



# [ Interaact ]

Evropská města v akci

## Mnichov

### Úvodem

Partnerství mezi veřejným a privátním sektorem se vyvíjí ve velkém množství tradičních oblastí veřejného života, od služeb po urbanistické projekty a strategie ekonomického rozvoje. Cílem tohoto snažení je zlepšit konkurenceschopnost území.

Ovšem partnerství mezi veřejným a privátním sektorem není samozřejmostí. Vytvářejí se nové vazby, ovlivňuje se kapacita obou sektorů a zavádějí se nové typy managementu projektů. Tradiční úlohou místních úřadů byla péče o veřejné zájmy, nyní je jejich úloha komplexnější. Jsou zapojeny do vyjednávání o strategiích a projektech s partnery, pro které je návratnost investic prvotním kritériem. Ovšem tomuto postupnému vývoji se nemůžeme vyhnout. Globalizace ovlivňuje místní úřady, protože území jejich působení musí být atraktivní a ve všech směrech schopné konkurence. Z pohledu managementu je partnerství mezi veřejným a privátním sektorem setkáváním dvou odlišných světů. Málo se navzájem znají a jsou zatíženy komplexy a předsudky. Tuto bariéru je však třeba překonat. Jejich vzájemná spolupráce je velkou výzvou a kombinací dobrých zájmů, které se někdy na první pohled mohou zdát protichůdné.

A o toto se právě snaží projekt města Mnichova a Siemensu v projektu urbanistického a ekonomického rozvoje nazvaného „Isar Sued“.

**Benoit Quinon**  
 generální ředitel, Velký Lyon

### Mnichov: hledání dostupného bydlení v atraktivním a dynamickém centru obchodu

Metropolitní region Mnichov je jedním z nejdynamičtějším center v Evropě a v mnoha oblastech si drží vedoucí roli. V průběhu několika posledních let byly podmínky natolik příznivé, že se Mnichov rozvíjel rychleji než mnoho velkých německých a evropských měst s jejich přilehlými oblastmi. Nádherná krajina v blízkosti Alp a čilý kulturní život přitahují obchodní aktivity a lákají lidi. Důsledkem je vážný nedostatek dostupného bydlení. Pro městský úřad se tedy velkou výzvou stává vypořádání se sociální integrací, trvale udržitelným rozvojem ale také se stále více omezeným rozpočtem.

### Rozvoj a spolupráce zasazená do strategického plánování

Město Mnichov má dlouhou tradici spolupráce s partnery z privátního sektoru, nevládních organizací a s občany. Na

základě těchto zkušeností byl vytvořen integrovaný strategický plán „Perspektivy Mnichova“, který byl přijat městskou radou v roce 1998 a je dále rozvíjen do současné doby. Plán se týká trvale udržitelného rozvoje a urbanismu a tvoří ho deset směrnic. Mezi ně patří „Zajištění sociální harmonie prostřednictvím komunálních sociálních strategií“ a „Vznik modelu budoucího osídlení na vybraných plochách“. Jedna ze směrnic byla ještě dále rozvinuta díky Mnichovského strategického konceptu „Ekonomický rozvoj a zaměstnanost a strategie pro město Mnichov“. Jedním z hlavních ekonomických záměrů Mnichova je zajistit a vybudovat průmysl a obchod jako základ pro zaměstnanost a prosperitu. Kvetoucí ekonomika městu umožní vyvažovat problémy spojené se vzrůstající sociální polarizací. Městský projekt „Isar Sued“ je konkrétním příkladem způsobu, jak město uvádí do života své priority v oblasti spolupráce veřejných a soukromých subjektů.

