cross, RIBA Publishing, London, 2016
 KARADIMITRIOU, N., DE MAGALHAES, C.,
 VERHAGE, R.: Planning, Risk, and Property Development. Abingdon, Routledge, 2013



MYŠKA

VOJTĚCH MYŠKA *1991

Urbánní analytik, jenž využívá znalost urbanismu z ukončeného studia Fakulty architektury ČVUT pro vytvoření holistického obrazu města prostřednictvím prostorových analýz. V současnosti působí na výzkumných projektech při Ústavu prostorového plánování, CIIRC a ve spolupráci s Fakultou dopravní ČVUT, nicméně jeho hlavní činností je analytická práce pro soukromý a veřejný sektor v rámci společností off.land a 4ct.

DATOVÁ VYBAVENOST V KONTEXTU MĚSTSKÉHO ROZVOJE

TATO ČÁST TEXTU SE VĚNUJE PROBLEMATICE DAT A MĚŘENÍ V PRAXI SOUČASNÉHO ÚZEMNÍHO ROZVOJE.

Reálná operativa městského plánování vychází z potřeb obce (z její neoddelitelné fyzické a komunální podstaty), místní samosprávy, nadřazených územních celků a z povšechné strategie rozvoje na národní a evropské úrovni.

V tomto základním prohlášení je více popsáno přání nežli metoda. Kompartmentalizace, specializace a jakési zapouzdření jednotlivých zájemců, odborů či úředníků zodpovědných za pořizování či zadávání územně plánovacích dokumentací a podkladů vede k následování fragmentárních, dílčích zájmů jednotlivých institucí a osob. Jejich prostý součet (či negace, obvyklá v procesu vyjednání veřejné věci) však rozhodně nevede k příznivému výsledku, dokonce často ani nenaznačuje smysluplný úběžník budoucího rozvoje. Problém specializace s sebou dále nese i problém dalšího rozevírání propasti mezi obecnou veřejností, odbornou veřejností a veřejnou správou – např. symptomatická délka stavebního řízení může být redukována na problém zvyšování hladiny expertízy, která na současné úrovni nemůže být v gesci jedné objektivně hodnotící osoby, zodpovědné za vydání rozhodnutí.

Problém není nutně multiplikován s měřítkem; složitost rozvoje často není v lineárním vztahu s jeho velikostí či např. investičními objemy. Míním tím, že stavba rodinného domu často složitostí a množstvím zúčastněných stran překračuje zátěž nutnou pro výstavbu logistického parku, systém tedy snad nezáměrně znevýhodňuje malé investory (viz též obecně přijímaný efekt „complexity is a subsidy“ – čím složitější jsou pravidla, tím více odměňujete osoby s kognitivními, materiálními nebo sociálními zdroji nezbytnými k jejich obejití). Tento jev je viditelný i v nástrojích přidělování dotací, kdy malé obce nemohou soupeřit ve své institucionální kapacitě s velkými podniky, se kterými si často i teritoriálně „konkurují“.

Namísto je hledání řešení, přičemž v těchto situacích se často jako společnost upínáme k technologii.

Zde je však problém nezřídka ještě umocněn. Špatná úroveň kvalifikace na úrovni samospráv není fér argument – technologie musí být orientované na uživatele a odvozovat snadnost použití od svého koncového operátora. Způsob implementace ale mnohdy způsobuje, že je samospráva zahlcena plněním registrů a konverzí a tvorbou dat, pro které však nemá přímé využití. Slouží pro agregované statistiky. Samospráva tedy supluje funkci sběratele dat tam, kde by měla být primárním uživatelem výsledků.

Co to způsobuje? Jako obvykle je odpověď složitější a sestává z vícero vzájemně provázaných faktorů. Jedním z nich je charakter metrik. Tedy dat, převážně kvantifikovaných ukazatelů, podle kterých ilustrujeme stav světa kolem nás nebo naše přání o něm.

Dalším je stav poznání měst. Na rozdíl od jiných ekosystémů, např. národních parků, jsou města zkoumána z perspektivy humanitních věd (přirozeně), a nikoli věd přírodních. Pokud odhlédneme od odhadů dopravního chování, víme a predikujeme velice málo. Třetím je samotná implementace a operativa, denní provoz samosprávy a její legislativní nastavení.

K problému metrik a usuzování z nich je třeba delšího textu a v dnešní datově bohaté kultuře se jedná o jeden z kritických fenoménů. Bohužel ne prioritně z hlediska samospráv, pokroky v oblasti datové analýzy jsou dnes tlačeny zejména marketingem, finančním sektorem a optimalizací řízení velkých firem.

Současná praxe v datové analýze je tedy ve výsledku odrazem motivací těchto sektorů. Máme velice dobře zpracované algoritmy pro odhady spotřebního chování, probabilistické modely a způsoby sběru dat z leteckých motorů. Na základě nich pak činíme informovaná rozhodnutí. Jak moc jsou ve skutečnosti informovaná?

„Tyranie metrik“, termín ustanovený Jerry Z. Mullerem, ve své zkrácené podobě popisuje úskalí datově-asistovaného (data-assisted) rozhodování. Jedná se o úvahu, že data nemusejí být vždy i jen dobrým sluhou.

Nejcharakterističtější rysem posedlosti metrikami je snaha o náhradu úsudku založeného na zkušenostech standardizovaným měřením.

„Ti, kdo věří, že co nemůžete kvantifikovat, neexistuje, také věří, že co kvantifikovat můžete, existuje.“ Tato citace od Aarona Haspela ilustruje častý problém datových analýz či měření jako takového. Je snadné vytvořit syntetický jev pouze pomocí kombinace čísel. Například korelace celkového objemu prodeje klimatizací s počtem utonutí za měsíc. Jev, tedy spojitost implikující kauzalitní vztah, zde neexistuje, při přeložení těchto dat přes sebe však vidíme korelaci. Jedná se samozřejmě o extrémní, ilustrativní příklad. Zaslepenost a slabost argumentace způsobem „máme na to čísla“ byla velice brzy odhalena například v postupech při řešení pandemie. Snahy interpretovat čísla a trendy mohou být zavádějící, a to s nedozírnými následky. Samozřejmě je zde namísto připomenout, že čísla (výsledky) jako taková na to žádný názor nemají, jsou neutrální a jen tak validní jako jejich měření. Problém spočívá v interpretaci a stanovení jejich důležitosti. Bez správného vyložení významu a přetvoření dat v informaci (proces obecně nazývaný jako kontextualizace) jsou data opravdu zlým pomocníkem. Lidský nedokonalý mozek má tendence kotvit se na údaje, které považuje za pevnější třeba i z důvodu jejich vizualizace – šestimístné číslo či sloupcový graf vždy ponese větší důvěryhodnost, ačkoli s nimi může být úplně stejně manipulováno jako s mluveným slovem.

Pozoruhodné však je, že v územním však k této fázi problému s nadhodnocováním významu metrik v podstatné míře zatím ani nedošlo – v porovnání s obory, jako je vzdělání (standardizované testy, mezinárodní žebříčky a srovnání), policie (objasněnost, incidence, úspěšnost, míra recidivity), obrana (k-d ratio, efektivita zásahů, force-to-area ratio), zdravotnictví (vyčíslování pojišťovacích nákladů, efektivita léčby infekčních parametrů, CBA analýzy kvantifikované hodnotou lidských životů pro státní aparát) či

marketing (dnes nejpokročilejší způsoby měření a analýz), nejsou stanoveny ani základní metriky „úspěchu“ či „selhání“. O těchto dopadech se dozvídáme ex post, často v jiné generaci, a často i v jiném kulturním kontextu – prospěšnost asanací 60. a 70. let je měřena nadhodnocením aktuálního problému, zde neutěšenou hygienickou situací; dnes při konfrontaci s devalvací veřejného prostoru, hospodařením v území či technickým stavem budov můžeme usoudit, že problém hygieny by bylo snáze řešit technologickými cestami v rámci budov. Zde je vidno, že viníkem není jen přecenění sledovaného jevu, ale zejména přemrštěná reakce na něj; ta však vyplývá i z politických poměrů v procesu rozhodování.

V 60. letech vznikaly, na vlně technologického optimismu, snahy o nasimulování funkčních systémů měst a nevyhnutelně i jejich odmítnutí (vlivné jsou v demytizaci měst jako determinovaného systému např. texty Christophera Alexandra).

