

# MOTIVÁCIA PRIVÁTNEHO SEKTORA K ÚČASTI NA REKONVERZII INDUSTRIÁLNYCH OBJEKTOV

Stanislava Vyletelová

Článok sa venuje problematike industriálnych brownfieldov a možnostiam ich rekonverzie, ktorá bude prospešná pre zainteresovaných stakeholderov a zároveň bude udržateľná. Na jednej strane stojí spoločnosť, na ktorú majú opustené chátrajúce priemyselné objekty negatívny vplyv, priamo prejavujúci sa na skupine obyvateľstva žijúcej v blízkosti takýchto objektov znížením ich kvality života a zároveň znehodnotením hodnoty ich majetku. Ich záujmy by mal chrániť štát, či miestna samospráva, ktorí musia, okrem iného, znášať zvýšené náklady na vlastný chod. Tie sa prejavujú investíciami do rozširovania miest a obcí a nevyhnutnými nesystémovými investíciami do odstraňovania bezpečnostných a zdravotných rizík spojených s chátrajúcimi industriálnymi objektmi nachádzajúcimi sa na ich území. K riešeniu takejto situácie často najefektívnejšie prispeje súkromný investor, ktorý však sleduje najmä svoje ekonomické záujmy. Vystáva preto otázka, ako motivovať súkromných investorov k rizikovým investíciám do rekonverzií brownfieldov. Článok poukazuje na faktory vplyvajúce na úspešnosť projektov rekonverzie, ktoré vyplývajú z analýzy stavu súčasného poznania a prípadovou štúdiou amerického projektu rekonverzie New Lab, demonštruje príklad spojenia perspektívneho business plánu s moderným architektonickým riešením a prepojením záujmov verejného sektora so záujmami súkromného investora.

## Úvod

Historické stavby nepochybne predstavujú významnú časť kultúrneho dedičstva. Tento článok sa zaoberá špecifickou skupinou historických stavieb, a to priemyselnými objektmi a ich areálmi. V časoch aktívnej prevádzky sú súčasťou architektonickej a urbanistickej štruktúry priemyselných miest, majú vplyv na urbanistický rozvoj mesta, sú prepojené s celkovou infraštruktúrou miest a vplyvajú na rozširovanie obytných plôch. Z množstva z nich sa ale postupom času stávajú neaktívne priemyselné objekty alebo opustené pamiatky. Tieto opustené priemyselné objekty, označované tiež ako brownfieldy, stratili svoje pôvodné využitie a vyvstáva tak v súčasnosti aktuálny problém ich zachovania či obnovy a ďalšieho využitia.

Termín brownfield sa používa na označenie degradovaných území po akomkoľvek funkčnom využití, ktoré môže, ale nemusí mať ekologickú záťaž, na ktorom sa jeho predchádzajúce využitie skončilo a trh nebol schopný bez nejakého druhu intervencie dať impulz na jeho opätovné využívanie [Finka, 2011]. Otázka revitalizácie brownfieldov sa dostala do popredia aj v súvislosti s obmedzenou dostupnosťou takzvaných greenfieldov. Finka [2011] uvádza, že mestá investujú do svojho

rozširovania a budovania novej infraštruktúry, zatiaľ čo na svojom uzemní disponujú nevyužívanými priestormi po bývalých priemyselných podnikoch, ktoré postupne chátrajú a neraz bývajú zdrojom environmentálnej záťaže. Tieto objekty budú postupom času vyžadovať sanáciu, keďže predstavujú hrozbu pre verejnú bezpečnosť a predražujú fungovanie mesta.

## Metodika

Pri tvorbe článku bol použitý kvalitatívny výskum, ktorého výstupom je prípadová štúdia. Výskumná vzorka pozostávala z 35 vybraných projektov, ktoré boli posudzované z architektonického aj ekonomického pohľadu. Zoznam vybraných projektov bol podrobený analýze a zúžený na 5 projektov, ktoré sa vyznačovali podobnými znakmi. Dáta boli zbierané zo sekundárnych zdrojov, voľne dostupných na internete. Z podrobne skúmanej päťice prípadov bol pre tento článok vybraný jeden, ako účelovo stanovená výskumná vzorka, ktorá najpresnejšie spĺňa vstupné architektonické aj ekonomické požiadavky. Pred vyslovením záveru boli výsledky podrobené triangulizácii, ktorá potvrdila, že dáta boli zbierané z viacerých nezávislých zdrojov a je možné z nich logicky vyvodit' záver.

## Klasifikácia brownfieldov

Petríková [2011] rozdeľuje brownfieldy podľa ich pôvodného využitia na tie, ktoré zostali po:

- **poľnohospodárskej výrobe**, kde sa dá očakávať znečistenie organického pôvodu a znečistenie poľnohospodárskymi strojmi
- **ťažbe v povrchových alebo hĺbkových baniach**, špecifické obrovskými množstvami premiestnenej zeminy, po vyťažení ostáva zdevastovaný priestor po ťažbe a násypy,
- **priemyselnej výrobe**, areály bývalých tovární rôzneho priestorového rozsahu, ktoré v sebe nesú potenciál na prestavbu na netradičné administratívne, zábavné či bytové priestory,
- **armáde**, ako napríklad kasárne, kryty či sklady civilnej obrany alebo vojenské areály,
- **dopravnej a technickej infraštruktúre**,
- **skládkach odpadu**, ktoré sa v ideálnom prípade rekultivujú na povrchu tak, aby boli znovu začlenené do krajiny a obmedzilo sa jej zaťaženie
- **bytovej a občianskej vybavenosti** ako napríklad nevyužívané domy, bloky, štvrte a časti sídiel, opustené domy, chalupy na vidieku a
- iné ako územia opustených rozostavaných objektov, ktoré sa zatiaľ z rôznych dôvodov nedokončili,

sú dlhodobo nevyužívané, pôsobia na okolie negatívne a môžu byť aj nebezpečné.