### Klíčové údaje (platné pro roky 2002–3)

- Mnichov má 1,26 milionu obyvatel z čehož je 930 000 pracujících. Je v Německu třetím největším městem a druhým největším centrem s nejvyšším procentem zaměstnanosti.
- Region Mnichov má 2,5 milionu obyvatel, což z hlediska administrativního představuje 186 místních úřadů.
- Mnichov je německým vedoucím centrem v oboru informačních a komunikačních technologií, mediálního světa a přírodních věd.
- Hrubý domácí produkt na jednoho obyvatele Mnichova činí 53 000 €. Kupní síla na obyvatele je přibližně 22 000 €.
- Míra nezaměstnanosti je 6%, což je nejnižší hodnota v rámci německých větších měst.
- Mnichov je v Německu druhým nejvýznamnějším universitním centrem, ve kterém studuje asi 85 000 studentů.
- Je zde přes 700 000 bytů včetně 57 000 bytů pro sociálně slabší občany.

# Isar Sued: vývoj od průmyslové oblasti k městské čtvrti

Hofmannstrasse je největší průmyslovou oblastí firmy Siemens, kde bylo dříve zaměstnáno 14 000 pracovníků. Nachází se v oblasti Mnichova - Obersendlingu a zabírá plochu 450 000 m<sup>2</sup> a dnes je ve styku s veřejnými prostranstvími. Siemens se nedávno rozhodl přeměnit tuto oblast v moderní městskou čtvrt s kancelářskými prostory, byty, zelenými plochami a příslušnou infrastrukturou. Hlavní charakteristi-

kou projektu Isar Sued je vytvoření silného partnerství mezi mnichovskou radnicí a soukromou firmou.

Strategické cíle města pro trvale udržitelný a prostorově vyvážený rozvoj jsou základem této spolupráce. Dva silní partneři se stejnými, ale také někdy protichůdnými zájmy, se shodli na vzájemné spolupráci. Jedním z partnerů je město s osobitou kulturou plánování,

kteří je součástí veřejné diskuse o nových urbanistických projektech. Na straně druhé Siemens jako mocný globální hráč, pro kterého v Mnichově pracuje více než 30 000 lidí. Úkolem veřejnosti je mediovat proces a vytvářet podmínky pro to, aby všichni byli spokojeni s výsledkem (win-win-situations). Smysl pro spolupráci je hlavní výhodou na straně Siemense.

## Rozhovor

### Spolupráce veřejného a soukromého sektoru vedoucí k městskému rozvoji

Dvě otázky pro Theo Bauernschmidta, náměstka ředitele, který pracuje na územním plánování v odboru urbanistického plánování

#### *Co je charakteristické pro partnerství mezi Siemensem a městem Mnichov?*

Na začátku projektu se oba partneři shodli na obecných cílech, aby postavili multifunkční městskou čtvrt vysoké kvality. Práce mohla začít, protože obě strany disponovaly vysoce kvalifikovanými pracovníky a měly společný cíl. Ovšem praxe nikdy nebývá tak jednoduchá. Takové projekty spolupráce veřejného a privátního sektoru jsou vlastně setkáním dvou odlišných světů, které mají různý způsob uvažování, organizace a jinou kulturu práce. Náš celkově úspěšný pracovní proces vyžaduje jemné doladování a v některých etapách práce se dokonce zpomalil. Tak například plánované veřejné referendum o výškových budovách velmi ovlivnilo projekt a jeho časový

plán. Projekt byl také poznamenán podmínkami prodeje kanceláří v této oblasti. Prací na tak velkém projektu jsme se však mnohému naučili o fungování partnerské spolupráce a v budoucnu můžeme tyto zkušenosti využít.