Plány na celkovou racionalizaci ztroskotávají již v úvodním kontaktu se skutečným životem ve městech, jeho pestrostí a nepředvídatelností. Prvky plní mnohé funkce, které se proměňují v časovém horizontu krátkodobém i dlouhodobém, navzájem se ovlivňují napříč měřítky a jeden prvek je v jeden moment součástí mnoha systémů. Většina snah např. v herním průmyslu toto reflektuje a pro účely zábavy akceptuje: město je simulováno primárně jako shluk input-output prvků (budov), které generují či upravují poptávku, dopravu, zisk, kapacitu občanské vybavenosti atp. Primárně se jedná o simulace městské dopravy v pevně kategorizovaném zonálním uspořádání RCI (residential, commercial, industrialu). Výzva spočívá v prostorové kombinaci, nikoli však v úrovni mikroměřítka vchodů, mobiliáře, uličních profilů, ekonomiky provozu či investiční atraktivity.

V kontextu územního plánování zde narážíme na problém: co je relevantní sledovat?

Jaké jsou konstanty mého navrženého systému? A jaké jsou jeho proměnné?

Zde má komerční developer nesrovnatelnou výhodu: může se svými indikátory poměrně úzce zaměřit na hlediska úspěchu. Proto ostatně existují KPI. Zde neimplikují, že to je jediné kritérium komerčního rozvoje. Ale přinejmenším z jednoho hlediska účastník rozvoje ví, kdy je jeho projekt úspěchem. Stanovení reziduálních hodnot, vnitřních výnosových procent či rovnou odhadů návratnosti pomáhá „zakotvit“ tuto klíčovou metriku a podle ní posuzovat scénáře – bez přihlídnutí k dalším parametrům nemá smysl investovat s menším výnosem a srovnatelnou mírou rizika.

Tato výhoda je stanovena tím, že na rozdíl od ostatních účastníků řízení ví, kdy dosáhl svého. A ví, kolik by ještě dosáhnout mohl. Stejně zvýhodněné jsou další obory, a to o to více, čím více se specializují na úzký funkční okruh či systém. Spočívá v pozitivistickém způsobu úvahy o „dobré hodnotě“.

Statická posouzení či požární bezpečnost mají modely a jasné,

¹ ??? Dalším krokem je datově řízené (data-driven) rozhodování, které funguje na stejných principech, ale jeho aplikace je omezenější a v procesu městského plánování zatím nepříliš použitelná.

nepřekročitelné hranice v rozhodování, zda je projekt způsobilý („kvalitní“), či není. Samotná existence těchto modelů dává sektoru nespornou výhodu, ač je pro ostatní účastníky často netransparentní, jsou uspokojeni jejich zdánlivou objektivitou.

Problém nastává v momentu následné syntézy jejich funkcí a projevů a ve snaze vyčíslit celkovou kvalitu či přínos projektového záměru. Je však namístě, aby nejen výše zmíněné, z definice technické či kvantitativně zaměřené obory získaly protiváhu v posuzování indikátorů nastavených z dalších témat městského prostředí, jako je například nabídka veřejného prostoru či ekonomika provozu z hlediska samosprávy.

Při studiu historie obcí narážíme na mnohá kritéria jejich úspěchu – jaké má město být, co má nabízet a jaký deficit má řešit? Objemy přepravovaného zboží v rámci obcí, energetická spotřeba, příspěvek na národním HDP jsou snadno zavádějící metriky. V určité části historického vývoje měst jsou nepochybně důležité pro ilustraci nejpodstatnějších změn v čase a odlišnostech v charakteru/hlavní funkci metropolí, ale stanou se snadno obětí špatné interpretace či jim je přisuzována velká váha čistě jejich záznamem a uvedením. Jihoamerické favely jsou obecně vnímány jako negativní jev/symptom měst, nicméně se často nedořekne, že jsou „přirozenou“ nebo jedinou dostupnou alternativou k žití na venkově, který poskytuje ještě nižší standard života. Pokud bychom se zaměřili na míru výskytu slumů, paradoxně to vypovídá více o ekonomické atraktivitě centrálního města než o ilustraci kvality života. Hustota obyvatel, prostorová potřeba na osobu (v bytovém či veřejném prostoru, či dokonce zařízeních), míra veřejného prostoru, dělba přepravní práce, nabídka pracovních míst, deviance tepelného ostrova; tyto atributy jsou jedny z metrik, které mají v současné době největší váhu v oboru plánování kvalitního města.

Poměr zelených ploch je modifikovatelný a v žádném případě není zárukou jakési objektivní kvality. Zde navíc v tématu nastupuje další souhrn metrik a sektorového uvažování, a tou je klimatická udržitelnost. Je kritická (v konečném důsledku naprosto esenciální), stále je však „jen“ jedním z vícero faktorů. Sledujeme ekvivalenty zastavěných ploch v počtu fotbalových hřišť, denně obětovaných „zástavbě“ (dílní metriky často plní novinové články, ale jsou málokdy systematicky sledované), nicméně tato metrika je více méně bezrozměrná a bez přesné lokalizace a konzistentního sledování použitelná pouze částečně – a to pro účelovou argumentaci pouhého jednoho aspektu rozvoje.

Klíčem k posouzení projektu a dobré informovanosti o něm není důležité shromáždit co nejvíce dat, ale ustanovit si je jako cíle, kvantifikovat je a revidovat je jako analytický feedback v průběhu návrhu. Osvědčuje se nám přemýšlet v základních kategoriích/tématech návrhu:

- atraktivita v území
- bydlení a demografie
- dopravní infrastruktura
- ekonomický kontext
- environmentální kontext
- historický kontext
- ostatní limity a omezení
- realitní kontext
- majetkoprávní vztahy
- socioekonomická infrastruktura
- technická infrastruktura
- urbánní kontext
- veřejný prostor
- záměry a opatření v území
- závazné a relevantní územně plánovací regulativy v území
- zelenomodrá infrastruktura

Už tato velice bazální segmentace na 16 témat dovoluje o rozvojovém projektu rozmýšlet systematicky a nabídnout třídění na dílní části. Většina těchto témat však navíc v sobě zahrnuje metriky – indikátory. Jak je uvedeno výše, není možné posoudit celostní „hodnotu“ pouze jejich sumarizací, ale mohou je porovnávat, kontextualizovat a vést o nich diskusi (pro základní příklad „je 800 bytů pro lokalitu málo?“ je konstruktivnější podnět pro diskurs než „kolik tam má být bytů?“).

Stanovení témat pomáhá výběru použitých metrik. Nezákladnější a nejskloňovanější jsou zpravidla tyto:

- KPP (FAR) – koeficient podlažních ploch (floor area ratio)
- HPP (GFA) – hrubá podlažní plocha (gross floor area)
- ČPP (NFA) – čistá podlažní/podlahová plocha (net floor area)
- KZP (BAR) – koeficient zastavěných ploch (built-up area ratio)
- PPM (PSC) – počet parkovacích míst (parking space count)

Z výčtu je jasné, že se jedná hlavně o metriky na průniku mezi ekonomikou výstavby a prostorovou regulací. Většina dalších metrik je odvoditelná z HPP a ČPP, např. výnosy a náklady (v kombinaci s využitím), návratnost, počty bytů a obyvatel (při volbě standardu), prostorová efektivita, výměra veřejného prostoru apod.

Po stanovení metrik je nutné vymezit zájmové území; jelikož se jedná o bytostně prostorovou analýzu, je správně vymezené AOI (area of interest) její klíčovou součástí.

Drtivá většina metrik se počítá vůči ploše, ať již vlastní (území záměru), tak interakční (blízké okolí, sousedství, čtvrtí; v závislosti na dopadech a významu projektu stanovujeme komparativní měřítko).

² KPI = key performance indicator, v češtině doslova „klíčové ukazatele výkonnosti“

Až po stanovení témat, metrik a území mohou data analyzovat a srovnávat se scénáři. Velice důležité je rovněž uvádět „deltu“ (Δ), změnu hodnoty stavu (S0) oproti scénáři Sx.

