

SPOLUPRÁCE INVESTORA A HL. M. PRAHY NA ROZVOJI SMÍCHOVA V LETECH 1989–2002

Paul Vincent Koch

Článek je příspěvkem do diskuse o tom, jak by se veřejný sektor mohl domluvit se sektorem soukromým, aby soukromý kapitál byl využit a zainvestován do kvalitního udržitelného rozvoje měst sloužícího všem jeho obyvatelům. Autor článku vystudoval urbanismus a přístavní inženýrství na TU Delft a obor Financování výstavby měst na Amsterdamské univerzitě. V článku zúročil zkušenosti, které nabyl za svého působení ve funkci generálního ředitele společnosti ING Real Estate Development v letech 1997–2002 a popisuje spolupráci investora a tehdejšího vedení hl. m. Prahy na rozvoji pražské městské čtvrti Smíchov.

Zkušenosti v oblasti urbanismu a rozvoje investic do měst z veřejného i soukromého sektoru

Jmenuji se Paul Vincent Koch, jsem Čecho-Holandaň, který se v roce 1968 po maturitě na akademickém gymnáziu v Praze odstěhoval z Prahy do Holandska, kde jsem na TU Delft v roce 1981 vystudoval urbanismus a přístavní inženýrství. Pro město Rotterdam jsem v letech 1981–1987 koordinoval realizaci potřebného občanského vybavení a výstavbu přibližně 2 000 nových a 1 000 renovovaných finančně dostupných bytů ve čtvrti Delfshaven a vedl skupinu urbanistů a ekonomů, která se hlavně soustředila na tzv. „city marketing“ a s ním svázané metody, jak přilákat a přimět velké holandské, ale především zahraniční investory, aby investovali do městem plánovaných přitažlivých, relativně velkých rozvojových projektů jak v sociálním sektoru, tak v sektoru čistě komerčním. V letech 1990–1991 jsem přijal nabídku divize nemovitostí pojišťovny Nationale Nederlanden (NN). Mým úkolem bylo identifikovat přitažlivé investiční projekty v oblasti nemovitostí v Československu, Maďarsku, Polsku a Itálii. V prvních letech hlavně pro nová sídla životní pojišťovny NN, která se hned po pádu berlínské zdi chystala do nově otevřených trhů střední Evropy. V roce 1991 pojišťovna NN provedla fúzi s holandskými bankami Postbank a NMB Bank. Z této fúze vznikla první „bank insurance“ korporace na světě, která se nazvala Internationale Nederlanden Group (ING).

Pro tuto firmu jsem začal v letech 1992–1994 realizovat tři projekty. Jednalo se o lokaci dnešního Tančícího domu, o projekt roz-

voje Smíchova a v něm o lokaci Anděl a lokaci Paroplavba u železničního mostu. Tančící dům jsme zrealizovali v roce 1996, Zlatý anděl v roce 2000 a k výstavbě na lokaci Paroplavby nakonec nedošlo. V roce 1997 jsem byl jmenován ředitelem firmy ING RED CEE (ING Real Estate Development Central and East Europe), která v Praze zrealizovala, kromě výše zmíněných projektů, také obytné projekty Teronská-De Gaulle, Villa Bianca, Na Míčance, ulice Hanzelkova a Na Klimentce vč. rekonstrukce holešovického pivovaru.

Zejména u projektu pro rozvoj Smíchova jsme spolu s magistrátem a Prahou 5 ve spolupráci s Útvarem hlavního architekta města Prahy od počátku spolupracovali na rozvoji této oblasti a posléze v letech 1993–1994 vytvořili společný podnik – Společnost pro rozvoj Smíchova (SRS), do něhož se nám podařilo přizvat ke spolupráci švýcarské a italské investory a developery v roli finančních partnerů.

Počátky spolupráce veřejného a soukromého sektoru na rozvoji městské čtvrti Smíchov

Na základě zkušeností ze své mezinárodní praxe se domnívám, že v prostoru městské čtvrti Smíchov vznikla jedna z největších městských transformací konce dvacátého století v Evropské unii. Cílené městotvorné intence a aktivity tehdejších zahraničních investorů dodaly jistoty podnikavým místním občanům a z této assembláže vzniklo obdivuhodné množství malých, středně velkých a vysloveně velkých projektů, které dopomohly k realizaci rychlé a přitažlivé transformace Smíchova. Tento jev se ve francouzské urbanistické praxi

nazývá „Déclencheur d'Urbanisation“, volně přeloženo do angličtiny „Trigger of Urbanism“ (česky „spoušť urbanismu“).

Jsem toho názoru, že soudobý rozvoj Prahy v podstatě probíhá ve dvou etapách. První etapa vlastně začala již v roce 1989 a chýlí se ve vývoji své urbanistické kvality ke konci kolem roku 2000. Druhá etapa, lze říci, začala tedy přibližně v roce 2000 a pokračuje dodnes.

Jak jsem již vysvětlil v úvodu, v roce 1990 mě Odbor nemovitostí životní pojišťovny Nationale Nederlanden (NNVG = Nationale Nederlanden Vastgoed) vyslal do Československa, abych zde hledal a identifikoval investiční příležitosti do nemovitostí, zejména možnosti slibující rozumnou a přitažlivou finanční návratnost v rámci potenciálního rozvoje města v nově nastupující kapitalistické ekonomice.

Tuto práci jsem prováděl s týmem, který jsem sestavil z lidí, které jsem buď dobře znal, nebo je identifikoval díky doporučení lidí, kterým jsem důvěřoval.

Po cílených průzkumech pražského trhu nemovitostí jsme v letech 1990–1991 připravili pro naše holandské ředitelství NNVG výběr a popis pěti lokací v Praze, u kterých jsme věřili, že má smysl do nich investovat.