#### *Co je podle vás klíčovým faktorem pro úspěch takové partnerské spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem?*

Aby taková spolupráce mohla fungovat, obě organizace se musí vzájemně lépe poznat. Výzvou pro oba partnery je snažit se být transparentnější co se týká jejich interních procesů a organizace. Také potřebují lépe pochopit jak jejich partner myslí, čímž se pak zjednoduší spolupráce a vzájemná komunikace. Veli-

ce důležitý faktor ve prospěch projektu Isar Sued je stabilita a angažovanost aktérů na obu stranách, což tvoří základ partnerství. Jeden ze zúčastněných má také díky své profesionalitě důležitou roli v mediaci, ve spolupráci mezi veřejným a soukromým „světem“. A konečně v průběhu projektu byla vytvořena tři fóra a ta sloužila procesu komunikace a spolupráce. Sbor odborníků slouží jako mozkový trust na strategické úrovni. Tým zabývající se uvedením do praxe svádí dohromady zaměstnance z obou organizací a kontrolní výbor dodává aktuální informace pro ty, kteří jsou na rozhodovací pozici. Tato fóra zajišťují cirkulaci informací, provedení rozhodnutí a krok po kroku budují vzájemnou důvěru.

## Partnerství pro ekonomický rozvoj

Ekonomicky prosperující prostředí města vede k neustálému vylepšování průmyslových a obchodních ploch a v důsledku toho dochází k nedostat-

ku dostupných kancelářských prostor. Malé a středně velké podniky se proto stěhují do jiných lokalit. A z toho plyne jeden konkrétní strategický ekonomický úkol pro projekt Isar Sued. Jedním z pilířů mnichovského ekonomického konceptu je totiž udržet mni-

chovskou ekonomickou strukturu (malé a střední podniky, firmy s globální působností, tradiční a novátorská odvětví, odvětví orientovaná na výrobu a služby) vyváženou a zejména podpořit malé a střední podniky, aby mohly nadále působit v Mnichově.

## Mnichovská business centra jako strategický nástroj pro podporu malých a středních podniků

Tři otázky pro Karlheinz Reibera, zástupce ředitele odboru práce a ekonomického rozvoje

### *Proč váš odbor vybuřoval síť mnichovských business center?*

Malé a střední podniky jsou zejména v oblasti odborné řemeslné práce jedním z pilířů mnichovské průmyslové struktury. Hlavním úkolem městské strategie rozvoje ekonomiky je proto podporovat růst případných malých a středních podniků, posílit je a podpořit je, aby se moly stát pevnou součástí mnichovské ekonomické struktury. Tyto podniky také stabilizují pracovní trh. Jsou však často nuceny opustit město kvůli nedostatku míst pro podnikání. Důvodem je jednak příliš vysoká cena těchto prostor a také proto, že výroba koliduje s nároky na bydlení, službami, zátěží z dopravy a průmyslovým znečištěním. Z těchto důvodů jsme proto založili business centra.

### *Jak město podporuje malé a střední podniky prostřednictvím business center?*

Město nabízí individuálně přizpůsobené lokality pro malé a střední podniky. Jsou soustředěny v jedné budově, což jim umožňuje společně využívat administrativní služby i infrastrukturu a vzájemně spolupracovat. Mnichovská business centra jsou dobře známá a oblíbená, protože zlepšují obchodní kontakty mezi firmami.

### *Proč jsou tak důležitá pro Isar Sued?*

Isar Sued je projekt obnovy městské části, kde Siemens chce zlepšit stav svého pozemku na Hofmanstrasse a celkově zvelebit tuto velkou oblast. V nově zbudované městské části budou kancelářské prostory, které využijí hlavně společnosti poskytující služby a také zde nalezneme obytné domy. Pokud se zvýší hodnota takových míst, malé podniky, které tu dříve sídlily, se budou muset odstěhovat. Proto, aby zde mohly zůstat, se Siemens a odbor ekonomického rozvoje domlouvají na působení business center v městské čtvrti Obersendling. To by umožnilo podnikům zůstat v oblasti.