Scénář	Hustota osídlení [ob./ha]	Δ	Počet obyvatel [os.]	Δ	Poměr veř. prostoru	Δ
S0	186	0	654	0	0,53	0
S1a	278	+92	978	+324	0,41	-0,12
S1b	314	+128	1104	+450	0,38	-0,15
S2	205	+19	721	+67	0,5	-0,03
S3	275	+89	968	+314	0,44	-0,09

Projekty a záměry jsou jedinečné, jejich umístění rovněž. Kontextualizace použitých metrik je proto naprosto klíčová a každé číslo je nutné dosadit do stávajícího stavu, a tím mu umožnit interpretaci. Přestože máme obecnou tendenci číselné vyjádření vnímat jako pravdivý a autoritativní údaj, vždy je nutné posoudit i metodu sběru, validitu, konzistenci a v neposlední řadě i utilizaci – ne všechna data jsou užitečná a jejich saturace rozhodně nepřispívá čitelnosti dopadů projektu.

V závěru přidávám souhrn ve formě několika tipů:

Data nejsou samospásná a bez správné kontextualizace udělají více škod (více zmatku než srozumitelnosti).

Nezaměřujte se na budovy, ale na jejich vchody – místa interakce veřejného prostoru a inputu/outputu, zjednodušeně bodů výměny lidí, zboží a informací.

Vymezte si vlastní území a interakční území. Toto území neměňte a vztahujte k němu vybrané metriky (osoby na hektar, podíl zelených ploch, podíl propustných ploch...).

Jaká jsou KPI projektu? = co počítám

Jaké je AOI? = kde počítám

Jaké jsou předpokládané efekty projektu? = jaké jsou výsledky metrik

Jaké jsou předpokládané dopady (impacty) projektu? = jaká je delta (změna oproti stavu)

Jaké jsou scénáře? = co mohu měnit, co nabízím za alternativu



JUDr., PhDr. JIŘÍ PLOS
***1952**

Pedagog na Fakultě architektury ČVUT v Praze (obor právo a obor vývoj urbanismu), na Fakultě umění a architektury TU v Liberci (obor právo a obor stavba měst) a externě na Škole architektury AVU v Praze a VŠUP v Praze (obor právo). Působil dlouhá léta jako sekretář České komory architektů. Věnuje se odborné, výzkumné, publikační, přednáškové a expertní konzultační činnosti v oboru teorie a dějiny architektury a urbanismu, teorie prostorového (územního) plánování včetně strategického plánování obcí, měst a regionů, právo se zaměřením na legislativu výstavby a výkonu povolání autorizovaných architektů včetně autorskoprávní tematiky, památkové péče, životního prostředí včetně ochrany přírody a krajiny, a organizaci a výkon veřejné správy v uvedených sférách. Spolupracuje na přípravě právních norem. Je spoluautorem řady rozvojových programů obcí. Provádí konzultační činnost v oboru prostorového plánování a v dalších uvedených oborech.

CITY DEVELOPMENT A PRÁVNÍ PROSTŘEDÍ (LEGISLATIVA A INVESTOVÁNÍ)

Změny v právním prostředí po roce 2012.

1. ÚVOD

Investiční činnost ve výstavbě, to jest investiční činnost v území, jež souvisí s vystavěným prostředím (architekturou, urbanismem a krajinou), s sebou nese řadu podstatných souvislostí povahy soukromoprávní i veřejnoprávní. V poslední době doznal proces investování vzhledem k platnému právu dosti významných změn, způsobených jednak rozsáhlou novelizací stavebního zákona a jeho prováděcích vyhlášek v oblasti veřejného práva, jednak a především nabytím účinnosti nového občanského zákoníku a související rozsáhlou rekodifikací soukromého práva, dopadající svými důsledky i do mnoha oblastí práva veřejného. Na tomto místě není prostor pro rozsáhlejší rozbory, a proto je příspěvek omezen pouze na základní informaci.

2. NOVELA STAVEBNÍHO ZÁKONA

2.1. ROZSAH A ÚČEL NOVELY A ZMĚNY ČÁSTI PRVNÍ A DRUHÉ STAVEBNÍHO ZÁKONA

Pod č. 350/2012 Sb. byla publikována velmi rozsáhlá novela zákona č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), která se dotýká s různou intenzitou téměř dvou třetin stávajících ustanovení a čítala skoro 250 novelizačních bodů. Zákon byl až dosud novelizován jedenáctkrát. Podíváme-li se na novely blíže, zjišťujeme, že přípravě právních předpisů není věnován potřebný čas – a především že postrádají zdůvodněné směřování, koncepci. V případě stavebního zákona je zřejmé, že se nejedná pouze o stavební zákon samotný, nýbrž a hlavně o jeho širší právní zázemí a souvislosti. Fragmentarizace českého práva, rezortismus a s ním spojené důsledky, zejména duplicity, často triplicity – tedy vše, co bylo opakovaně vytýkáno českému právnímu prostředí v minulosti, se nemění k lepšímu, nýbrž se spíše prohlubuje. Je mimo veškerou pochybnost, že proměny a inovace technologické se významně dotýkají kulturně civilizačních základů, kladou zcela nové otázky v souvislosti s proměnami ekonomickými a sociálními, na něž je nutno hledat nové odpovědi. V čase rychlých inovací jistě nelze očekávat, že by změny právních předpisů (zejména zákony) měly podléhat, resp. odpovídat této rychlosti. Očekávali bychom spíše, že právní předpisy budou koncipovány tak, aby nevytvářely zbytečné tuhé bloky, nýbrž – při vědomí proměnlivosti světa – budou především vytvářet pružné konstrukce, které poskytnou nezbytnou míru stability a zároveň umožní variace schopné reagovat na detail, na změnu, aniž je nutně dotčena podstata.

Zákon nabyl účinnosti dnem 1. ledna 2013 a s určitým odstupem nabyla účinnosti též novelizované prováděcí vyhlášky ke stavebnímu zákonu. I nadále zůstává zachována dvojí úroveň veřejnoprávního rozhodování o stavbách (územní řízení a stavební řízení) s mnoha obsahovými i formálními překryvy, nemluvě o přetrvávajícím systému vícenásobného projednávání v proces prakticky obsahově shodných řízení (zejména překryvy se zákonem o posuzování vlivů na životní prostředí a zákonem o ochraně přírody a krajiny). V této souvislosti stále (přes značná omezení a změnu celkové koncepce) zůstává problematickou právní úprava zjednodušených forem řízení a především činnosti autorizovaných inspektorů. Nedotaženosti jsou zřejmé i v části týkající se společných ustanovení, zejména důsledného prosazování odpovědnosti odborně způsobilých osob za výkon kontrolních činností, resp. dozorů či dohledů. V tomto smyslu zůstává působnost rezortně příslušného Ministerstva pro místní rozvoj i přes některé novelizované části zákona nadále tématem okrajovým, jakkoliv právě vady staveb a možnosti vzniku škod, resp. nápravných opatření jsou jednou ze základních skutečností, kterou by mělo toto ministerstvo důsledně sledovat a kde by mělo prosazovat nápravu. Deficitní zůstává rovněž právní úprava technických požadavků na stavby (technické normy a jejich účelná a účinná aplikace ve výstavbě tak, aby byla realizovatelná smysluplná městská nebo venkovská výstavba s respektem k přírodním a krajinným složkám, s respektem ke kulturnímu dědictví, avšak zároveň umožňující vsřebávat inovace a vytvářet nové krajinné, urbánní a architektonické vrstvy).

Již v úvodních pasážích byly doplněny a nově formulovány některé pojmy, mezi nimiž nejpodstatnější (byť zdaleka ne kvalitní, jak uvedeme níže) je nová formulace „zastavěné plochy“ – pojmu, který působil ve správní praxi opakovaně obtíže. V úvodních částech doznala změn též úprava výkonu veřejné správy na úseku stavebního zákona, a to specificky pro interpretaci stavebního zákona jedno z klíčových ustanovení – § 4, v němž jsou poněkud zpřesněny podmínky pro vydávání závazných stanovisek a stanovisek dotčených správních orgánů.