Ekologická záťaž je faktor, ktorý komplikuje odhad návratnosti investície do ich revitalizácie. Investície do brownfieldov bývajú spojené s vyššími rizikami a investori nedokážu dôveryhodne odhadnúť nákladovosť projektu a tým jeho reálnu výnosnosť. [Petriková, 2011]

Finka [2011] a Burnham-Howard [2004] uvádzajú, že brownfieldy často majú negatívny vplyv aj na susedné územia, a to aj formou zvýšenej kriminality. Nezamestnanosť, či zlá povest' môže dotknuté územia izolovať a prehlbovať problémy, ktoré sú naň viazané. Finka [2011] zdôrazňuje, že proces rekonverzie vyžaduje viac než výhradne lokálne riešenie. Vstup investorov do územia brownfieldov býva obmedzený nedostatočnou inventarizáciou a katalogizáciou problémov, ale aj nejasnými vlastníkymi vzťahmi, nedostupnosťou presných dát a záznamov z minulosti a vo veľkej miere aj nekonceptnými a kontraproduktívnymi aktivitami verejného sektora (napríklad podpora rozvoja na zelenej lúke zo štrukturálnych fondov Európskej únie). Regenerácia brownfieldov je zložitá a komplexná problematika, čo je spôsobené ich rozmanitosťou tak ako rozmanitosťou problémov, ktoré sú s nimi spojené a ich citlivosťou na strategické rozhodnutia a priame zásahy.

Jeden z argumentov pre revitalizáciu brownfieldov je nepochybne environmentálny aspekt v spojení s atraktivnosťou revitalizácie. Za každým strategickým rozhodnutím však stojí ekonomická realizovateľnosť, ktorá podľa Petrikovej [2011] v tomto prípade môže byť ovplyvnená:

- priamymi a nepriamymi nákladmi na revitalizáciu objektov,
- predvídateľnou návratnosťou projektu,
- typom financovania a s tým súvisiacimi rizikami,
- daňovou záťažou a ako protiklad možnosť daňových úľav či čerpania dotácií,
- dohodami o rozvoji medzi vlastníkom objektu, investorom a verejnou správou.

Na druhej strane stoja sociálne a kultúrne aspekty. Petriková [2011] uvádza, že problémom pri revitalizácii brownfieldov je otázka udržania kultúrneho dedičstva. Fetisov a Altukhova [2013] skúmali revitalizáciu priemyselných objektov v kontexte ekologických, urbanistických, sociálnych a estetických faktorov. **Ekologický** faktor súvisí so znečistením životného prostredia, ktoré so sebou nesú priemyselné areály. Jedná sa o rôzne typy znečistenia, ako znečistenie ovzdušia, podzemných vôd, mutácie ekosystému a podobne. Negatívny vplyv priemyslu ako takého často vyžaduje radikálne opatrenia na ochranu a zlepšovanie životného prostredia. **Urbanistický** faktor poukazuje na to, akú vysokú hodnotu má územie. Je nedostatok stavebných pozemkov napríklad pre nové bývanie alebo iné funkcie a ako riešenie sa ponúka rekonverzia starých priemyselných areálov do nových funkcií. **Sociálny** faktor v sebe skrýva nepopularitu priemyselných areálov v urbanistickej štruktúre mesta, obytné plochy v blízkosti týchto miest sú ekonomicky nevýhodné a sociálna úroveň obyvateľov v týchto oblastiach býva spravidla nízka. **Estetické** problémy brownfieldov súvisia s koncentráciou agresívnych priemyselných architektonických foriem, homogénnych vizuálnych polí v opustených alebo čiastočne funkčných priemyselných areáloch, ktoré môžu viesť k zvýšenej ľudskej agresii, duševných chorôb, depresii a podobne. Strother [2000] konštatuje, že úspešná rekonverzia brownfieldov má potenciál vyriešiť niekoľko rôznorodých problémov jedinou aktivitou.

Hrubý [2013] uvádza, že pri jednaní o konverzii sa stretávajú tri záujmové skupiny, a to vlastníci, investor a legislatíva. Vlastníkovi je legislatívne uložená povinnosť zabezpečiť odstránenie environmentálnych záťaží a znečistení, ktoré boli spôsobené niekdajšou výrobou, pričom nie je rozhodujúce, či sa vlastníci na ich pôsobení skutočne podieľali. Obavy z následkov znečistenia odrádzajú investorov od kúpy a s tým spojeným prevodom vlastníckych práv. Obavy zo zodpovednosti dopadajú na konverziu priamo a nepriamo. Priamo odrádzajú investorov od projektov, kde nie je jednoznačná miera znečistenia, s čím súvisia budúce riziká a možné záväzky, kto-

ré nie je možné spoľahlivo predpovedať a vyčíslieť, a teda nie je možné spoľahlivo vyhodnotiť návratnosť projektu. Nepriamo vplyvajú na dostupnosť finančných zdrojov z bankového sektora. Bankové inštitúcie nebývajú ochotné uznať priemyselný areál ako záruku za úver, alebo býva bankový úver drahší, pretože je financovaný projekt spojený s vyššími rizikami, tak trhovými ako ekologickými.

## Faktory úspechu rekonverzie

Positívny efekt rekonverzie sa môže prejavovať v niekoľkých aspektoch, preto vyvstáva otázka hodnotiacich kritérií úspešnosti. Amekudzi, A. and Fomunung, I. [2004] konštatujú, že rekonverzia brownfieldov môže byť nástrojom ekonomického rozvoja, ktorého prínos je evidentný v environmentálnej sanácii, obnove občianskej infraštruktúry, prispieva k tvorbe pracovných miest, má pozitívny vplyv na daňové príjmy a v neposlednom rade prispieva k revitalizácii a zvyšuje atraktivitu okolia. Na jednu stranu je to argument pre spoluúčasť štátu či samospráv, na druhú stranu sa jedná o ukazovatele, ktorých kvantifikácia je zložitá, časovo náročná a výsledky môžu byť ľahko skreslené použitou metodikou zberu dát alebo širokým rozsahom vstupov.