## Partnerství pro bydlení a sociální strukturu

Na konci devadesátých let 20. století se opět objevila zvýšená poptávka po levném a nebo středně drahém bydlení. Stalo se tak z několika důvodů. Lidé se jednak stěhují do větších bytů a díky prosperující ekonomice stoupá počet domácností a obyvatel. To má dopad zejména na rodiny se středním příjmem a ty občany, kteří mají omezené možnosti zvýšit svůj příjem. Ovšem napjatý trh s byty je také překážkou ekonomického rozvoje. V roce 2001 městská rada potřeby aktualizovala koncept bydlení a dokonce na prvním setkání se Siemensem město upozornilo na nezbytnost vytvoření nového bydlení v Isar Sued. Diskutuje se o kompenzacích za ztrátu výrobních prostor pro malé a střední podniky, podílu sociálního bydlení, spolufinancování sociální infrastruktury a veřejných prostor. Odsouhlasené výsledky budou zakotveny do urbanistické smlouvy.

## Smlouva o mnichovském urbanistickém rozvoji: prostředek k financování dalších nákladů v průběhu rozvojových projektů

Vlastníci půdy, jejíž využití je vázáno zákonem, mohou při probíhajících změnách získat velké finance. V mnoha městech pak v takových oblastech je to vlastně veřejnost, která hradí náklady na fyzickou a sociální infrastrukturu. Město Mnichov se už dlouho zabývá tímto nerovnovázným rozdělením zisků a nákladů. Vysoká cena infrastruktury a omezování rozpočtu se stávají problémem pro rozvoj projektů. Německé městské úřady dostaly povolení podle federálního zákona uzavírat smlouvy o urbanistickém rozvoji s vlastníky pozemků, kteří inkasují zisk. A proto mohl být v roce 1994 v Mnichově přijat koncept o sociálně vyváženém využití pozemků. To znamená, že vlastníci půdy nesou část finančních nákladů na rozvoj a souhlasí s poskytnutím příspěvku na vznik sociálního bydlení a obchodní aktivity. Po

období intenzivních diskusí s místními aktéry, byla vyhláška přijata. Jedním z důvodů jejího přijetí byl fakt, že je tak podpořena realizace mnoha rozvojových projektů.

Nyní se jedná o nových městských smlouvách, které jsou předstupněm pro nové plány o využití pozemků, jejichž účel bude regulován zákonem. Základní principy této dohody jsou zakotveny v příslušné smlouvě. Pracovní skupina složená ze zástupců jednotlivých odborů má za úkol uvést tyto principy do praxe. Příspěvek majitelů pozemků by neměl přesáhnout 2/3 přidané hodnoty, což stanoví nový stavební zákon. Vymezují se tak pozemky pro dopravní obsluhu, zelená prostranství a veřejné prostory. Spolupodílejí se na financování denních center péče o děti a základní školy a souhlasí, že zde bude 30% bytů pro sociálně slabší občany. Siemens tak přispěje svou částí na rozvoj projektu Isar Sued.

## Institucionální situace v Německu ukázaná na příkladu Mnichova

Německo je federací 16 států (Laender). Berlín, Hamburg a Brémy jsou městskými státy. Ostatní jsou spolkovými zeměmi tak jako Bavorsko s hlavním městem Mnichovem. Německý systém má tři úrovně – národní, Laender a městskou. Dále jsou zde meziúrovně (Kreis) a to pouze mezi úrovní Laender a menšími městy. Město Mnichov má mandatorní zodpovědnost za vlastní administrativu města a meziúroveň je to městské plánování, urbanistický rozvoj a obnova, výstavba a správa místních silnic a silnic druhé úrovně, základní a střední školy, částečně sociální péče a péče o mládež. Dalším úkolem, který nabývá na významu, je podpora místní

ekonomiky, podpora městské ekonomické základny, sociální soudržnost, rozvoj ekonomických perspektiv a mezinárodní marketing města.

Mnichov má přímo voleného starostu a dva zástupce starosty, kteří jsou voleni městskou radou. Městská rada sestává z 80 volených členů. Starosta předsedá městské radě, vede schůze a určuje agendu. Současně je také hlavou administrativy. Městská rada také volí nadpoloviční většinou vedoucí dvanácti odborů městské rady.