2.2. ROZSAH NOVELY ČÁSTI TŘETÍ STAVEBNÍHO ZÁKONA – ÚZEMNÍ PLÁNOVÁNÍ, ÚZEMNÍ ŘÍZENÍ A ÚPRAVA VZTAHŮ V ÚZEMÍ

V územním plánování samém jsou podstatně dotčena a přepracována ustanovení o politice územního rozvoje, o zásadách územního rozvoje, územním plánu [obce] a regulačních plánech. Dílčích, byť ne nevýznamných změn doznalo územní řízení. Zásadním přepracováním prošla ustanovení o úpravě vztahů v území (výsledek ovšem nikterak podstatně nevybočil a od skutečného a efektivního promítnutí ekonomických vztahů do území a do výstavby zůstal i nadále na hony vzdálen; skutečné pozitivní a negativní externality a jejich důsledky v investiční činnosti tato novela neřeší).

Změny v územních plánech [obcí] se týkají jejich rozsahu (a obsahu); obdobně jako v zásadách územního rozvoje mohou ÚP obsahovat

záležitosti nadmístního významu, které nejsou řešeny v zásadách územního rozvoje, pokud to krajský úřad ve stanovisku podle § 50 odst. 7 z důvodu významných negativních vlivů přesahujících hranice obce nevyloučí. I v ÚP doznalo podstatnějšího dopracování ustanovení o podmínkách podmiňujícího pořízení RP nebo územní studie, resp. dohody o parcelaci nebo plánovací smlouvy (v souvislosti s navazujícími ustanoveními). I v případě ÚP bylo v § 43 na konci odstavce 3 doplněno ustanovení, že „*Územní plán ani vyhodnocení vlivů na udržitelný rozvoj území nesmí obsahovat podrobnosti náležející svým obsahem regulačnímu plánu nebo územním rozhodnutím*“. Rozsáhle byly přepracovány též pasáže týkající se pořízení zadání a návrhu. Zásadní změnou je vypuštění fáze „konceptu“ územního plánu, která je nahrazena případným opakovaným projednáním upraveného návrhu, popřípadě až vypracováním nového návrhu. I nadále není součástí ÚP směrná část. Podstatně novelizováno bylo ustanovení o návrhu územního plánu se zapracovanými podmínkami pro posouzení vlivu koncepce na životní prostředí (SEA) včetně návrhu případných kompenzačních opatření.

Za velmi problematickou nutno ovšem označit úpravu, která stanovuje, že regulační plán vydaný krajem je závazný i pro územní plány a regulační plány vydávané obcemi, čímž se zmatečnost celého systému územního plánování a logika plánovacích úrovní jenom potvrzuje! Obdobně ustanovení § 88 SZ je konstruováno též § 66 odst. 3: „*V případě, že záměr klade nové nároky pouze na veřejnou dopravní nebo technickou infrastrukturu nebo na veřejná prostranství, může žadatel místo návrhu plánovací smlouvy doložit smlouvy s příslušnými vlastníky veřejné dopravní nebo technické infrastruktury, které zajistí vybudování nebo úpravu této infrastruktury v rozsahu a čase potřebném pro uskutečnění záměru, a smlouvu s obcí o vybudování veřejných prostranství*.“ Přepracováno je znění řízení o regulačním plánu, jakož i posouzení regulačního plánu pořizovatelem. S přihlédnutím k povaze regulačního plánu a jeho blízkosti k územnímu rozhodnutí je stavebním zákonem stanovena též doba platnosti, změna a zrušení regulačního plánu (koncipovaná obdobně platnosti vydávaných správních rozhodnutí dle SZ).

V části upravující podmínky územního řízení byla dotčena novelou především ustanovení vstupní, jimiž se vymezuje předmět a zejména případy, na něž se územní řízení a rozhodnutí nevztahují (§ 78 a § 79 – případy přípustné náhrady ÚŘ a ÚR a případy o vyloučení některých staveb z dosahu ÚŘ a ÚR, s výjimkou případů, kdy se jedná o památky, popřípadě o případy vyžadující EIA; v souvislosti s tím byl i zpřesněn § 80 odst. 3), jakož i nově vložený § 78a, jímž se podrobněji stanovují podmínky uzavření veřejnoprávní smlouvy subordinační, jíž se může nahradit vydání územního rozhodnutí. Podstatným doplněním (vyvolaným však především ne zcela logickým výkladem SZ ministerstvem) je vložení § 94a a § 96a; v prvním případě se jedná o společné územní a stavební řízení, ve druhém případě o společný územní souhlas a souhlas

s provedením ohlášeného stavebního záměru. Vzhledem k nejasnostem při praktické aplikaci veřejnoprávních smluv na rozhodovací procesy bylo vloženo nové ustanovení podrobně vymezující podmínky uzavření veřejnoprávní smlouvy mezi žadatelem a stavebním úřadem o umístění stavby, o změně využití území a o změně vlivu užívání stavby na území, která nahradí územní rozhodnutí.

Rozsáhlých změn doznalo též ustanovení § 87 o podmínkách zahájení územního řízení; podstatnou skutečností je podmínka zpracování dokumentace oprávněnou osobou (projektantem); tento nedostatek nelze zhojit a je obligatorním důvodem pro zastavení řízení. Doplněno bylo ustanovení § 88, které umožňuje stavebnímu úřadu vyžadovat plánovací smlouvu s obcí nebo vlastníky technické a dopravní infrastruktury, jestliže se záměr dotýká veřejné dopravní a technické infrastruktury ve vlastnictví obce nebo vlastníků veřejné dopravní a technické infrastruktury, a stanoví mu k tomu přiměřenou lhůtu. Zcela přepracováno je ustanovení § 91 o posuzování vlivů na životní prostředí v územním řízení. Ani tato změna však neléčí neduh české právní úpravy, jímž je souběh různých procesů fakticky identického obsahu (se značnými a zatěžujícími nároky finančními a časovými).

Základní zásady pro společné územní a stavební řízení vycházejí ze skutečnosti, že musí být splněny požadavky a náležitosti obou vedených řízení, přičemž posouzení žádosti se děje vždy v souběhu obou příslušných ustanovení SZ (to jest například podle § 90 a § 111). Výroková část společného rozhodnutí obsahuje výrok o umístění stavby a výrok o povolení stavby. Výrok o povolení stavby je vykonatelný nabytím právní moci výroku o umístění stavby.

Zpřesněna či částečně přepracována jsou též ustanovení § 95 a § 96 o zjednodušeném územním řízení a vydání územního souhlasu. Zpřesněny byly především případy, kdy jsou tyto postupy přípustné, podmínky a náležitosti podání žádosti a jejího doložení, podmínky doručování a příslušné lhůty. Základní pochybnosti o účelu a smyslu takto koncipovaných „zjednodušených“ procedur však zcela odstraněny nebyly.

Úplným přepracováním (byť nikoliv opuštěním poněkud zmatené koncepce) jsou ustanovení o úpravě vztahů v území, a to § 101 o předkupním právu a § 102 o náhradách za změny v území.

2.3. ROZSAH NOVELY V ČÁSTI ČTVRTÉ A PÁTÉ – STAVEBNÍ ŘÁD A SPOLEČNÁ USTANOVENÍ

Koncepce části čtvrté SZ – stavebního řádu zůstává v principu zachována; přesto doznala jednotlivá ustanovení „zásadních“ přepracování v tom smyslu, že ve výčtu staveb (§ 103 a § 104 odst. 1) doznala dílčích změn a upřesnění, aniž však opustila výčet konkrétních staveb k označení těchto staveb obecnými definičními znaky. Podstatnější proměnou prošla ustanovení o ohlášení, která trpěla nejasnostmi o lhůtách, o obsahu a rozsahu předkládané

dokumentace a dokladů (a to podle jednotlivých druhů ohlašovaných staveb), o oznámení záměrů dotčeným osobám, které by jinak byly účastníky řízení, a o způsobu doložení jejich souhlasu (souhlasy osob, jež mají vlastnická práva nebo práva odpovídající věcnému břemenu k pozemkům, které mají společnou hranici s pozemkem, na kterém má být stavební záměr uskutečněn, musí být vyznačeny na situačním výkresu). Ohlášení se neprojednává ve stavebním řízení podle § 111 až § 113. Na vydání souhlasu s provedením ohlášeného stavebního záměru se nevztahují části druhá a třetí správního řádu. Souhlas platí 2 roky ode dne jeho vydání. Dobu platnosti nelze prodloužit. Souhlas s provedením nepozbývá platnosti, bylo-li s prováděním ohlášeného stavebního záměru započato ve lhůtě platnosti. Souhlas s provedením naopak pozbývá platnosti dnem, kdy stavební úřad obdržel sdělení stavebníka, že upustil od provádění stavebního záměru, na který byl souhlas vydán; to neplatí, bylo-li s prováděním stavebního záměru již započato. Právní úprava se vrátila naštěstí k modelu předchozí právní úpravy pro případ, dojde-li stavební úřad k závěru, že ohlášení není úplné nebo záměr nespĺňuje podmínky pro vydání souhlasu s provedením ohlášeného stavebního záměru; v takovém případě rozhodne usnesením o provedení stavebního řízení, toto usnesení oznámí pouze stavebníkovi a nelze se proti němu odvolat. Stavební řízení je zahájeno dnem podání ohlášení; podané ohlášení se považuje za žádost o stavební povolení. Pokud je to pro posouzení stavebního záměru nezbytné, vyzve stavební úřad stavebníka k doplnění žádosti, maximálně však v rozsahu jako k žádosti o stavební povolení.