Podľa Silverthorna [2006] je problém rekonverzie brownfieldov v tom, že sú často spojené so nízkou alebo dokonca zápornou ekonomickou pridanou hodnotou. Vyhodnotenie úspešnosti záleží na splnení stanoveného cieľa. Napríklad štát môže považovať za úspešný projekt rekonverzie taký, ktorý odstráni aktuálne vážne problémy spojené s daným objektom.

Zo štúdie Langa a McNeila [2004] vyplynulo, že pri rekonverzii brownfieldov sa stretávajú dve hlavné skupiny stakeholderov. Na jednej strane spoločnosť, v ktorej záujme je, aby bol projekt konzistentný s ekonomickými a sociálnymi potrebami rezidentov. Na druhej strane stoja záujmy investora, či developera, ktorého snahou je naplnenie očakávaní shareholderov vyjadrený návratnosťou investície. Ich štúdia bola zameraná na hľadanie faktorov úspechu rekonver-

zie brownfieldov a zdôrazňujú, že environmentálne otázky nemôžu byť jediným kritériom úspechu. Podľa Silverthorna [2006] vyvstáva problém pri vyhodnocovaní úspešnosti projektu rekonverzie v tom, že environmentálne a ekonomické ciele bývajú vzájomne nekompatibilné.

Lange a McNeil [2004] využitím dát zo 75 projektov rekonverzie brownfieldov v USA vyhodnocovali, ktoré zo skúmaných projektov boli úspešné a ktoré nie. Výsledok ich práce má byť nástroj zjednodušujúci odhad pravdepodobnosti úspechu. Projekty, ktoré vyhodnotili za úspešné mali niekoľko spoločných charakteristík, napríklad vo svojom pláne navrhovali viac zelených plôch, využívali výhody existujúcej infraštruktúry, projekty spĺňali kritéria k čerpaniu finančnej výpomoci, boli lepšie integrované do susedného územia a mali potenciál pozitívne prispieť k miestnej ekonomike a byť prínosné pre podnikateľské prostredie.

Faktory vplývajúce na úspešnosť projektov rekonverzie v prostredí Českej republiky skúmali Frantál et al. [2013], podľa ich práce pre úspech projektu nie je rozhodujúca veľkosť objektu, ich predchádzajúce priemyselné využitie, dokonca ani možná ekologická kontaminácia objektu (záleží ale na miere kontaminácie). Dôležitejšie faktory sú umiestnenie objektu v atraktívnej lokalite (napríklad centrum mesta), existujúca infraštruktúra a jasné vlastnícke vzťahy k objektu. Ich výsledky sa v podstate zhodujú s prácou Lange a McNeila [2004] z amerického prostredia.

Adair et al. [2006] a McGreal et al. [2000] vo svojich štúdiách založených na dotazníkovom šetrení ukázali, že hlavnou hybnou silou investícií privátneho sektora do urbanistickej revitalizácie je vidina dosiahnutia požadovanej návratnosti. Čo na druhú stranu pôsobí odrádzajúco je prehnaná byrokracia pri získavaní grantov, ktoré navyše nedokážu dostatočne vyvážiť zvýšené riziko spojené s revitalizáciou. Faktory, ktoré by zlepšili zainteresovanosť privátneho sektora v urbanistickej revitalizácii sú paradoxne nefinančné, a to napríklad garantovaný minimálny štandard infraštruktúry, cielenosť podpory podľa požiadaviek trhu a priorit privátneho sektora,

zjednodušenie procesov plánovania či sanácia kontaminovaného územia.

Za zmienku nepochybne stojí aj otázka udržateľnosti projektu rekonverzie. Prvoplánové rozhodnutia a nekonceptne navrhnuté projekty môžu prinášať prospech len v krátkom časovom horizonte, na konci ktorého sa opäť premenia na opustený objekt, ktorý vyžaduje ďalšiu regeneráciu. Takéto objekty sa nazývajú potencionálne brownfieldy a venuje sa im v svojej práci Hořická [2012].

Adair et al. [2007] označujú revitalizáciu za proces, ktorý sa skladá z troch častí. Prvou z nich je **sanácia** objektu a obnova infraštruktúry, ktorá sa vyznačuje vysokými nákladmi a neistotou v ich konečnom odhade, vysokým rizikom, ale aj silným potenciálom vysokej návratnosti a nízkou likviditou. Druhá fáza je **výstavba**, kde pretrvávajú nízka likvidita a vyznačuje sa vysokým rizikom vo svojom počiatku, záporným peňažným tokom, neistou hodnotou majetku a často dlhovým financovaním. Posledná fáza je už samotná **prevádzka**, v ktorej dochádza k predaji objektu alebo k zahájeniu obchodného zámeru. Posledná fáza sa vyznačuje nižším rizikom a istejšími peňažnými tokmi a nárastom hodnoty majetku.

Na rozdelenie procesu revitalizácie podľa Adair et al. [2007] je možné nadviazať a zhrnúť, že rekonverzia môže vyústiť do niekoľkých foriem. Priemyselný objekt môže byť premenený na zelenú lúku, ktorá môže ale nemusí mať budúce obchodné využitie. V takom prípade je nepravdepodobná účasť súkromného investora a náklady by niesol výlučne štát alebo samospráva ako vlastník objektu. Táto forma revitalizácie predstavuje sanáciu územia a zneškodnenie prípadnej kontaminácie, niesla by so sebou pozitívny ekologický a sociálny efekt. Ekonomický vplyv by sa prejavil vo zvýšení trhovej hodnoty príľahlých nehnuteľností a zvýšila by sa atraktivita územia pre prípadných budúcich investorov.