Při přípravě těchto průzkumů jsem se nechal vést osobními znalostmi získanými počátkem roku 1989, kdy jsme s mým bývalým spolužákem Ing. Pavlem Satoriem vypracovali podobnou studii. Tenkrát jsme společně uvažovali o možných rozvojových projektech v Praze vhodných pro potenciální zahraniční investory. Došli jsme však k závěru, že majet-

kopravní a politická situace v tomto roce byla velmi nepřehledná a že eventuální projektová činnost v těchto místech je jen velmi těžko proveditelná. Jevit zájem o historický střed města s sebou neso příliš mnoho velkých rizik. K tomuto závěru mě vedla také logika vyplývající z direktivních urbanistických a architektonických podmínek patřících ke světově unikátní velikosti UNESCEM chráněné památkové oblasti historického města Prahy. V případě, že jakýkoliv investor bude mít zájem investovat do rozsáhlých smíšených projektů, pak bude mít smysl hledat lokace pro tyto projekty pouze na rozhraní památkové rezervace, což svým způsobem také potvrzovalo naši interpretaci polycentrismu města Prahy. Při výběru lokací pro NNVG jsme v důsledku těchto znalostí uvedli jako další důvod, že na levém břehu Vltavy se pomyslné severojižní a východozápadní osy Prahy kříží u Anděla a že lokace Anděl leží mimo povodněmi dotčené oblasti stoletou vodou (jak později potvrdily povodně v roce 2002).

Lokace, které jsme v průzkumu nabídli NNVG, byly tak příznivě umístěny, že jsme byli přesvědčeni, že bude-li stavba prospěšná pro město už i svým umístěním, investorovi bude zaručovat nejen dobré příjmy z nájmu, které budou přímo motivovat celkovou investici, ale navíc endemickou kvalitou lokací a výhodnou přístupností jejich umístění ve městě budou zaručovat v čase růst jejich finanční hodnoty. Zároveň tyto investice i svým značným rozměrem přinesou městu podstatné navýšení ekonomických aktivit a příjmů pro obyvatelstvo.

Výsledkem tohoto specifického přístupu k prvotnímu výběru lokací byly parcely, které jsme nabídli našemu ředitelství ke schválení: v Praze 5 lokace Anděl, Paroplavby (nábřeží u železničního mostu), na náměstí Kinských (bývalá kasárna); v Praze 2 lokace v ulici Kateřinská a na Rašínově nábřeží dnešního Tančícího domu. Naší snahou byla realizace projektů zaručujících dobrou finanční návratnost pro NN, neboť v tom případě by měla pojišťovna v úmyslu investovat dál.

V roce 1991 do Prahy přijela smíšená delegace tzv. „*decision makers*“ (rozhodujících pracovníků NN), které se, k našemu překvapení, účastnili i pracovníci

bank a jejich divizí zabývajících se nemovitostmi. Později jsme pochopili, že budoucí vedoucí pracovníci ING už před fúzí navštívili Prahu, aby ohodnotili investiční aktivity NN, jejich budoucího partnera v ING. Tento první výběr lokací měl tedy sloužit nejenom investičním, ale možná i developerským aktivitám.

Tato delegace schválila tři investiční lokace: lokaci Anděl a Paroplavbu (na Praze 5) a lokaci dnešního Tančícího domu na Rašínově nábřeží v Praze 2. Tyto tři lokace měly jak investiční, tak developerský charakter. Investiční charakter projektu spočíval v ponechání výstavby v portfoliu NN, nebo posléze ING, v případě, kdy by projekt nabízel požadovanou roční finanční návratnost. V případě, že by projekt nabízel snadnější a přitažlivější řešení tím, že by ho investor-developer výhodně prodal, by se pak uplatnil developerský charakter lokace.

Část našich prvních průzkumných aktivit jsme souběžně započali na Praze 5, která nás ohledně majetkových otázek a otázek obecného městského rozvoje odkázala na magistrát. Na magistrátu jsme měli příležitost setkat se s tehdejším primátorem Jaroslavem Kořánem a s jeho náměstkem pro územní rozvoj Zdeňkem Rajnišem.

Již v roce 1989 jsme s kolegy z Odboru urbanismu města Rotterdamu vypracovali urbanistickou studii pro pozemky smíchovského pivovaru. S touto studií jsme přišli za náměstkem Rajnišem s dotazem, zda by magistrát takovou činnost uvítal a podpořil. Pan náměstek nám vysvětlil, že Praha by spíš uvítala, kdybychom s našimi investory vypracovali a zaplatili urbanistickou studii pro území sahající na severu od mostu Legií až po Císařskou louku na jihu. Po zpětné vazbě mých nadřízených jsem dostal mandát a byl pověřen sestavit tým expertů, který by připravil a definoval rozsah takové studie, jak si ji Praha představovala. Získat tento mandát nebylo jednoduché. ING ještě nebylo založeno, ale rozhodování o budoucích investicích se už zúčastňovali všichni vedoucí pracovníci, kteří v budoucnosti měli vytvořit představenstvo ING.

Náměstek pro územní rozvoj, architekt Zdeňk Rajniš, měl zkušenosti z předchozího pobytu ve Francii, kde se sezná-

mil s francouzskou metodologií rozvoje měst, ve které spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem hraje důležitou roli v zodpovědných rozvojových organizacích nazvaných Societe d'Economie Mixte (SEM). Naš přístup se však lišil tím, že v naší praxi městského rozvoje neexistovala silná, státem řízená banka jako ve Francii, kde tuto roli ve zmíněných SEM má CDC (Caisse des Dépôts et Consignations), která si může dovolit nenávratné investice. My jsme museli přijít s metodologií, která funguje v námi známé liberálně demokratické společností, ve které funguje tradiční kapitalistické paradigma. Přístupovali jsme k dané věci trochu jinak, než si představoval náměstek Rajniš, ale s podobným, ne-li stejným, cílem.

Šlo nám všem o to, kde a jak začít v práci. NNVG a posléze ING žádali za realizaci a financování urbanistické a investiční studie pro Smíchov jako odměnu možnost zakoupit dvě jimi zvolené lokace v této oblasti pro realizaci svých investičních projektů. V dalších měsících a letech bylo podstatné tento win-win princip – výměny studie za možnost zakoupení dvou vybraných investičních lokací – nechat schválit vedením města.

Zároveň bylo důležité identifikovat místní české talentované architektky a další potřebné odborníky pro spolupráci s naším týmem. Do našeho týmu se nám po jednání s Emmanuelem Cattanim podařilo přesvědčit architektonickou kancelář Jeana Nouvela (JNEC – Jean Nouvel Emmanuel Cattani), aby vstoupili do našeho plánovaného konsorcia jako partner nesoucí část podnikatelského rizika.