Město má 25 městských čtvrtí s místními radami. Od roku 1996 jsou voleni přímo i přes to, že stále nedošlo k decentralizaci administrativy. Hlavní úlohou místních rad je zabývat se

místními záležitostmi. Musí být informováni a zvažovat příslušná rozhodnutí, která se dotýkají jejich městské části. Disponují svým vlastním malým rozpočtem.

Od roku 1955 je možné organizovat v Bavorsku veřejná referenda na úrovni samospráv. Rozhodnutí občanů v referendu se rovná rozhodnutí městské rady. V městech s více než 100 000 obyvateli, úspěšné hlasování většinou hlasů vyžaduje podporu aspoň deseti procent oprávněných voličů. V listopadu 2004 se v Mnichově koná referendum o výškových budovách a to ovlivní rozvoj projektu Isar Sued.

### Veřejné finance ovlivněné globalizací

Proč se tak prosperující město jako Mnichov potýká s rozpočtovými problémy? V průběhu několika posledních let místní úřady po celém Německu čelí zvětšujícím se deficitům jejich rozpočtů. Mimo zátěže představované problémy s nezaměstnaností a poskytováním sociální podpory se finančně složitá situace ještě dál zhoršuje vlivem národního finančního systému a nestálosti lokálních příjmů. Legislativní podklad pro nejdůležitější místní daň, na obchodu závislou živnostenskou daň (Gewerbesteuer), stanoví federální vláda. Například v roce 2002 soukromé firmy mohly vyvažovat příjmy a ztráty mezi mateřskou společností a dceřinými firmami. To způsobilo, že většina společností s globální působností platila menší daň a některé z těchto firem dokonce dostaly vysoké daňové refundace od města. V roce 2002

se v Německu zformoval expertní tým, který má za úkol reformovat finanční systém. Diskuse o tomto problému ještě nebyla ukončena. Určitého zlepšení bylo dosaženo díky novelizaci zákona, zejména nejnovějších federálních regulací v oblasti nezaměstnanosti a sociální politiky.

Tato krize má ovšem i hlubší důvody. Německá ústava (Deutsches Grundgesetz) garantuje městům právo na samosprávu tvořenou demokraticky zvolenými místními úřady. Ve srovnání s ostatními evropskými zeměmi, německé místní vlády mohou v mnoha oblastech významně ovlivnit svou funkci a politickou roli. Ovšem jsou však přitom stále až druhou administrativní úrovní v rámci státu. To vede k tomu, že jsou vyloučeny z mnoha politických procesů, což je poškozuje v nynější době nástupu globaliza-

ce a evropské integrace. Současná legislativa jim proto neumožňuje hrát silnou roli v místě svého působení. Tak například dostávají nové úkoly, avšak jejich činnost není podložena dostatečnou finanční podporou. Federální a lokální vláda mezi sebou nemají žádné finanční propojení. Pouze nové vztahy založené na spolupráci mezi různými politickými úrovněmi a rovněž mezi městy a jejich regiony by mohly zlepšit finanční situaci a učinit ji trvale udržitelnou.

#### Kontakt:

**Grand Lyon**  
20 rue du Lac  
F - 69003 Lyon

#### Ředitelství pro oblast prosperity a strategie aglomerace

Patrick Lusson :  
tel. 00 33 (0)4 78 63 46 65

Corinne Hooge / Christophe Pons  
tel. 00 33 (0)4 78 63 42 46  
e-mail : chooge@grandlyon.org

[www.interact-network.org](http://www.interact-network.org)

[ **Interact** ] je tematickou sítí v rámci hlavní činnosti pro „Město zítřka a kulturní dědictví“ programu „Energie, životní prostředí a udržitelný rozvoj“ v rámci 5. rámcového programu Evropské unie

**GRANDLYON**  
communauté urbaine

#### Mnichovský tým Interactu:

raymond.saller@muenchen.de  
sylvia.pintarits@muenchen.de  
manfred.miosga@ssg.geo.uni-muenchen.de  
sabine.hafner@ssg.geo.uni-muenchen.de  
adam@isw.de