Ďalšou z možností je zachovať objekt vo svojej pôvodnej podobe pod prípadnou pamiatkovou ochranou a jeho priestory využívať pre kultúrne a spoločenské aktivity. Zachovaniu priemy-

selných objektov ako pamiatok sa venuje Nedvěd a Zámečníková [2013]. Aj v tomto prípade je skôr nepravdepodobná účasť súkromného investora, pretože návratnosť investície by vyžadovala príliš dlhý časový horizont, ak by bola návratnosť vôbec reálna, čo sa nestretne s očakávaním bežného súkromného investora. Náklady na obnovu a udržiavanie objektu by niesol štát alebo samospráva ako vlastník objektu. Udržované objekty nepredstavujú bezpečnostnú alebo zdravotnú hrozbu pre verejnosť a táto forma revitalizácie by zlepšila v kvalitu života v susedných územiach. Zlepšenie kvality života v danom území pozitívne pôsobí aj na trhovú hodnotu príľahlých nehnuteľností.

Poslednou z možností je rekonverzia objektu v súlade s jeho novou budúcou funkciou. Budúcu funkciu udáva investor, ktorého hlavným záujmom býva návratnosť investície. Vysoké riziká spojené s rekonverziou, vyplývajúce z neistého odhadu nákladov na sanáciu, je investor ochotný podstúpiť buď v prípade, že návratnosť je vyššia a dostatočne istá (v závislosti na vzťahu investora k riziku), alebo vyžaduje kompenzáciu rizika z verejného sektora formou dotácií, daňových úľav či prípadnom rozdelení zodpovednosti (budovanie a obnova infraštruktúry a participácia verejného sektora na sanácii pod.). Rekonverzia prináša pozitívny ekologický a sociálny efekt podobne ako pri predchádzajúcich formách. Ekonomický prospech je v tomto prípade podstatne výraznejší a prejavuje sa jednak v naplnení očakávaní shareholderov, ale aj na makroekonomickej úrovni vo forme vytvorenia nových pracovných miest, s čím priamo súvisí vyšší výber daní, zvyšuje atraktivitu územia, kvalitu života a tým trhovú hodnotu príľahlých nehnuteľností.

## Špecifiká v Českej republike

Faktor, ktorý môže závažne skomplikovať potenciálny revitalizačný zámer v českom prostredí sú nevyjasnené vlastnícke vzťahy. Majiteľ objektu často nemá záujem na obnove objektu, pretože pre súkromného vlastníka býva revitalizácia nenávratná investícia, ak sa pre objekt nenájde nová funkcia a rentabilné

využitie. Prípadná pamiatková ochrana objektu môže výrazne zúžiť výber novej funkcie pre objekt.

Málo rozvinutý realitný trh v tejto oblasti nepochybne patrí medzi rizikové faktory a znižuje pravdepodobnosť návratnosti investície. V súčasnosti stále prevláda trend výstavby na zelenej lúke ako rýchlejšia a menej riziková investícia, aj keď pre štát či samosprávu predstavuje dodatočné náklady, ako uvádza Finka [2011].

Frantál et al. [2015] skúmali dotazníkovým šetrením faktory úspechu regenerácie brownfieldov v prostredí štyroch krajín, a to Českej republiky, Nemecka, Poľska a Rumunska. Z ich práce vyplynulo, že medzi najvýznamnejšie faktory vplývajúce na úspech rekonverzie vo všetkých štyroch krajinách sú prítomnosť ekologickej záťaže a celkové náklady na rekonverziu. V Českej republike bol vyhodnotený za najdôležitejší faktor jasné vlastnícke vzťahy a možnosť prevodu vlastníckych práv. Medzi ďalšie kľúčové faktory patria umiestnenie brownfieldu (či sa nachádzajú na vidieku, v mestách či v ich blízkosti) a úroveň dopravného spojenia.

Citovaní autori sa v svojich prácach zaoberajú brownfieldmi zväčša z architektonického pohľadu alebo v kontexte rôznorodých aspektov spojených s rekonverziou a len stroho spomínajú ekonomické aspekty z pohľadu investora. Úspešnosť projektu konverzie priemyselného areálu nie je závislá len na nákladoch spojených s obnovou, ale aj na výnosoch plynúcich z novej funkcie objektu, ktoré zakladajú atraktivnosť projektu pre súkromného investora. Nájsť správnu novú funkciu pre opustené priemyselné objekty je kľúčový krok k ich revitalizácii. Príklad z USA demonštruje, že správna forma konverzie môže byť ekologicky, sociálne aj ekonomicky prospešná pre všetkých stakeholderov.

## NEW LAB – prípadová štúdia

New Lab sídli v Brooklyne, v jednej z budov v areálu bývalých vojenských lodeníc. Tieto lodenice majú za sebou bohatú históriu, viac ako 150 rokov vyrábali a opravovali najznámejšie lode

amerického námorníctva a rozprestierajú sa na ploche viac ako 37 hektárov. Tento industriálny park je vo vlastníctve mesta New York a je spravovaný neziskovou organizáciou The Brooklyn Navy Yard Development Corporation (BNYDC), ktorá vystupuje ako realitný developer a správca nehnuteľností. BNYDC sa snaží zabezpečiť propodnikateľské prostredie, pričom sa zameriava na priemyselné odvetvia, jeho poslaním je podporovať miestny hospodársky rozvoj [BNYDC, 2016]. Brooklyn Navy Yard bol zapísaný do Národného registra historických miest v roku 2014 a patrí do rovnakej kategórie ako známa Socha slobody. Nový štatút mal industriálnemu parku uľahčiť získavanie federálnej finančnej podpory [Ransom, 2014].