Ve výběru českých architektů jsme se v počátcích řídili pokyny architekta Ing. arch. Vlada Miluniče, kterého jsme znali už od roku 1984. Znalosti, které nám Vlado předal, nám pomohly více informovaně začít jednat s architektem Mirkem Masákem (poradcem prezidenta Havla) a architektem Ivem Obersteinem (ředitelem Útvaru hlavního architekta města Prahy) o listině potenciálních talentovaných architektů. Doufali jsme, že z této listiny bychom společně mohli vybrat tři až čtyři architektky pro náš smíšený tým architektů, developerů a investorů pro vypracování urbanistické studie pro Smíchov.

Po důsledné debatě o jejich práci, projektech a jazykových znalostech jsme se rozhodli tři z nich pozvat a nabídnout jim spolupráci s JNEC. Útvar hlavního architekta zorganizoval setkání, na které se dostavili Jiří Střítecký, Radek Kolařík a Radim Kousal. Toto setkání vedlo k tomu, že tito tři architekti souhlasili s nabídnutou spoluprací s Nouvelovým týmem. V praxi to znamenalo, že tým architektů a vyzvaných potřebných expertů z Prahy 5 a Útvaru hlavního architekta bude pracovat v Praze na přípravě dat nutných pro urbanistickou studii a několik dní či týdnů pracovat v kanceláři JNEC v Paříži na zapracování pražských studijních dat a výsledků průzkumu.

Jak se později ukázalo, díky identifikaci řady slibných silných rozvojových lokací v naší studii se v dalších letech měla práce soustředit na lokace Anděl a Paroplavba. To byly lokace, které jsme identifikovali v našich prvních provizorních urbanistických studiích vypracovaných smíšeným týmem, zpočátku financovaným hlavně NN. Tento tým vznikl v letech 1990–1991 jako naše reakce na první jednání s primátorem Jaroslavem Kořánem a jeho náměstkem Zdeňkem Rajnišem a v roce 1991 prezentoval provizorní urbanistickou studii nazvanou „Smíchov – Urban Design Proposal Provisional“. Hlavní aktéři této studie se sdružili v konsorciu sestaveného z NNVG, M.B.O – N. V. Amsterdam, C.G.I. – Geneva – Švýcarsko, z agentury JNEC (Jean Nouvel Emmanuel Cattani) a z více než dvaceti místních a zahraničních odborníků a architektů.

Důležitou roli v počátcích našich aktivit hrál rotterdamský kolega Jan Doets (pozdější ředitel ING RED), kterého jsem znal ze své rotterdamské praxe. Když jsem v letech 1981–1989 pracoval v Delfshavenu a koordinoval rozsáhlé projekty revitalizace a rozvoje původně přístavních zón na smíšené město, Jan byl jedním z nezbytných partnerů. Díky němu, jako řediteli majetkového odboru města, byly naše ambice zakotvené v rozvojových projektech uskutečnitelné.

Realizace projektu

Jednalo se tedy o podnikatelský a rozvojový plán pro Smíchov, ve kterém se měly projevit principy a filozofie městské ob-

novy a rozvoje města tak, jak je holandská města v letech 1974–1989 praktikovala: aktivní participace všech profesních odborů, na základě kvalitní databanky všech potřebných údajů o obyvatelstvu, celkové technické infrastruktury, sociálně-ekonomické struktury a jejím vývoji, rozpočtových výhledech (konkrétně v Rotterdamu) a proveditelnosti a návratnosti investic. To vše v zásadní spolupráci s občany a jejich poradci prostřednictvím plnohodnotné participace obyvatelstva. Celý tento přístup byl založen na win-win principu, ve kterém spolupráce veřejného sektoru se soukromým byla motivována zásadou, že jak veřejný, tak soukromý sektor by měly z takové spolupráce přiměřeně profitovat.

V běžné praxi v západoevropských zemích většinou platilo, že představenstva soukromých investorských subjektů se jen velmi nerada nechala omezovat potřebami veřejného sektoru nebo obyvatelstva. V našem případě jsme měli výhodu, že budoucí ředitel ING RED znal přínos a rizika podobných forem spolupráce. Zřejmě z toho důvodu jsem dostal zelenou, abych ve spolupráci s několika jednotlivci aktivními v pražském veřejném sektoru navrhl metodologii práce pro Společnost pro rozvoj Smíchova a pro vypracování urbanistické a investiční studie pro náměstkem primátora Zdeňkem Rajnišem definovanou oblast.

Na lokacích schválených představenstvem NN a později ING jsme pokračovali v přípravné práci.

V jejím dalším průběhu hrál důležitou roli fakt, že jsem v letech 1986–1989 v Rotterdamu, díky architektu Emmanuelovi Cattanimu (tehdejšímu výkonnému řediteli JNEC), spolupracoval s architektem Jeanem Nouvelem na urbanistických studiích rozvoje přístavních zón v oblasti Rotterdam-West. Spolupráce byla velmi uspokojivá a vedla mě k tomu, že jsem

představenstvu ING navrhl pokračovat s Nouvelem jako naším vedoucím architektem pro urbanistickou a investiční studii pro Prahu-Smíchov. I zde bylo důležité, že Jan Doets, tehdy již ředitel ING RED, tento návrh prosadil, protože relativně opatrná představenstva holandských institucionálních investorů z principu nehleděla příliš příznivě na výběr architektů, kteří začali mít v médiích pověst architektonických hvězd („*starchitect*“). Mým důvodem nebyla potřeba pracovat s hvězdou architektury, ale spíš vědomí, že díky pověsti Nouvela si našeho projektu všimnou zahraniční média, což by mohl být v rámci získávání dalších potenciálních finančních partnerů užitečný marketing. O kvalitě Nouvelovy práce jsem byl přesvědčen již z naší spolupráce z Rotterdamu. A z výsledků výše zmíněné provizorní urbanistické studie vyplynulo, že moje důvěra byla jen posílněna. Dalším důvodem byla snaha dále motivovat české architekty, aby projevili zájem zúčastnit se další práce na naší studii s vědomím, že budou spolupracovat s tak známou hvězdou mezinárodní architektury, což, po desetiletích direktiv a doktrín, kterým architektura musela podléhat v minulém režimu, by pro ně mohla být optimistická perspektiva. Zároveň jsem věřil, že spolupráce s JNEC naučí české architekty, jak dělat architekturu v kapitalistické ekonomii. Architekt Cattani povolal do následov-



Zdroj: archiv autora

Centrum Smíchova (studie A&R System a VHE a spol. architektů, prosinec 1996)

ného týmu, který pod vedením Nouvela měl vypracovat další etapu již prezentované provizorní studie pro Smíchov, urbanistického ekonoma Noela Calzadu, který měl značné zkušenosti z francouzských SEM v projekci proveditelných a návratných městských funkcí v rozsáhlých urbanistických rozvojových a investičních studiích. Tato personální sestava projekčního týmu také sloužila pro uspokojení představenstva ING, že ekonomický a finanční faktor bude hrát důležitou roli v projekční práci.