Zcela zásadní proměnou prošlo ustanovení § 117 o tzv. zkráceném stavebním řízení. V současnosti bude možné, aby stavebník oznámil stavební záměr s certifikátem autorizovaného inspektora, přičemž celý proces se blíží standardnímu postupu při ohlašování staveb, zejména pak způsobem ediktálního oznámení takto oznámené stavby (doložené všemi doklady včetně certifikátu AI ne staršího tří měsíců) všem, jichž se záměr může dotýkat, k podání připomínek nebo námitek. Teprve oznámený a nezpochybněný záměr je realizovatelný. V případě podaných námitek nebo nesouhlasných či podmiňujících závazných stanovisek musí o věci rozhodnout nadřízený (odvolací) stavební úřad. Autorizovaný inspektor vystavením certifikátu osvědčuje, že posoudil projektovou dokumentaci stavby a k ní připojené doklady podle § 111 odst. 1 a 2 a navrhovaná stavba splňuje zákonem stanovené podmínky pro její provedení z těchto hledisek. Na projektové dokumentaci stavby tuto skutečnost vyznačí, uvede své jméno a příjmení, datum vystavení certifikátu a opatří je svým podpisem a otiskem razítka s malým státním znakem. Certifikát autorizovaného inspektora musí obsahovat kromě identifikačních údajů stavebníka, druhu, účelu a doby trvání stavby a identifikačních údajů o projektové dokumentaci stavby vyhodnocení, zda a jak jsou splněny požadavky § 111 odst. 1 a 2, s podrobným popisem posuzování navrhované stavby s uvedením, jak jsou respektovány zejména podmínky územního rozhodnutí nebo územního souhlasu anebo veřejnoprávní smlouvy

nahrazující územní rozhodnutí, popřípadě regulačního plánu, obecné požadavky na výstavbu a požadavky uplatněné dotčenými orgány a vlastníky dopravní a technické infrastruktury. K certifikátu autorizovaný inspektor vždy připojí návrh plánu kontrolních prohlídek stavby. Souhlas osob se stavbou, které by byly jinak účastníky stavebního řízení podle § 109, musí být vyznačen v rozhodující výkresové části projektové dokumentace stavby; stavební úřad sdělí na požádání informace o osobách, které by byly účastníky stavebního řízení podle § 109 písm. g).

Jistého zpřesnění doznal stavební zákon též v záležitosti evidence užívaných staveb, a to s přihlédnutím k některým zjednodušujícím postupům uvádění staveb do provozu a užívání a evidence staveb v katastrálním operátu.

Určitých úprav doznaly i podmínky kontroly výstavby, a to specificky v § 110 rozšířením plánu kontrolních prohlídek stavby o „*plán provedení kontroly spolehlivosti a konstrukcí stavby z hlediska jejich budoucího využití, zpracovaný nezávislým expertem na náklady stavebníka*“, což je pouze dílčí výsledek snahy o důslednou kontrolu těch výrobků a konstrukcí stavby, které mají nebo mohou mít mimořádné důsledky pro životy, zdraví a majetky. V uvedené tendenci (opět jen rámcově a ne zcela dostatečně) bylo upraveno znění § 155: „(1) *Stavební podnikatelé, stavbyvedoucí, osoby vykonávající stavební dozor, autorizovaní inspektoři, stavebníci a vlastníci staveb jsou povinni bezodkladně oznamovat příslušnému stavebnímu úřadu a ministerstvu výskyt závady, poruchy nebo havárie stavby a výsledky šetření jejich příčin, došlo-li při nich ke ztrátám na životech, k ohrožení života osob nebo zvířat nebo ke značným majetkovým škodám. Oznámení musí obsahovat zejména místo, čas, popis oznamované události a jejich důsledků, povahu stavby, popřípadě další okolnosti důležité pro správné posouzení příčin; nezabývá se hodnocením či posuzováním viny nebo odpovědnosti. (2) Rozsah a způsob oznamování výskytu závady, poruchy nebo havárie stavby a výsledky šetření jejich příčin stanoví prováděcí právní předpis.*“

Poněkud, byť nedostatečně, byla zpřesněna ustanovení týkající se vybraných činností ve výstavbě. V § 158 odst. 1 věta druhé byla za slova „územního rozhodnutí“ vložena slova „*a pro uzavření veřejnoprávní smlouvy nahrazující územní rozhodnutí*“ a slova „*pro vydání stavebního povolení, pro ohlašované stavby podle § 104 odst. 2 písm. a) až d), pro provádění stavby a pro nezbytné úpravy*“ byla nahrazena novým odstavcem 2:

„(2) *Projektovou dokumentací je dokumentace*
a) *stavby podle § 104 odst. 1 písm. a) až e),*
b) *stavby pro vydání stavebního povolení podle § 115,*
c) *k uzavření veřejnoprávní smlouvy podle § 116,*
d) *k posouzení autorizovaným inspektorem podle § 117,*
e) *změn staveb uvedených v písmenech a) až d) před jejím dokončením podle § 118,*
f) *staveb uvedených v písmenech a) až e) k opakovanému stavebnímu řízení nebo dodatečnému povolení stavby podle § 129,*

g) *pro provádění stavby,*

h) *pro nezbytné úpravy podle § 137, nebo*

i) *vodního díla k ohlášení podle § 15a odst. 2 písm. c) vodního zákona.*“

I nadále však není s dostatečnou přesností upraven především výkon autorských dozorů, které ovšem mají z hlediska bezpečnosti staveb a osobní odpovědnosti za řádně provedené a bezpečné dílo zcela mimořádný význam.

3. NOVELA VYHLÁŠKY O DOKUMENTACI STAVEB

Vyhláška o dokumentaci staveb obsahovala původně toliko základní strukturu dokumentace předkládané ve stavebním řízení, resp. ve zjednodušených formách povolování staveb, resp. jejich ohlašování, resp. obsah dokumentace pro provedení stavby. Základní struktura (obsah) dokumentace předkládané v řízení územním, resp. v jeho zjednodušených formách, byla uvedena v prováděcí *vyhlášce č. 503/2006 Sb.*, o podrobnější úpravě územního řízení, veřejnoprávní smlouvy a územního opatření, zejména v *přílohách č. 2, 4 a 6*. Obsah této vyhlášky rovněž souvisel s podrobnější úpravou stavebního řádu, provedenou *vyhláškou č. 526/2006 Sb.*, obsahující formuláře žádostí, jejichž součástí je v části B též rámcový obsah a rozsah dokládáných skutečností, která však byla zrušena a její části byly připojeny k *vyhlášce č. 503/2006 Sb.*, jejíž obsah je uveden níže. Vzhledem ke skutečnosti, že se obsah dokumentací v obou prováděcích předpisech lišil, což vedlo k nesmyslnému a nedůvodnému přepracovávání dokumentace mezi jednotlivými projektovými fázemi, přistoupil zákonodárce k nové koncepci vycházející z logiky projektových procesů dělených do fází (bližší viz část o výkonu profese) v intencích novelizovaného ustanovení **§ 158 SZ**, ačkoliv ani tato novela není bez kazů, zejména co do úplnosti jednotlivých výkonů (i nadále například postrádá dostatečnou právní úpravu autorského dozoru). Struktura dokumentace byla především přizpůsobena požadavku na přehlednost, účelnost a srozumitelnost, vzájemnou konzistenci vycházející ze sjednocené základní struktury (závazné části A až E, jejichž další členění odpovídá „*druhu a významu stavby, jejímu umístění, stavebně technickému provedení, účelu využití, vlivu na životní prostředí a době trvání stavby*“). Smyslem tohoto uspořádání je při jednotné úpravě soustředit pozornost k vnitřnímu, detailnímu rozlišení struktury a obsahu dokumentace podle příslušné fáze projektové přípravy [poněkud zbytečným a neproduktivním se proto v této souvislosti jeví uvedení obsahu dokumentace ohlášení stavby přímo ve stavebním zákonu].