Mesto New York sa aktívne podieľa na znovuoživení niekdajšieho fungovania priemyselného areálu s víziou podpory hospodárskeho rastu, ktorý je podporený rastom počtu nových pracovných miest a vytváraním atraktívneho podnikateľského prostredia. Z definovaných faktorov úspechu projektov rekonverzie je to jeden z kľúčových bodov. Okrem priestorov mesto poskytuje finančnú výpomoc formou grantov alebo daňových úľav, čím nepriamo kompenzuje investorom podstupované zvýšené riziko. Areál má vybudovanú fungujúcu infraštruktúru a mesto si ho ponecháva vo svojom vlastníctve, pričom nevytvára podmienky vhodné pre jediného investora, ale jednotlivé objekty ponúka rôznym investorom a developerom k plneniu ich investičných zámerov, ktoré budú v súlade s víziou znovuzrodenia priemyslu.

Mesto New York teda vstupuje do akejsi formy partnerstva verejného a súkromného sektoru (PPP projekty – public private partnership). Cieľom tejto formy spolupráce z pohľadu verejného sektora býva snaha o dosiahnutie vyššieho stupňa uspokojenia potrieb obyvateľstva alebo zaistenie väčšej hospodárnosti pri plnení svojich funkcií a zároveň plne alebo čiastočne prenáša riziká na súkromný subjekt [Louda, Grosič a kol., 2010, s. 262–263]. Pre súkromný sektor bývajú PPP projekty atraktívne v zdieľaní rizika a získavaní ďalších foriem financovania investičného projektu.

Podľa Pratt Institute [2012] môžu byť stratégie implementované v Brooklyn Navy Yard považované za model ekonomického rozvoja aj pre iné americké mestá. Za desať rokov od roku 2001 sa podarilo zvýšiť počet pracovných miest z približne 2 700 na 10 000, celkový dopad na miestnu ekonomiku sa zvýšil z približne 500 miliónov na 2 miliardy dolárov ročne.

## NEW LAB

Výskum bol zameraný na hľadanie možností, ako prilákať súkromné investície do projektov rekonverzií, ktoré všeobecne prinášajú viac sociálny a ekologický prospech než prospech ekonomický a ako prepojiť architektonické plánovanie so strategickým finančným plánovaním. Z teoretických východísk vyplynulo, že súkromní investori primárne sledujú svoj vlastný ekonomický prospech a na to, aby sa podieľali na projektoch rekonverzie by mal verejný sektor vytvoriť podmienky, ktoré pre nich budú atraktívne. Súkromný investor je ten, kto prichádza s nápadom či business plánom a miesto odkiaľ ho bude realizovať je premenná, v ktorej sa môžu spojiť protichodné záujmy súkromného a verejného sektora.

Príklad takého spojenia je práve **New Lab**, v ktorom sa skrýva inšpiratívny business plán a je realizovaný určitou formou PPP projektu. Víziou projektu je spojiť podniky, ktoré už prešli ranou fázou podnikania, ale ich ďalší rozvoj môže byť spomalený nedostupnosťou zdrojov. New Lab v svojich priestoroch nevytvára konkurenčné prostredie, práve naopak, vytvára komunitu, či akýsi ekosystém zdieľaných zdrojov. New Lab vytvára podmienky pre podniky, inžinierov, vedcov, či dizajnérov, v ktorých môžu svoje myšlienky a nápady previesť až do podoby prototypu. Podľa jedného zo zakladateľov Scotta Cohena [2015] je New Lab miesto pre ľudí, ktorí sú svojim spôsobom nezamestnateľní, majú svoje vlastné nápady a vízie, ktoré chcú presadiť do hmotnej podoby. New Lab na jednom mieste spája podnikavých a nadaných ľudí s pokročilou výrobnou technológiou. Je nesporné, že

technológie v súčasnosti nie sú striktné vymedzené pre jednotlivé odvetvia, ale prelínajú sa celým spektrom odvetví. To podporilo myšlienku vytvorenie jedinečného priestoru, ktorý prepojí rôznorodé priemyselné odvetvia.

## Odberatelia

Nájomníci sú zodpovedne vyberaní v súlade so základnou myšlienkou celého projektu, tak aby v tomto podnikateľskom ekosystéme koexistovali jednotlivci, či podniky, s čo najviac vzájomne prospešnými schopnosťami a zručnosťami a s priemyselne zameraným obchodným zámerom. New Lab ponúka miesto pre 350 jedincov, 50 spoločností v štúdiách, ktoré sú dizajnované k uspokojeniu potrieb rozvíjajúcich sa spoločností s počtom zamestnancov od 5 do 60 s prístupom k zdieľaným zdrojom [Balbi, 2015].

Nájomníci sú rozdelení do dvoch kategórií:

- **rezidenti** – stály nájomníci, ktorí majú dlhodobú nájomnú zmluvu a
- **flexibilní nájomníci** – jedná sa o krátkodobý prenájom od jedného troch rokov.

Pre rezidentov New Lab ponúka privátne štúdiá, zdieľané štúdiá alebo vyhradené pracovné miesta. Ponuka privátnych štúdií je limitovaná pre desať spoločností, ktoré sú lídrami vo svojom odbore.

Flexibilné členstvo dáva príležitosť bežným podnikateľom realizovať sa v komunite odborníkov z priemyselných odvetví. Títo členovia majú k dispozícii svoje pracovné miesto, a navyše priamy prístup do komunity rezidentov. Neostáva to len pri bežnom prenájme, New Lab v rámci poskytovania služieb svojim členom snaží priamo prepojiť rezidentov s krátkodobými nájomníkmi a podporiť tak ich vzájomnú interakciu.