Společnost pro rozvoj Smíchova

Nyní tedy šlo o to, jak pokračovat s původní skupinou talentovaných českých architektů. Tato spolupráce trvala několik let v různých obměnách až do přípravy územních rozhodnutí a stavebních povolení pro zvolené a Prahou schválené závěrečné projekty.

Po zvážení celkové situace v Praze jsme se již v letech 1990–1991 začali přiklánět k názoru, že pro úspěšnou realizaci urbanistické studie a konečnou realizaci z ní vyplývajících projektů by bylo optimální založit nějakou, zákonem umožněnou, formu Public-Private Partnership (PPP). Doufali jsme, že bude možné vytvořit efektivně fungující spolupráci mezi veřejným a soukromým sektorem. Naše další aktivity a snaha se ubíraly tímto směrem. Plánovali jsme jednat s Prahou o založení společnosti, která by se mohla například nazývat Společnost pro rozvoj Smíchova (SRS).

Kromě úvah týkajících se pouze naší studijní oblasti na Smíchově jsme se také museli zabývat budoucí hlavní dopravní strukturou Prahy a jejího obvodu. Strahovský tunel ústí do Smíchova a navržené řešení zodpovědnými pražskými orgány vedlo dopravní tepnu přímo z tunelu přes celý Smíchov až na zbraslavskou výpadočku. Tím vznikala 30–60 m široká lineární dopravní osa uvnitř čtvrti, ve které a podél které se nedalo stavět. Navrhli jsme jako variantu vyústění Strahovského tunelu směřovat do nového tunelu Mrázovka.

K tomu, aby se naše budoucí spolupráce v SRS vyvíjela v konstruktivním a pozi-

tivním duchu, jsme už v roce 1991, jako eventuální budoucí partneři Prahy, nabídli městu, že by mohlo být užitečné a prospěšné, kdybychom zorganizovali pro desítky, ne-li stovky, relevantních úředníků a jejich nadřízených kurzy, jak funguje tzv. „Urban Governance“ (UG; městský širší management) uvnitř evropských liberálních demokracií. Vzhledem k tenkrát platným velkým rozdílům mezi UG v nejuspěšnějších velkoměstech v zemích Evropské unie jsme volili kurzy založené na znalostech o UG v Nizozemí. Důvodů bylo několik. Doufali jsme, že by se ING mohlo stát jedním z partnerů v SRS. Jan Doets, jako ředitel ING RED, měl obsáhlé znalosti o UG v Holandsku a nebál se eventuálních rizik. Urban Governance v Nizozemí tenkrát patřilo spolu s UG ve Vídni, Berlíně, Barceloně a několika francouzských velkoměstech k nejlepším evropským příkladům tzv. participativní demokracie v oblasti městského rozvoje. Díky holandské zahraniční politice v oblasti mezinárodního obchodu existovaly v Nizozemí různé subvence pro financování vzájemné spolupráce v mezinárodním měřítku. V Holandsku se tehdy naší firmě Fokkema & Koch a firmě J. D. Consult B. V. podařilo obdržet finanční pomoc od tehdejšího holandského Ministerstva bydlení, územního plánování a životního prostředí (Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer) pro organizaci kurzu ve formě několika seminářů založených na participaci poměrně rozsáhlé řady předních holandských expertů a zvolených politiků z oblasti městské správy a rozvoje. Tito odborníci jezdili do Prahy, kde své znalosti prezentovali pro vybrané publikum zastupitelů a zaměstnanců městské části Prahy 5, magistrátu a expertů z Útvaru hlavního architekta města Prahy. Ministerstvem schválený program se nazýval „Land Policy and Real Estate Development in Prague Czechoslovakia“.

Kurzy a semináře se uskutečnily během let 1991–1992. Jaký byl jejich dopad a vliv na kvalitu práce odpovědných úředníků a politiků, nejsem schopen přesně hodnotit, ale jsem přesvědčen, že výměna názorů v oblasti městské správy mezi námi, v tomto případě všemi zúčastněnými zaměstnanci soukromého sektoru, a mezi většinou místních pracovníků veřejného sektoru, se kterými jsme se někdy denně při společné práci setkávali, určitě

vedla k lepšímu porozumění a k vzájemné důvěře. To mělo překvapující, silný a konstruktivní vliv nejenom na společnou práci na urbanistické studii, ale hlavně i v přípravných jednáních s magistrátem a Prahou 5 o založení jakési formy spolupráce mezi veřejným sektorem a soukromými investory. Tato práce umožnila založení výše zmíněné SRS.

Společnost pro rozvoj Smíchova, komanditní společnost, byla založena před 30 lety v listopadu 1993 a stala se posléze vedoucí organizací v přípravě a realizaci záměrů urbanistické studie. V této společnosti byla jedním z partnerů skupina ING, která figurovala zároveň jako plátce studijních nákladů. Dalšími partnery se stalo město Praha (magistrát a zastupitelstvo Prahy 5) jako zástupce veřejného sektoru. Tím v podstatě vznikla jakási spolupráce mezi soukromým investorem ING a jeho partnery a veřejným sektorem v rolích magistrátu, zastupitelstva Prahy 5 a Útvaru hlavního architekta dle tehdy platných a zvolených konstruktivních principů Public-Private Partnership.

V mnoha poměrně rozsáhlých debatách s tehdejšími politickými představiteli města, hlavním architektem Obersteinem a se všemi jimi povolanými zaměstnanci jsme nakonec vypracovali metodu, jak pracovat dál na původní provizorní urbanistické studii prezentované již počátečním konsorciem pro rozvoj Smíchova v roce 1991. Řada spolupracujících odborníků sbírala data z dotčené oblasti, aby při designerské práci v Paříži byla tato data k dispozici. Městská část Prahy 5 a Útvar hlavního architekta, ale i Nouvel, trvali na sběru dat na všech úrovních abstrakce, makro, mezo i mikro. To vedlo k úvahám zabývajícím se hlavní dopravní strukturou Prahy přes definitivní identifikaci řady nejslibnějších silných rozvojových lokací (v profesním žargonu tzv. „AAA locations“), přes charakter občanského vybavení, průzkum možnosti revitalizace výhodně umístěných městských bloků činžovních domů vzhledem k jejich přístupnosti, až po detailní popis relevantních činžovních domů v dotčené oblasti a jejich renovací.