Základní závazné části dokumentací tvoří:

- A Průvodní zpráva
- B Souhrnná technická zpráva
- C Situační výkresy
- D Výkresová dokumentace / Dokumentace objektů a technických a technologických zařízení
- E Dokladová část

Jednotlivé části jsou dále členěny až do tří číselných úrovní s tím, že prvou číselnou úrovní se uspořádává dokumentace do celků vyjadřujících základní smysl a poslání konkrétní fáze, pro niž se dokumentace zpracovává, a s každou další číselnou úrovní se vyjadřují specifika a podrobnosti odpovídající především typu a charakteru stavby, resp. činnosti.

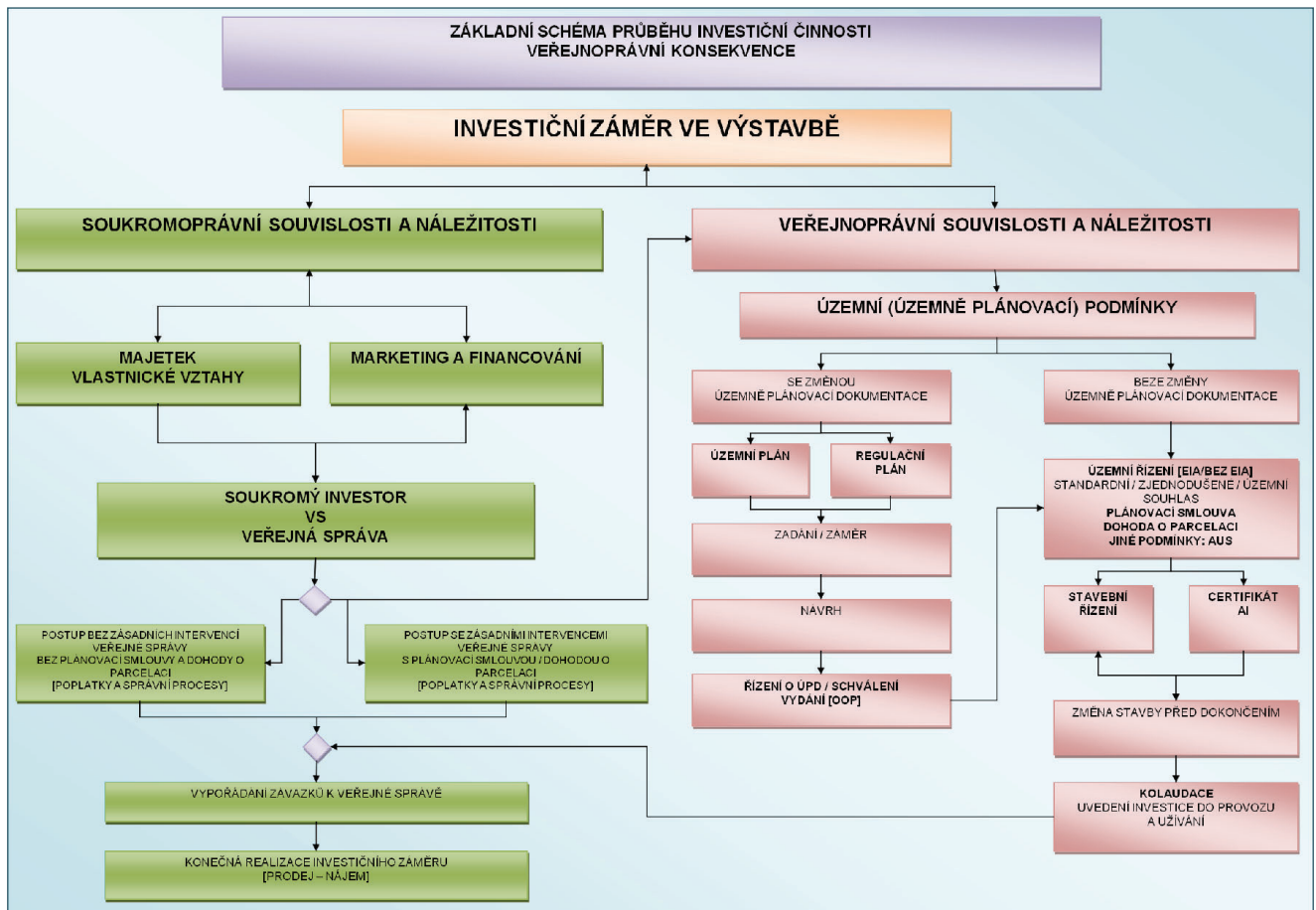
Soubor příloh k této vyhlášce zahrnuje

- **dokumentaci pro vydání rozhodnutí o umístění stavby nebo zařízení** (k § 86 odst. 7 stavebního zákona, příloha č. 1 k vyhlášce);
- **dokumentaci pro vydání rozhodnutí o změně využití území** (k § 86 odst. 7 stavebního zákona, příloha č. 2 k vyhlášce);
- **dokumentaci pro vydání rozhodnutí o změně vlivu užívání stavby na území** (k § 86 odst. 7 stavebního zákona, příloha č. 3 k vyhlášce);
- **společnou dokumentaci pro vydání společného územního rozhodnutí a stavebního povolení** (k § 94a odst. 7 stavebního zákona, příloha č. 4 k vyhlášce);
- **projektovou dokumentaci** (pro ohlášení stavby uvedené v § 104 odst. 1 písm. a) až e) stavebního zákona a k § 105 odst. 8 a § 110 odst. 5 stavebního zákona, příloha č. 5 k vyhlášce);
- **dokumentaci pro provádění stavby** (k § 134 odst. 6 stavebního zákona, příloha č. 6 k vyhlášce);
- **dokumentaci skutečného provedení stavby** (k § 125 odst. 6 stavebního zákona, příloha č. 7 k vyhlášce);
- **dokumentaci bouracích prací** (k § 128 odst. 8 stavebního zákona, příloha č. 8 k vyhlášce);
- **stavební deník a jednoduchý záznam o stavbě** (k § 157 odst. 4 stavebního zákona, příloha č. 9 k vyhlášce).