Okrem obyčajného pracovného priestoru ponúka New Lab pod jednou strechou aj pokrokovú technológiu a nástroje,

ktoré slúžia nielen k premene myšlienok a nápadov do hmotnej podoby. Takéto usporiadanie má na jednu stranu zvýšiť efektívnosť výrobných procesov, na druhú stranu nová technológia vyžaduje kvalifikovaný personál. Krasley [2013] to označila za chytrú stratégiu rastu, ktorá spočíva v znižovaní nákladov a reinvestovaním zvýšených ziskov do ďalšieho rozvoja podniku.

Ekonomickou zvláštnosťou projektu je, že sa nejedná len o jednoduchý obchodný plán v realitnej oblasti. Záujem zakladateľov je vo vytváraní hodnôt a podpore nových perspektívnych nápadov. Zakladatelia David Belt a Scott Cohen zároveň vystupujú ako business angels [Cohen, 2015]. Nádejné podnikateľské aktivity podporujú v niekoľkých formách:

- poskytujú rizikový kapitál nádejným rozbiehajúcim sa podnikom, ktoré sa rozvíjajú pod ich strechou,
- podieľajú sa na vývoji nových produktov v spolupráci s rezidentmi či krátkodobými nájomníkmi,
- ponúkajú priestor a poradenstvo za podiel na vlastnom kapitále podnikov.

Nájomníci teda vystupujú zároveň v úlohe partnerov. Zakladatelia ako venture kapitalisti majú eminentný záujem na úspešnom rozvoji svojich partnerov a k tomu pozitívne prispieva aj poloha New Labu. V okolitých budovách postupne znovu vystáva priemysel za výraznej podpory mesta a štátu, a tak znovu oživa opustený priemyselný areál s dlhoročnou históriou.

## Zdroje financovania

Projekt je financovaný kombináciou súkromných a verejných zdrojov. Náklady na renováciu budovy, v ktorej sídli New Lab boli odhadované na približne 60 miliónov dolárov, z toho zhruba 42 miliónov dolárov zo súkromných zdrojov a štátnej podpory vo forme daňových úľav. Zvyšok zdrojov pochádza od mesta New York, mestskej štvrťi Brooklyn a regionálnej rady Empire State Development Corporation,

čo je hlavná newyorská agentúra pre ekonomický rozvoj, ktorej poslaním je podporovať ekonomiku štátu, podnikové investície a tvorbu pracovných miest efektívnym poskytovaním pôžičiek, grantov, daňových úľav, či inou formou pomoci [ESD, 2016]. Pred zahájením investičnej výstavby bolo plánované použitie ďalších 21 miliónov dolárov na vybavenie zrenovovanej budovy, ktorú má New Lab v dlhodobom prenájme na 31 rokov [McGeehan, 2013].

New Lab si vyžiadala rôzne formy financovania. Okrem bežných foriem ako je vlastný kapitál a úvery, už spomenutých daňových úľav, či štátnych a mestských grantov, boli využité zdroje z EB-5 programu<sup>1)</sup>, či preklenovací úver získaný prostredníctvom crowdfundingovej platformy [Balbi, 2015]. New Lab oficiálne spustil svoju činnosť v roku 2016 a prípravy spolu s výstavbou trvali štyri roky. Projekt si nakoniec vyžiadala súkromné investície vo výške 35 miliónov dolárov [Baumgardner, 2016].

## Záver

New Lab bol zvolený ako objekt výskumu pretože v sebe spája aspekty, ktoré sú považované za faktory úspešného projektu rekonverzie industriálneho objektu a zároveň bol architektonicky navrhnutý v súlade s jeho plánovaným ekonomickým využitím. Frantál et al. [2015] rozdeľuje faktory úspechu do niekoľkých kategórií, a to faktory súvisiace s lokalizáciou objektu, všeobecné faktory a špecifické faktory vzťahujúce sa k danému objektu.

**Faktory súvisiace s lokalizáciou objektu.** Medzi kľúčové faktory patrí poloha, infraštruktúra a dopravné spojenie. New Lab sa nachádza v areáli bývalých lodeníc na území Brooklynu s vybudovanými rôznorodými dopravnými spojeniami a infraštruktúrou. V areáli sa nachádza množstvo iných budov, ktoré sa postupne revitalizujú v súlade s ich novou funkciou za účasti súkromných investorov. Napriek tomu sa nevytvára silné konkurenčné prostredie, ktoré by znižovalo atraktivitu

1) Jedná sa o program, ktorý bol zriadený so zámerom simulovať americkú ekonomiku zahraničnými investíciami do podnikateľských aktivít, ktoré vytvoria určitý počet pracovných miest a umožňuje navyšovanie zdrojov z investičného fondu (viac <http://www.eb5investors.com/>).

ostatných budov pre budúcich investorov. Mesto New York sa snaží vytvoriť propodnikateľské prostredie, ktoré podporuje vzájomnú interakciu podnikov a má pozitívny vplyv na miestny hospodársky rozvoj.

**Všeobecné faktory.** Medzi kľúčové všeobecné faktory podľa Frantála et al. [2015] patria národná politika, politická zaangažovanosť, dostupnosť relevantných informácií, možnosť finančnej podpory. V záujme mesta New York je obnovenie fungovania industriálneho parku Brooklyn Navy Yard a tým podporenie miestneho hospodárskeho rastu. Pozitívny efekt pre mesto tento projekt prináša vo forme vytvárania nových pracovných miest a prílivom zahraničných investícií. Brooklyn Navy Yard je oficiálne považovaný za historickú pamiatku, čo investorom umožňuje čerpanie federálnej finančnej pomoci. Okrem toho môžu investori požiadať o finančnú výpomoc od štátu, ktorá je poskytovaná formou daňových úľav, či od mesta New York a mestskej časti Brooklyn.