Všechny další kroky měly vést k přesnější formulaci a vypracování podnikatelského a rozvojového plánu pro naši smíchovskou studijní oblast.

Podnikatelský a rozvojový plán

K tomu, aby bylo možné navrhnout urbanistická řešení pro celý západní díl Smíchova na úpatí okolních kopců, bylo nezbytné začít diskusi s magistrátem a jeho dopravním odborem o konečném vyústění Strahovského tunelu. Kromě Prahy 5, která v této debatě nehrála příliš významnou roli, zde bylo podstatné začít jednat s Metrostavem, stavitelem Strahovského tunelu. Náš tým zastával názor, že Prahou plánované vyústění Strahovského tunelu spojením se zbraslavskou výpadovou lineární trasou přes západní část naší studijní oblasti vytvoří poměrně zbytečně rozsáhlou zónu nezastavitelných pozemků, kde kvůli tehdy platným zastavovacím podmínkám vzhledem k hluku a emanacím způsobeným budoucí intenzivní dopravou nebude možné kvalitně rozvíjet město. Tuto nezastavitelnou plochu jsme odhadli na 20–40 hektarů, což by ve svém důsledku znamenalo pro město velkou ekonomickou ztrátu. Pokud by se ale vyústění tunelu realizovalo v novém tunelu Mrázovka, nejen že by Smíchov byl ušetřen emanací a hluku, ale zároveň by se uvolnily rozsáhlé prostory pro realizaci moderního města. Mnozí zvolení představitelé na magistrátu a jejich poradci považovali náš argument za správný. Nicméně ti, kteří nesli politickou a technickou zodpovědnost za realizaci vyústění tunelu, toto alternativní řešení z mnoha důvodů odmítali. Dlouho jsme na magistrátu a na Praze 5, za účasti urbanistů z Útvaru hlavního architekta, probírali různé možnosti řešení. Teprve až námi zorganizovaná studijní cesta do švýcarského Neuchatelu, které se zúčastnili všichni zastupitelé a jejich techničtí poradci zodpovědní za vyústění Strahovského tunelu, přinesla změnu názorů a nakonec souhlas s námi navrženým alternativním řešením. Neuchatel se rozhodl realizovat dlouhý tunel souběžně s a pod nábrežím jezera, aby střed města hraničil přímo s jezerem a tyto hodnotné čtvrtě netrpěly intenzivní dopravou, kdyby tunel nebyl realizován. Tunel přinesl Neuchatelu velké zlepšení kvality města a tento fakt zřejmě promluvil ke všem, kteří nesli konečnou zodpovědnost za vyústění Strahovského tunelu. V několika jednáních s primátorem a jeho náměstkou a generálním ředitelem Metrostavu jsme Praze nabídli pomoc při eventuálním vydání

obligací na londýnském trhu z důvodu, aby námi navržené řešení bylo adekvátně financováno. Naše řešení bylo v porovnání s lineární dálnicí přes Smíchov pochopitelně dražší. Praha financování zařídila bez naší pomoci. Nemohu uvést jak, protože mi není tento fakt znám.

Toto rozhodnutí nám tak umožnilo začít pracovat na konkrétním návrhu pro podnikatelský a rozvojový plán. Plán byl vypracován zmíněným týmem SRS, vedoucím koordinátorem všech potřebných aktivit byl jmenován Ing. Tomáš Kadeřábek.

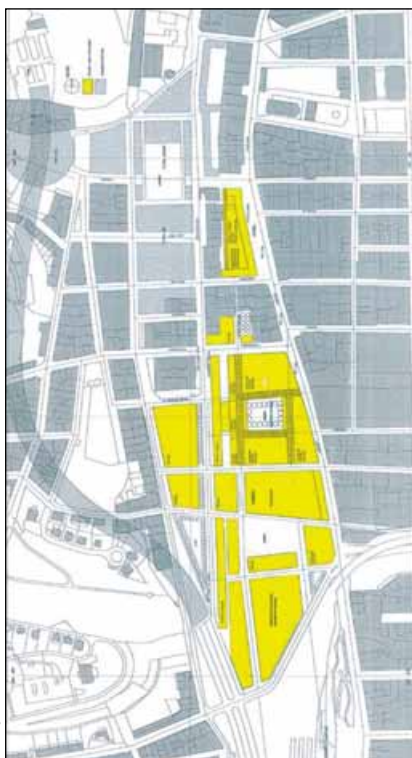
Další důležitou etapou v procesu vypracování tohoto plánu byl rozvoj názorů na umístění potřebných městských funkcí: občanského vybavení – potřebných komerčních a nekomerčních aktivit (anglicky „*retail*“). Naši pražští partneři byli z minulosti zvyklí tyto aktivity horizontálně separátne lokalizovat a my jsme spíše navrhovali možnost je vertikálně smísit a umístit v jedné lokaci. Našemu přístupu se v urbanistickém žargonu říkalo „*retail-led mixed use approach*“. Praxe našich českých kolegů je spíše vedla k postupům, které ze zkušenosti znali z výstavby panelových sídlišť. Vyústění těchto profesních debat bylo směřované pro přístup k prostorovému umístění budoucích městských funkcí. Diskuse byla komplikovaná a aby nezpůsobila zbytečné zpoždění ve vypracování podnikatelského a rozvojového plánu a jeho urbanistických důsledků, zorganizovali jsme řadu studijních cest. Během těchto studijních cest se účastníci měli seznámit s nejnovějšími realizacemi projektů, ve kterých byly městské funkce úspěšně vertikálně (nad sebou) smíšeny. V roce 1994 jsme pozvali zaměstnance z Útvaru hlavního architekta a zaměstnance organizace nesoucí zodpovědnost za vydání územního rozhodnutí na studijní cesty do Holandska, Francie (Lille a Tours) a Švýcarska. Zúčastnilo se jí přibližně 10 až 15 lidí. Tato studijní cesta velmi pomohla v identifikaci potenciálně nejslibnějších lokací pro budoucí městské funkce na Smíchově.

Podnikatelský a rozvojový plán byl schválen v červnu 1994 a předcházela mu cesta zástupců městské části Praha 5 po obchodních centrech v Německu a Holandsku.