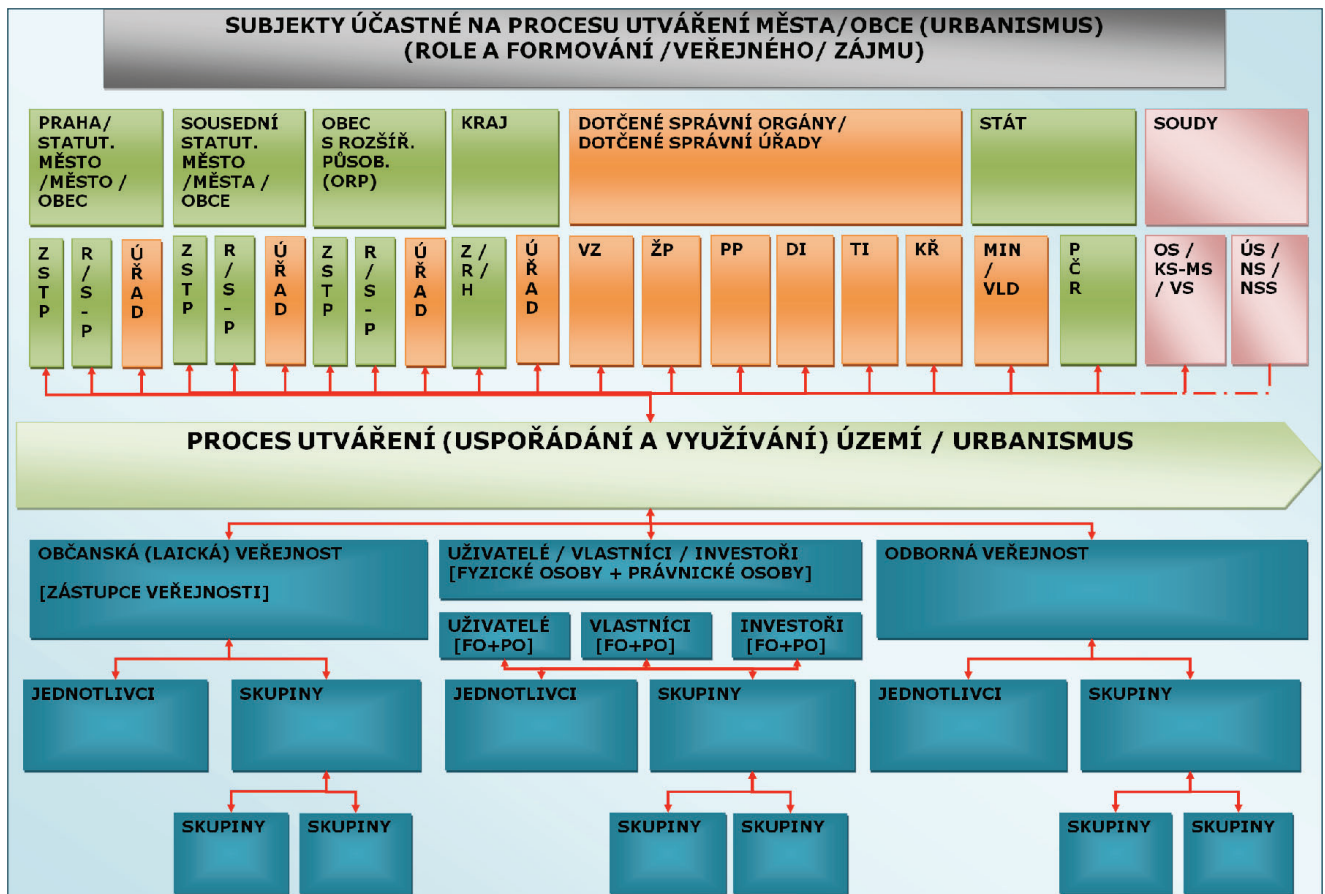
Předeepsaný obsah dokumentace je součástí standardních profesních výkonů, jejichž součástí jsou rovněž (podrobněji vypracované) standardy dokumentace a výkonů, které jsou vodítkem profesionálům – architektům/projektantům, kteří za obsah dokumentace nesou ve smyslu ustanovení § 159 odst. 2 osobní odpovědnost. Z obsahu fází nezpracovaných v prováděcí vyhlášce připomínám především fázi 2: **návrh/studie stavby**; tato výkonová fáze má však mimořádný význam v předprojektovém bloku při koncepci řešení a často bývá též profesionálním podkladem pro jednání s některými dotčenými správními orgány (například studie/návrh obnovy nemovité kulturní památky se jakožto záměr památkové obnovy projednává s orgány památkové péče v souladu s ustanovením § 14 zákona č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči, ve znění pozdějších předpisů). Obsah dokumentace je rovněž uveden ve vzorových přílohách k této publikaci. Obdobně bude nutno věnovat v praxi speciálně pozornost způsobu provedení **autorského dozoru** jakožto průběžně vykonávanému odbornému doзору projektanta nebo hlavního projektanta, popřípadě osoby jím pověřené, nad souladem prováděné stavby s projektovou dokumentací. Smysl autorského dozoru je sledovat z pozice poučené profesní osoby **odpovídající** za projekt stavbu a její kvalitu po

realizaci (§ 159 odst. 2 SZ), soulad prováděné stavby s projektem, to jest nést vskutku účinně svoji osobní odpovědnost za stavbu. Tím se nenahrazují jiné odpovědnosti, zejména odpovědnost stavebníka, odpovědnost stavbyvedoucího či koordinátora bezpečnosti práce – a ani stavebního úřadu. Výkon autorského dozoru pak velmi úzce souvisí s kontrolními prohlídkami stavby, jedním z mála skutečných přínosů nového stavebního zákona. Nebude-li osobě odpovídající za projekt umožněno sledovat z této pozice vývoj prováděné stavby a případně tento vývoj korigovat, a předcházet tak budoucím škodám, bylo by to popřením celé koncepce osobní odpovědnosti.

Vzhledem k dosavadní praxi nutno též připomenout přechodná ustanovení, která umožňují vypracovávat dokumentaci v případě, že byla vyhotovena podle předchozí právní úpravy, i pro navazující fáze podle předchozí právní úpravy, a to až do konce roku 2014, aby nebyli stavebníci a jejich projektanti nuceni dokumentaci, která již byla předmětem nějakého procesu veřejnoprávního projednání, znovu přepracovávat, a tím znovu prodlužovat čas a zbytečně zvyšovat náklady spojené s jejím pořízením.



Příloha 1: Základní schéma průběhu investiční činnosti



Příloha 2: Účastníci procesu investiční výstavby

PŘEHLED NEJVÝZNAMNĚJŠÍCH DOTČENÝCH SPRÁVNÍCH ORGÁNŮ, JEJICHŽ ČINNOST SOUVISÍ PODSTATNĚ S VÝSTAVBOU

orgány státní správy na úseku péče o zdravé životní podmínky a veřejné zdraví

- humánní hygiena [zákon č. 258/2000 Sb. – § 80 odst. 1 písm. r); § 82 odst. 2 písm. j); § 94 odst. 1]
- lázeňství [zákon č. 164/2001 Sb. – § 37; § 38]
- veterinární hygiena [zákon č. 166/1999 Sb. – § 49 odst. 1 písm. i) a j); § 56 odst. 1; § 76 odst. 1; § 77a]

orgány státní správy na úseku péče o přírodní složky životního prostředí

- posuzování vlivu na životní prostředí [EIA – zákon č. 100/2001 Sb.; OS – § 10i; § 21 písm. k); § 22 písm. d)]
- příroda a krajina (zákon č. 114/1992 Sb.; obecně § 77 odst. 2 písm. j); § 77a odst. 3 písm. y); § 78; § 79 odst. 3 písm. u); § 90 odst. 1; § 67; OS – § 70)
- krajinný ráz [KR – § 12]
- kácení dřevin rostoucích mimo les [KDř – § 8]
- výjimky z chráněných území a lokalit [ZChÚ – § 44; § 45a an.]
- výjimky z ochrany zvláště chráněných druhů fauny a flóry [ZChDF+F § 56 a 57]
- zemědělský půdní fond [ZPF – zákon č. 334/1992 Sb. – § 5 odst. 2; § 5 odst. 3; § 15 písm. d); § 17 písm. a); § 17 a písm. a); § 18 odst. 1; § 21 odst. 2]
- pozemkové úpravy [zákon č. 139/2002 Sb. – § 2; § 20 odst. 1 písm. d)]
- lesy [zákon č. 289/1995 Sb. – § 14 odst. 2; § 48 odst. 2 písm. b) a c); § 48a odst. 1 písm. a) až c); § 49 odst. 3 písm. c); § 58 odst. 2]
- ovzduší [zákon č. 201/2012 Sb. – § 11 odst. 2 písm. c); § 27; § 40 odst. 2; autorizace § 32 an.]
- vody
- povrchové a podzemní zdroje [zákon č. 254/2001 Sb. – § 105; § 106 odst. 2; § 107 písm. a); § 107 písm. z); § 108 odst. 2; OS § 115 odst. 6 an.]
- zdroje minerálních vod [zákon č. 164/2001 Sb. – § 37; § 38]
- nerosty [zákon č. 44/1988 Sb. – § 15 odst. 2; § 18 odst. 1; § 19; § 29 odst. 5; § 33 odst. 8; § 35 odst. 3; zákon č. 62/1988 Sb. – § 13 odst. 2 a 3; zákon č. 61/1988 – § 10 odst. 10]

orgány státní správy na úseku péče o kulturní bohatství

- státní památková péče [PP – zákon č. 20/1987 Sb. – § 11 odst. 3; § 14 odst. 4; § 28 odst. 2 písm. c), d) a e); § 29 odst. 2 písm. b) a c); § 44a]

orgány státní správy na úseku infrastruktury

- dopravní
- pozemní komunikace [zákon č. 13/1997 Sb. – § 31; § 32; § 40 odst. 2 písm. f) a g); § 40 odst. 3 písm. f); § 40 odst. 4 písm. c); § 40 odst. 5; § 44 odst. 1 / zákon č. 361/2000 Sb. – § 124]
- dráhy [zákon č. 266/1994 Sb. – § 7 odst. 2; § 56 písm. d); § 56a; § 64]
- letecká doprava [zákon č. 49/1997 Sb. – § 40; § 41 odst. 1; /§ 87 odst. 2 pro vojenská letiště/; § 88 odst. 1 písm. p); § 89 písm. q); § 95]