**Špecifické faktory.** Medzi špecifické faktory podľa Frantála et al. [2015] patria najmä rozloha objektu, predchádzajúce využitie objektu, plánované budúce využitie, ekologická záťaž, vlastnícke vzťahy, cena pozemku a objektu, náklady na revitalizáciu a doba návratnosti investície. Brooklyn Navy Yard má bohatú industriálnu históriu a mesto New York sa snaží jeho obnovu so zachovaním priemyselného zamerania. Nová funkcia objektov by teda mala byť v súlade s touto myšlienkou. Vlastníkom objektu je mesto New York a poskytuje ho do užívania investorom formou dlhodobého prenájmu. Prenecháva na sebe teda zodpovednosť vlastníka a súkromným investorom vytvára atraktívne podmienky pre užívanie nehnuteľností.

Doba návratnosti je faktor, ktorý je priamo závislý na plánovanom využití objektu, ktorý udáva súkromný investor a jeho business plán. Obchodný plán New Lab na jednu stranu spočíva v prenájme priestorov, kde okrem bežného prenájmu vyhradených privátnych priestorov ponúka aj v súčasnosti sa rozvíjajúci koncept krátkodobého prenájmu pracovného miesta. Jedná sa ale o investíciu v hodnote približne 60

miliónov dolárov a doba návratnosti výlučne z prenájmu by pravdepodobne presiahla dobu, na ktorú má New Lab priestory k dispozícii od mesta. Zakladatelia svoj business plán obohatili o rizikové investície do podnikov rozvíjajúcich sa pod ich strechou. Tomu nasvedčuje aj výber nájomníkov a celý koncept projektu. New Lab vytvára podnikateľský ekosystém, kde podnikaví ľudia pracujú vo vzájomnej interakcii a dáva im k dispozícii pokročilú výrobnú technológiu, čím zefektívňuje proces výroby a podporuje ich rozvoj.

Tento inšpiratívny business plán by bol aplikovateľný aj na inom mieste, aj v priestoroch vybudovaných na zelenej lúke. Sám o sebe je rizikový, napriek tomu bol vybudovaný v chátrajúcej budove bývalých lodeníc, pričom investície do brownfieldov všeobecne so sebou nesú zvýšené riziko. Z prípadovej štúdie vyplynulo, že mesto New York dokázalo vytvoriť také podmienky, ktoré sú atraktívne a prijateľné pre investorov a v ich súčinnosti dokáže plniť svoj cieľ obnovy, ktorý prináša pozitívny ekologický, sociálny, urbanistický a dokonca aj ekonomický efekt. Uvedené je v súlade s vyslovenou tézou, že súkromný investor je vždy motivovaný vidinou vlastného ekonomického prospechu a na to, aby sa podieľal na projektoch rekonverzie brownfieldov je nevyhnutná aktívna participácia verejného sektora vytváraním investične atraktívnych podmienok.

#### Použitie zdroje:

ADAIR, A. et al. (2006). *Factors Affecting the Level and Form of Private Investment in Regeneration: Report to Office of the Deputy Prime Minister* [online]. London: University of Ulster, [cit. 2016-08-10]. Dostupné na: [www.engj.ulst.ac.uk/RPP/odpm\\_report.pdf](http://www.engj.ulst.ac.uk/RPP/odpm_report.pdf)

ADAIR, A. et al. (2007). Attracting Institutional Investment into Regeneration: Necessary Conditions for Effective Funding. *Journal of Property Research*. (24) 3, 221–240.

AMEKUDZI, A. a I. FORMUNUNG (2004). Integrating Brownfields Redevelopment with Transportation Planning. *Journal of Urban Planning and Development*. 130 (4), 204–212.

BALBI, D. (2005). From Brooklyn to Berlin: David Belt Dishes on His International Ventures. In: *Commercial Observer* [online]. [cit. 2016-10-15]. Dostupné na: <https://commercialobserver.com/2015/12/from-brooklyn-to-berlin-david-belt-dishes-on-his-international-ventures/>

BAUMGARDNER, J. (2016). New Lab's co-working space is an antidote to the rent-a-desk model that's sweeping the globe. In: *Wallpaper* [online]. [cit. 2016-10-28]. Dostupné na: <http://www.wallpaper.com/architecture/new-lab-coworking-space-in-brooklyn-navy-yard>

BURNHAM-HOWARD, C. E. (2004). Building on brownfields: Predicted effects of new liability protections for prospective purchasers and an exploration of other redevelopment incentives. *Journal of Professional issues in engineering education and practice*, 130 (3), 212–225.

COHEN, S. (2015). *Prezentace*. Creative Manufacturing in Brooklyn. In: Manufacturing Leadership Summit: The New Era of Creative Manufacturing. Dostupné na: <https://vimeo.com/frostullivan/review/132473958/f4c9570b>

*Empire State Development* [online]. New York, 2016 [cit. 2016-10-15]. Dostupné na: <http://esd.ny.gov/>

FETISOV, O. a ALTUKHOVA, A. (2013). Problém konverzi průmyslových areálů v urbanistické struktuře na různých úrovních (na příkladu dolu Gorkého ve městě Doněck). In: *Člověk, stavba a územní plánování VII*. ČVUT v Praze, Fakulta stavební. 312-320. ISBN: 978-80-01-05225-9

FINKA, M. (2011). Brownfieldy – aktuální problém priestorového rozvoja. *Urbanita: Časopis o urbanizme a územnom plánovaní* [online]. Bratislava: URBION, 23 (3), 6-9 [cit. 2016-09-20]. ISSN 0139-5912. Dostupné na: <http://www.uzemneplany.sk/sutaz/brownfieldy-aktualny-problem-priestoroveho-rozvoja>

FRANTÁL, B. et al. (2015). Assessing Success Factors of Brownfields Regeneration: International and Inter-stakeholder perspective. In: *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. No. 44 E/2015, 91–107.