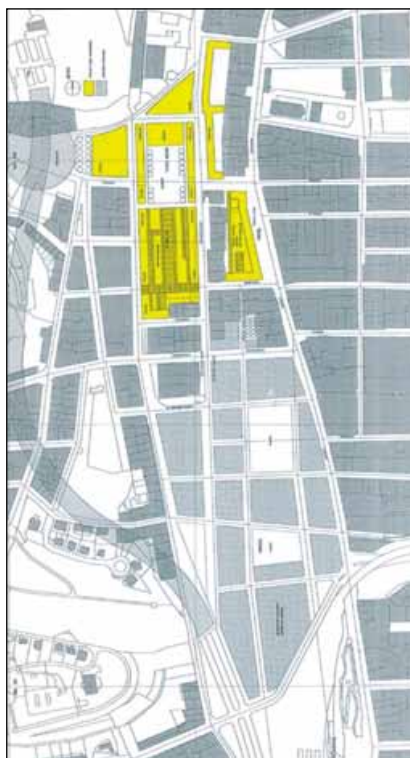
Schválení investičních lokací

Po schválení podnikatelského a rozvojového plánu následoval proces výběru a schválení dvou investičních lokací, na kterých ING RED a jeho partneři směli investovat. Na magistrátu, který nesl konečnou zodpovědnost za majetkové otázky, se o tomto výběru vedla aktivní debata. Po konzultaci s městskou částí Praha 5 jsme došli k závěru, že ING a naši partneři mají zájem o investiční činnost na lokaci Anděl a lokaci Paroplavba. Pro lokaci Anděl náš tým architektů a urbanistů vypracoval dvě varianty řešení. První slučovala pozemek u Anděla s pozemkem ČKD (bývalá Ringhofferovka) umístěným podél ulic Kartouzská a Plzeňská. Druhá slučovala pozemek u Anděla s pozemkem na autobusovém nádraží Na Knížecí. Obě varianty nabízely již zmíněný přístup „*retail-led mixed use*“ potřebných městských funkcí. Druhá varianta se odehrávala na pozemcích mezi ulicemi Nádražní, Ostrovského a ulicí Za Ženskými domovy, které částečně patřily městu, a již z toho důvodu byla tato varianta pro město z hlediska příjmů přitažlivější. Hlavním důvodem, proč se náš tým zastával této varianty, bylo, že varianta nebyla prostorově omezena dominantní dopravní tepnou, tak jako byla varianta první uzavřená mezi Plzeňskou, Kartouzskou ulicemi a stráněmi Petřínských sadů. Zároveň naše druhá varianta vlastně nabízela městu možnost zamyslet se nad pozemky Českých drah v rámci pravděpodobné budoucí modernizace smíchovského nádraží a využití z toho vyplývající transformace velkých stávajících ploch uvnitř města. Velmi důležitým závěrečným argumentem byl fakt, že při realizaci druhé varianty, někdy v budoucích letech, naše investorské konsorcium zaplatí Praze (Dopravnímu podniku – pozemky autobusového nádraží) a státu (pozemky ČD) tržní cenu, a tím zaručí veřejnému sektoru relativně velké příjmy. V porovnání s první variantou by naše konsorcium muselo zaplatit tržní cenu za pozemky bývalého ČKD, po privatizaci, novým majitelům. Tím by ale město a veřejný sektor přišly o potenciální příjmy generované schválením druhé varianty.

Schválení našeho podnikatelského plánu také vedlo ke konkrétnímu zájmu zahra-



Varianta 1 – rozvoj na jih



Varianta 2 – rozvoj na sever

niční konkurence. Svým způsobem to také byl náš úmysl, vzbudit zájem dalších velkých nadnárodních institucionálních investorů a jejich developerů o Smíchov, protože jsme si byli vědomi, že oblast je příliš velká jen pro náš tým. A bylo jak v našem zájmu, tak v zájmu Prahy, aby revitalizace Smíchova, pokud možno, probíhala co nejrychleji. Když potenciální zahraniční developeři zkonstatovali, že tak velký institucionální investor, jakým ING tenkrát byl (navíc posílen svými partnery v konsorciu), obdržel schválení investičního plánu, přilákalo je to do této oblasti. Byli si vědomi toho, že dojde k jisté koncentraci investičních aktivit, která je slibná pro budoucí vývoj finanční hodnoty jejich projektů. Jak už jsem se zmínil, jednalo se tu o efekt tzv. „*Déclencheur d'Urbanisation*“. Část zájmu přišla z Francie. Francouzští developeři se spojili s místními česko-rakouskými podnikateli, kteří se zabývali privatizací ČKD, a tím i prodejem pozemků bývalé Ringhofferovky. Zdařilo se jim část pozemků mezi Plzeňskou a Kartouzskou ulicí zakoupit a začali aktivně pracovat na developerském plánu.

Vzhledem k ambicím představenstva ING, aby pojišťovna a banka byly lokalizovány v jedné budově, dostala lokace Paroplavby v našich aktivitách jistou

přednost. Začali jsme jednat s Paroplavbou o zakoupení jejich pozemku. Tato lokace byla spolu s lokací Anděl druhou lokací, kterou město Praha schválilo pro ING RED jako investiční lokaci, a naše představenstvo zde chtělo vytvořit hlavní stan ING v České republice. Náš tým tedy začal s jistou prioritou pracovat s architektky JNEC a českým studiem A8000 na návrhu sídla ING v rámci žádosti o územní rozhodnutí a stavební povolení.

Mezitím pokračovala naše práce na Andělu. Přibližně ve stejnou dobu jako nově přilákaná konkurence, ale s předstihem několika let developerské práce, jsme v SRS začali pracovat na „Anděl Development Study“. Tuto studii jsme prezentovali v březnu 1995. Tomáš Kadeřábek pokračoval s týmem v SRS v práci na studii proveditelnosti – „Anděl Feasibility Study“. Na konci roku 1995 byly zahájeny práce pro vydání územního rozhodnutí na Zlatý Anděl, které jsme obdrželi hned v roce 1996 (dnes z hlediska rychlosti projednání cca 12 měsíců – zcela nepředstavitelná věc).