- vnitrozemská vodní doprava [zákon č. 114/1995 Sb. – § 4; § 5 odst. 4]
- technické
- vodohospodářské – vodovody a kanalizace [zákon č. 254/2001 Sb. – § 105; § 106 odst. 2; § 107 písm. a); § 107 písm. z); § 108 odst. 2; zákon č. 274/2001 Sb. – § 14 odst. 3]
- energetické [zákon č. 458/2001 Sb. – § 16 písm. h); § 46 odst. 12; § 68 odst. 6 a 7; § 69 odst. 3; § 87 odst. 4; § 94 odst. 2; § 96 odst. 1 / zákon č. 406/200 Sb. – § 13 odst. 1; § 13 odst. 2]
- elektřina
- plyn
- teplo
- ostatní
- elektronické komunikace [spoje] [zákon č. 127/2005 Sb. – § 28 an., § 101 až 104 (§ 102-OP); § 105 an.]
- telekomunikace
- radiokomunikace
- odpady a znečištění
- odpady obecné a některé odpady specifické [zákon č. 185/2001 Sb. – § 72 odst. 1 písm. r); § 78 odst. 2 písm. u); § 79 odst. 1 písm. j)]
- jaderná energie [zákon č. 18/1997 Sb. – § 3 odst. 2 písm. y)]
- chemické a nebezpečné látky [zákon č. 19/1997 Sb. – § 1 odst. 2; zákon č. 356/2003 Sb. – § 30 an.]
- hluk a vibrace [zákon č. 258/2000 Sb. – § 80 odst. 1 písm. r); § 82 odst. 2 písm. j); § 94 odst. 1]

orgány státní správy na úseku požární bezpečnosti / hasičský záchranný sbor

- požární bezpečnost [zákon č. 133/1985 Sb. – § 31 odst. 3; § 95; § 99]

orgány státní správy na úseku

- územní ochrany, obrany a bezpečnosti [zákon č. 222/1999 Sb. – § 6, 7, 7a, 8, 29 odst. 2 písm. b), § 43 a § 44]
- krizového řízení [zákon č. 240/2000 Sb. – § 15]
- integrovaný záchranný systém [zákon č. 239/2000 Sb. – § 7 odst. 2 písm. h); § 7 odst. 7 písm. j); § 12 odst. 2 písm. i); § 15 odst. 5; § 33 odst. 1]

orgány státní správy na úseku dohledu nad živnostenským podnikáním a inspekcí práce

- živnostenské podnikání [zákon č. 455/1991 Sb.]
- inspekce práce [zákon č. 251/2005 Sb. – § 5 odst. 1 písm. i)]

orgány státní správy na úseku evidence a správy nemovitostí

- katastr [zákon č. 256/2013 Sb.]
- zeměměřičtví [zákon č. 200/1994 Sb.]
- pozemkové úpravy [zákon č. 139/2002 Sb.]
- státní hranice [zákon č. 312/2001 Sb. – § 8 písm. f); § 17]

Poznámka: výčet ochranných pásem a některých specifických ochranných podmínek je uveden v komentáři k jednotlivým blokům právních předpisů v SZvP_07.

CITY

DEVELOPMENT

Kurz základů developmentu

EDITOR: Ing. arch. Vít Řezáč

NÁZEV DÍLA: **City development – Kurz základů developmentu**

VYDALO: České vysoké učení technické v Praze

ZPRACOVALA: Fakulta architektury, Ústav prostorového plánování,
Ústav urbanismu a Ústav nauky o budovách

KONTAKTNÍ ADRESA: Thákurova 9, 166 34 Praha 6 – Dejvice

Elektronické vydání

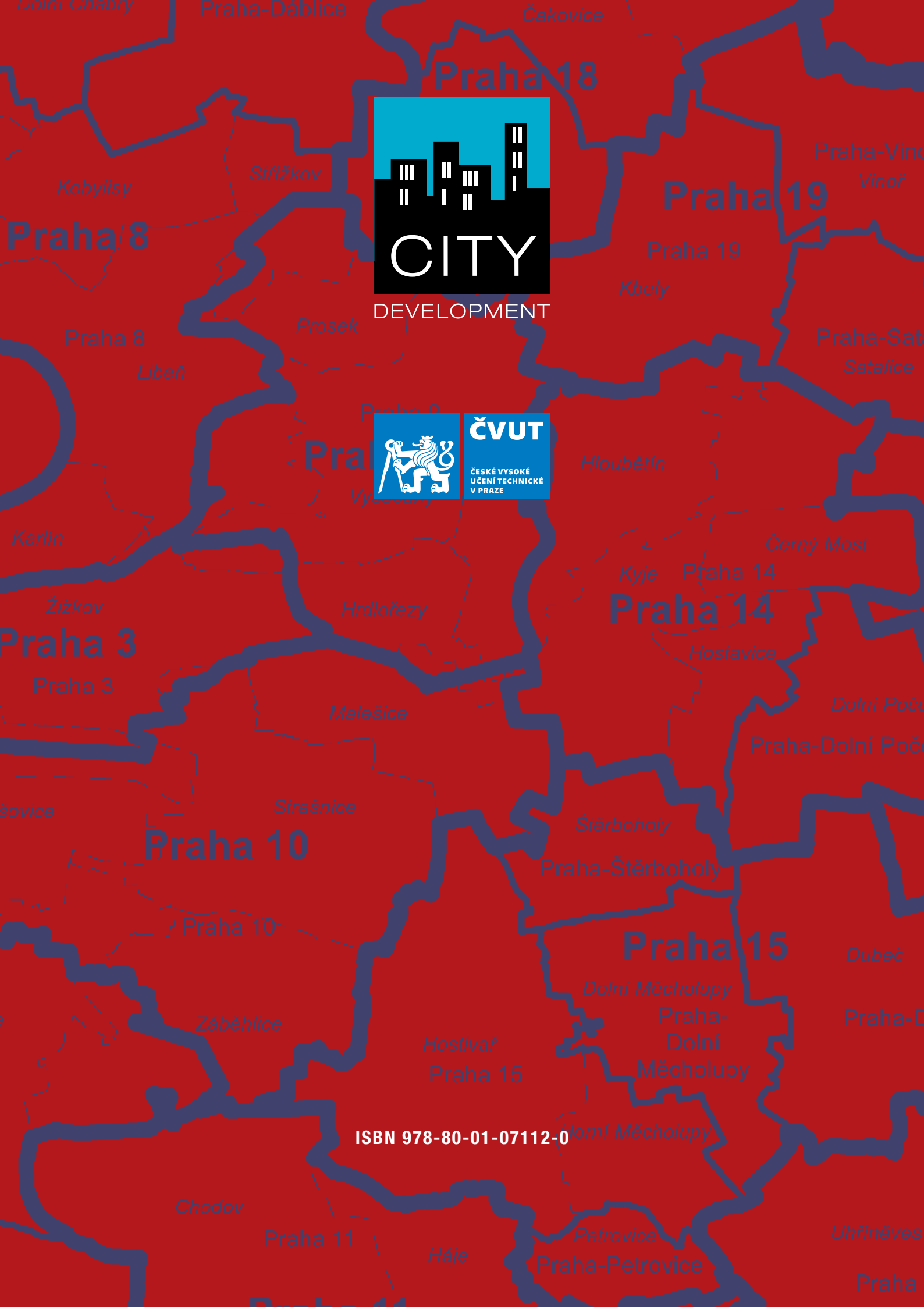
POČET STRAN: 54

POŘADÍ VYDÁNÍ: 1.

www.fa.cvut.cz

ISBN 978-80-01-07112-0





Praha 18



DEVELOPMENT



ISBN 978-80-01-07112-0