FRANTÁL, B. et al. (2013). Location Matters! Exploring Brownfields Regeneration in a Spatial Context (A Case Study of the South Moravian Region, Czech Republic) In: *Moravian Geographical Reports*. (21) 2, 5–19, ISSN: 1210-8812.

HOŘICKÁ, J. (2012). Potenciální brownfields – stav a vývoj. In: *Člověk, stavba a územní plánování VI*. ČVUT v Praze, Fakulta stavební. 58-61. ISBN: ISBN 978-80-01-05025-5

HRUBÝ, K. (2013). Konverzia priemyselných areálov. In: *Člověk, stavba a územní plánování VII*. ČVUT v Praze, Fakulta stavební. 304-311. ISBN: 978-80-01-05225-9.

KRASLEY, S. (2013). America's New Sustainable Manufacturing Hubs Will Breed Creativity And Jobs. In: *Co.Exist* [online]. [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: <https://www.fastcoexist.com/1681586/americas-new-sustainable-manufacturing-hubs-will-breed-creativity-and-jobs>

LANGE, D. A. & McNEIL, S. (2004). Clean it up and will they come? Defining successful brownfield development. *Journal of urban planning and development*, 130 (2), 101-108.

LOUDA, T., GROSPÍČ, J. et al. (2010). *Partnerství veřejného a soukromého sektoru*. Právní a ekonomické aspekty. Praha: Ústav státu a páva AV ČR. 460 s. ISBN 978-80-904024-8-5.

MCGEEHAN, P. (2013). Amid Navy Yard's Ruins, Space for a Comeback in Manufacturing. In: *The New York Times* [online]. [cit. 2016-09-20]. Dostupné na: [http://www.nytimes.com/2013/05/09/nyregion/brooklyn-navy-yard-is-home-to-manufacturing-cooperative.html?\\_r=3&](http://www.nytimes.com/2013/05/09/nyregion/brooklyn-navy-yard-is-home-to-manufacturing-cooperative.html?_r=3&)

McGREAL, S. et al. (2000). Accessing private sector finance in urban regeneration: investor and non-investor perspectives. *Journal of Property Research* 17 (2), 109–131. Dostupné na: [http://www.zpriu.amu.edu.pl/pliki/urb\\_reg/ur003.pdf](http://www.zpriu.amu.edu.pl/pliki/urb_reg/ur003.pdf)

NEDVĚD, M. a ZÁMEČNÍKOVÁ, V. (2003). Využití industriálních staveb v Moravskoslezském kraji pro kulturní a společenské aktivity. In: *Člověk, stavba a územní plánování VII*. ČVUT v Praze, Fakulta stavební. 273–278. ISBN: 978-80-01-05225-9.

PETRÍKOVÁ, D. (2011). Klasifikácia a hodnotenie možností regenerácie brownfieldov. *Urbanita: Časopis o urbanizme a územnom plánovaní* [online]. Bratislava: URBION, 23 (3), 10–13 [cit. 2016-10-15]. ISSN 0139-5912. Dostupné na: <http://www.uzemneplany.sk/sutaz/klasifikacia-a-hodnotenie-moznosti-regeneracie-brownfieldov>

Pratt Center Report Recognizes Brooklyn Navy Yard as Model for Economic Development. *Pratt Institute* [online]. 2012 [cit. 2016-10-16]. Dostupné na: [https://www.pratt.edu/news/view/pratt\\_center\\_report\\_recognizes\\_brooklyn\\_navy\\_yard\\_as\\_model\\_for\\_economic\\_dev/](https://www.pratt.edu/news/view/pratt_center_report_recognizes_brooklyn_navy_yard_as_model_for_economic_dev/)

RANSOM, J. (2014). EXCLUSIVE: Brooklyn Navy Yard is nationally recognized. In: *NY Daily News* [online]. 2014 [cit. 2016-10-22]. Dostupné na: <http://www.nydailynews.com/new-york/brooklyn/historic-navy-yard-named-national-landmark-article-1.1802640>

SILVERTHORNE, T. (2006). What constitutes success in brownfield redevelopment? A review. In: *Brownfields III. Prevention, Assessment, Rehabilitation and Development of Brownfield Sites*. WIT Press, 39-49. Dostupné na: <http://www.witpress.com/Secure/elibrary/papers/BF06/BF06005FU1.pdf>

STROTHER, P. C. (2000). Brownfields of dreams in the old dominion: Redeveloping brownfields in Virginia. *William and Mary Environmental Law and Policy Review*, 23, 269-304. Dostupné na: <http://scholarship.law.wm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1239&context=wmelpr>

Ing. Stanislava Vyletelová  
Fakulta podnikatelská  
VUT v Brně

## ENGLISH ABSTRACT

### Motivation of private businesses to participate in the reconversion of industrial buildings, by Stanislava Vyletelová

This article deals with the problems of industrial brownfields and the options of their sustainable reconversion that can be useful for participating stakeholders. On one hand, abandoned and decaying industrial buildings have a negative impact on the quality of life of those living nearby, while also depreciating the value of their property. On the other hand, the interests of these people should be protected by the representatives of state or local administration, who have to deal with increased costs and inevitable non-system investments in the elimination of safety and health risks. Efficient solutions for such situations are often brought forth by private investors, in spite of the fact that such proposals mainly focus on their own economic interests. Therefore, the question is how to motivate private investors to consider risky investments in brownfield reconversion. The article points out factors affecting the success rate of reconversion projects, with an analysis of current knowledge on the subject and a case study of New Lab, an American reconversion project. As an example of good practice, this article presents a link between a promising business plan and a modern architectural solution and combines the interests of the public sector with those of private investors.