Na základě našeho, Prahou schváleného, podnikatelského a rozvojového plánu byla tedy v roce 1996 založena Anděl Development Company (ADC), která od hlavního města koupila pozemky U An-

děla a zahájila přípravu Zlatého Anděla. Tomáš Kadeřábek v té době přestoupil do ADC a řídil projekt. Po obdržení územního rozhodnutí začal pracovat tým na podkladech pro vydání stavebního povolení, které jsme obdrželi v roce 1998. Pozoruhodná je zde metodika, na které jsme se domluvili s magistrátem na tom, jak a kdy ADC zaplatí za pozemek.

Realizace projektu

V letech 1997–1998 došlo k několika mezinárodním finančním krizím na světových trzích v Asii a v Rusku, které, bohužel, měly vliv na činnost banky. Původní ambice realizovat sídlo ING na lokaci Paroplavba tak byla zrušena. V letech 1997–1998 také došlo k rozdělení činnosti ING RED na tři základní filie: investice do nemovitostí, development nemovitostí a financování nemovitostí. Volil jsem divizi developmentu nemovitostí ING RED CR (ING Real Estate Development Czech Republic) a byl jmenován jejím ředitelem. Vzhledem k těmto událostem došlo k rozhodnutí, že projekt U Anděla měl částečně sloužit k ubytování pojišťovny NN.

Hned po získání územního rozhodnutí pro Anděl tým pracoval na stavebním povolení, které jsme získali v roce 1998, a následně byla zahájena stavba trvající do listopadu 2000.

V roce 1998 ADC byl vyhlášen tendr na generálního dodavatele, který byl ale nakonec z důvodu vysoké ceny zrušen. Jak jsem se již zmínil, ve stejné době byla připravena stavba Riverside Court (na lokaci, kterou v předchozím textu nazýváme Paroplavba) – sídlo pro ING bank vedle železničního mostu, které měla stavět společnost PSJ. Kvůli zmíněné finanční krizi v Asii byly plány na nové sídlo zrušeny a stavba byla odložena. Toho ADC využila a nabídla PSJ, aby provedli stavbu U Anděla podle našeho rozpočtu. Ředitel PSJ František Vaculík souhlasil a hned byla zahájena stavba, která trvala do listopadu roku 2000. František Vaculík byl velmi důležitou osobností. Osobností, které se dalo důvěřovat. Stavba dopadla dobře pro všechny účastníky – my měli kvalitně postavenou stavbu a pro PSJ skončila stavba ziskově.

Projekt měl velké štěstí na tým, který ho řídil a zajišťoval – kromě investora to byli kolegové z Polska, Jaap Joldersma, Jan van Hensbergen a Tomáš Kadeřábek, dále tým architektů Jeana Nouvela a Frederiquea Monjanela, studio A8000 (Jiří Střítecký a Martin Krupauer). Perličkou stavby je samozřejmě fasáda, která se musela několikrát předělávat, neboť bylo třeba skloubit technické požadavky oslunění s architektonickým pojetím – serigrafie na skle vyobrazující anděla Damiana (Bruno Ganz) z filmu *Nebe nad Berlínem* (*Wings of Desire*). Na fasádě jsou dvakrát zakřivená (sférická) skla, jejichž instalace byla tenkrát velkým problémem. Skvěle to zvládla firma Sipral (Leopold Bareš / Irena Fialová). Fasáda dodnes funguje dobře, nejsou žádné problémy s nalepenou serigrafii.

Projekt byl a stále je komerčně velmi úspěšný – po pěti letech provozu se námjmy nově projednávaly na dvojnásobné (!) úrovni. I dnes je Zlatý Anděl komerční špičkou mezi ostatními objekty na Smíchově. Investoři vlastníci Zlatý Anděl si budovy velmi považovali a jejich portfolio se Zlatým Andělem dostávalo vždy ten nejvyšší rating.

Financování projektu

Na tomto místě vysvětlím, jak metodika platby ovlivnila projekt. Faktem je, že postoj účastníků jednání („*attitude*“), kteří nesli politickou a finanční zodpovědnost za kupní smlouvu a za cenu pozemku, byla jasně definována v duchu win-win a panovala zde vzájemná důvěra. Tyto dva aspekty, důvěra a win-win přístup, nám pomohly vymyslet systém platebního kalendáře, který prospěl městu, našemu konsorciu, ale hlavně prospěl kvalitě projektu. Realita trhu nemovitostí v letech 1990 byla taková, že v prvních letech nového Československa ještě nebyl realizován statisticky relevantní počet kupních transakcí na trhu nemovitostí. To znamenalo, že v podstatě neexistovaly opravdové tržní ceny nemovitostí. Nemovitost stála to, co za ni kupec zaplatil, proto jsme Praze nabídli vytvořit platební kalendář, kdy my při podepsání smlouvy zaplatíme první díl pomyslné ceny, v našich výpočtech dle reziduální metody to bylo přibližně 10 % námi odhadnuté kupní ceny. Pak v intervalech dvou let a posléze jednoho roku bu-

deme cenu splácet do doby, kdy, jak jsme odhadovali, po 4–5 letech pravděpodobně vznikne opravdový trh nemovitostí. Poté, vždy ve dvouročním platebním kalendáři, nakonec doplatíme za 5–7 a možná i více let opravdovou tržní cenu. Tím by Praha nepřišla o skutečnou kupní cenu a my bychom zbytečně nezatížili rozpočet projektu v našem kontrolním výpočtu návratnosti, ve kterém jsme vždy po 3–6 měsících museli aktualizovat kupní cenu, ze které by kontinuálně běžely narůstající úroky. Skutečnost, že náš developerský rozpočet nebude zatížen celou kupní cenou znamenalo, že tyto úroky tedy můžeme ušetřit, a tím může vzniknout větší rozpočet pro realizaci kvalitnější architektury. Projekt nese menší rizika, kvalita projektu se může zlepšit a Praha bude mít již z počátku k dispozici část finančních prostředků, které, bude-li si to přát, může například zainvestovat do přímého okolí projektu Zlatý Anděl. Tak se také stalo a z naší první splátky za zakoupení pozemku Praha zrealizovala náměstí před Andělem. Nouvel měl k dispozici více peněz na kvalitnější fasádu a my jsme zaplatili s jistým zpožděním opravdovou tržní cenu.

Další aktivity ING RED CR

Zajímavý je osud druhé fáze vývoje dvou variant, které jsme nabídli městu jako budoucí řešení rozsáhlejší oblasti kolem křižovatky Anděl. Městská část Praha 5 se přiklápěla k druhé variantě našeho návrhu, ve které se „*retail-led mixed use*“ centrum U Anděla mělo vyvíjet směrem do ulice Knížecí s možností vytvořit zde budoucí občanskou vybavenost jak komerčních, tak nekomerčních městských funkcí – jakýsi městský střed oblasti Smíchova. Náš návrh umožňoval další rozsáhlý městský rozvoj směrem na jih, a tím existenci tohoto pomyslného funkčního středu městské části ospravedlňoval. Jak jsem se již zmínil, francouzští developéři po zakoupení pozemků ČKD prezentovali projekt velkého obchodního centra na pozemcích mezi ulicemi Kartouzskou a Plzeňskou (z našeho hlediska excentricky umístěného vzhledem k celé oblasti až po Zličov). Jednalo se o dnes zrealizované obchodní centrum Nový Smíchov. Jejich řešení se podstatně lišilo od našeho řešení, kterému městská část dávala přednost. Přesto francouzští developéři po roce 1996 ob-

drželi pro svůj projekt územní rozhodnutí i stavební povolení.

Mezitím na druhé části pozemků bývalého ČKD ohraničeném ulicemi Stroupežnického a Radlickou působil rakouský developer UBM a jeho investoři. Zejména v letech 2000–2010 dotvořil rakouský developer rozvoj této smíchovské oblasti tak, jak ji známe dnes. Jejich projekt se jmenuje Anděl City.

Aktivity ING RED CR se úspěšně rozvíjely dál, zejména v akviziční činnosti a v realizaci tří obytných projektů. Po zkušenostech ze Smíchova jsme částečně přehodnotili náš přístup a spíše se orientovali, snad jen s výjimkou Holešovického pivovaru a projektu IGY v Českých Budějovicích, na konkrétní jednotlivé, ne příliš rozsáhlé projekty.

Zhodnocení projektu Smíchov

Provedeme-li dnes v retrospekci SWOT analýzu (Strengths – Weaknesses – Opportunities and Threats) našich tehdejších ambicí a konkrétních výsledků naší činnosti v SRS a konsorciu, které se spolu s Prahou zabývalo výše definovanou smíchovskou oblastí, mohli bychom zkonstatovat řadu relevantních závěrů.

Jedním z nich je, že se doby evidentně podstatně změnila a že úroveň důvěry, kterou k sobě veřejnoprávní a soukromoprávní potenciální partneři cítí, se pomalu vytrácí. V počátcích realizace našeho projektu na Smíchově byla naše strategie a přístup k městu v režimu win-win a naši nadřízení (většinou lidé vyššího věku, kteří tedy zažili válku) nás v tom podporovali. Ve městě jsme byli konfrontováni s činiteli, z nichž velká část byla ochotná s námi jednat ve stejném duchu. To způsobilo velmi produktivní spolupráci, která se začala měnit, a občas i kazit, kolem roku 1996. Po tomto roce se efektivita a produktivita vzájemných vztahů mezi městem a námi už nenavrátila do původních kolejí. Pozvolna s příchodem do vládní politiky dominantních neoliberálních ekonomických doktrín, které se posléze také silně začaly projevat v politice města, došlo i všeobecně ke změně přístupu potenciálních soukromých a veřejných partnerů.

Pozorovali jsme, že se původní potenciální důvěra začala vytrácet a jednání s městem a s městskými částmi se čím dál tím více začala podobat konfrontaci, ve které jsme jako potenciální partneři museli především hájit své úzce vymezené zájmy a kde heslo „*live and let live*“ (žít a nechat žít) přestalo mít vliv. Nejvíce se to v našich aktivitách projevilo u rekonstrukce Holešovického pivovaru a vedlo mě dodatečně k rozhodnutí požádat mého zaměstnavatele, aby mne vyslal do Paříže, kde ING RED mělo ambici založit developerskou firmu.

Dalším relevantním závěrem byl fakt, že velká část v Praze aktivních developerů a investorů se ve svých rozhodnutích nechala řídit základním neoliberalním ekonomickým principem maximalizace profitu v pokud možno nejkratší době.

Principem, který inspiroval a dominoval jejich přístupu, myšlení a jednání.

Jsem toho názoru, že tento přístup k rozvoji města a reakce (zpětná vazba) veřejného sektoru na tuto snahu získat pokud možno co nejvíce v co nejkratší době vedlo k pozvolné obtížnosti získat potřebná územní a stavební povolení a ve svém důsledku vedlo vlastně ke zpomalení potenciálního rozvoje města. Tato dominující „*attitude*“ obou stran, jak soukromé, tak veřejné strany, stojí v cestě konstruktivní spolupráci soukromého kapitálu („*that's where the necessary money is*“) s demokraticky zvolenou politickou elitou země a měst, čímž významně přispívá k dnešní bytové krizi.

Pár slov k pojmu pozitivní „*attitude*“. Jedná se podle mého názoru o pozitivní,

otevřený, konstruktivní a kreativní přístup nejen k problémům, které řeším, ale i k vlastnímu způsobu myšlení a jednání.

V rámci evaluace naší investorské a developerské činnosti mohu s jistým časovým odstupem 21 let říct, že naše aktivity v Praze nakonec byly velmi profitabilní z finančního hlediska a zároveň přinesly Praze řadu staveb, které snad do Prahy dobře pasují, řeší pražskou problematiku, většinu občanů uspokojují a v případě Tančícího domu do Prahy přitahují tisíce turistů. Ambice jsme měli možná trochu příliš veliké, ale jak říkával už v letech 1979 můj profesor Van Loohuisen na univerzitě v Delftu, když jsem u něj obhájoval diplom: „*Pavle, na konci cesty máš to, co máš.*“ Tenkrát jsem jeho poznámce moc nerozuměl. Dnes už snad trochu víc.

Ir. Paul Vincent Koch, MRE

ENGLISH ABSTRACT

Cooperation of the Investor and the Capital City of Prague in the Development of Smíchov District in 1989-2002, by Paul Vincent Koch

The article brings a contribution to the debate on how the public sector can come to an agreement with the private sector so that private capital is used and invested in quality sustainable urban development that serves all its inhabitants. The author of the article studied Urban and Port Engineering at TU Delft and Urban Financial Management at the University of Amsterdam. In the article, he draws on the experience he gained during his tenure as CEO of ING Real Estate Development from 1997-2002 and describes the cooperation between the investor and the then management of the Capital city of Prague in the cooperation on the development of Prague's Smíchov district.