

# Revitalizace – 10 let poté...



## Program konference

Třanovice, školící místnost Šov,  
vchod A v 1. patře nad jídelnou

### *Čtvrtek 22. 10. 2009:*

- 10,30 Prezenze, školící místnost Šov
- 11,00 Zahájení, uvítání účastníků
- 11,15 Jak šel čas... aneb Postup revitalizace od roku 1999  
- prezentace, diskuse
- 12,00 Přestávka na oběd – společenská místnost
- 13,00 Prohlídka firem venkovské podnikatelské zóny (ex-  
kurze)
- 15,00 Představení firem, jejich úloha v revitalizaci, vývoj  
a zkušenosti - prezentace, diskuse
- 16,00 Zkušenosti z přípravy a realizace projektu revitalizace  
- diskuse
- 18,30 Přestávka
- 19,30 Večer výměny zkušeností (večeře – raut ve společenské  
místnosti)


### *Pátek 23. 10. 2009:*

- 9,00 Společná snídaně
- 9,30 Shrnutí zkušeností a diskutovaných témat
- 10,30 Závěr





## Konference 10 let poté, Tranovice 22. - 23. října 2009



O samostatnění obce v roce 1990 a vytvořením samosprávy, byla otevřena nová etapa poskytující novou šanci pro rozvoj a směřování obce, která minulým režimem byla předurčena ke konzervaci. Do hry o budoucnost obce vstupovaly nové faktory. Narovnání vlastnických vztahů, privatizace, zánik státního statku, rychlý růst nezaměstnanosti, chátrající objekty apod. Největší zaměstnavatel v obci společnost Tranagro a.s. postupně však rychle své podnikatelské aktivity redukoval. Začalo se projevovat reálné nebezpečí devastace budov a majetku, který významným způsobem ovlivňuje život obce. Vedení obce si bylo vědomo tohoto nebezpečí a proto se rozhodlo vstoupit do procesu a pokusit se nepříznivý vývoj zastavit a změnit. Za finanční podpory MMR byla zahájena intenzivní příprava koncepčních materiálů, studií a ná-

sledně konkrétních prováděcích projektů. Jeden ze zásadních projektů byl projekt „Revitalizace zemědělských objektů...“ Vedení obce si vzalo na sebe nesmírně složitý a těžký úkol. Jeho výsledek byl závislý na několika faktorech, zejména na přístupu a akceptaci řešení státem řízenými institucemi – Pozemkový fond, Finanční úřady, Správa sociálního zabezpečení a další věřitelé. Úspěch realizace projektu byl závislý především na schopnosti a odvaze osob přímo zúčastněných na celém procesu. Po deseti letech můžeme konstatovat, že projekt byl úspěšný. V období roku 2000 – 2009, vybudováním základní infrastruktury, byly vytvořeny podmínky pro vstup podnikatelských subjektů, které vytvořily na 450 nových pracovních míst v obci. Byly rekonstruovány chátrající budovy a postaveny nové. Obec investovala 132 mil. Kč, z toho dotace ze státních fondů a před vstupních fondů EU činila 102 mil. Kč. Realizace takto náročného projektu byla možná za předpokladu dobré spolupráce mezi zástupci státní zprávy, samosprávy, jednotlivých osob a podnikatelských subjektů. Tato konference má za cíl si připomenout ony okamžiky a zároveň vyjádřit uznání všem, kteří k jeho úspěchu přispěli. Dovolte mi abych je představil podle funkcí v době přípravy a zahájení realizace projektu.

**Ing. Jan Laitl, CSc** – předseda představenstva a následně likvidátor společnosti Tranagro a.s. významným způsobem ovlivnil průběh realizace

**Karel Baron** – lídr v přípravě, řízení a realizaci celého procesu včetně tvorby strategie rozvoje

**Ing. Jitka Strouhalová** – zástupce Pozemkového fondu a členka představenstva společnosti Tranagro a.s., důležitý článek v kontaktu s Pozemkovým fondem

**Ing. Oto Onderek** – ředitel Tránovice služby o.p.s. a člen představenstva Tranagro a.s., realizace transformace a příprava podmínek pro realizaci projektu

**Ing. Jiří Vačkář** – MMR, ředitel odboru pro regionální rozvoj – tvorba dotačních programů

**Ing. Jiří Hladík Ph.D.** – člen Prezidia Pozemkového fondu, ředitel kanceláře ministra MMR,

**Ing. Jaroslav Palas** – předseda Dozorčí rady Pozemkového fondu, poslanec – Poslanecká sněmovna Parlamentu ČR, podpora požadavku na personální změnu orgánů společnosti Tranagro a.s.

**Ing. Jiří Kajzar** – Okresní úřad, přednosta – podpora při jednáních se státem řízenými institucemi

**Ing. arch. Jiří Schnirch** – Okresní úřad, odbor Regionálního rozvoje – podpora při zahájení realizaci projektu

Na místní úrovni realizaci projektu podpořili

**Ing. Petr Korč** – člen rady a místostarosta obce Tránovice

**Miloslav Lejka** – člen rady obce

**Ing. Lubomír Chlumský** – člen rady obce

**Ing. Česlav Roman** – člen rady

**Ing. Zbyšek Janczyk** – předseda komise pro rozvoj obce, projektant

Dále v následné době realizace se do projektu zapojili

**Ing. arch. Kamila Matoušková, CSc.** – MMR, program SAPARD

**Ing. Boris Guziur** – manažer realizace projektu

**RNDr. David Walter Novák Ph.D.** – programový projektant

Spolupracující firmy, bez nichž by projekt nebylo možno realizovat.

**SPETRA s.r.o.** – **Tadeáš Barteczek**, odkoupení části budov a realizace podnikatelského záměru

**AGROCHOVEX s.r.o.** – **Jindřich Mackowski**, odkoupení části budov a realizace podnikatelského záměru

**PATREM (HAMER) s.r.o.** – Petr Merta v zastoupení Jiří Folwarczny, Josef Kubičný, odkoupení části budov a realizace podnikatelského záměru

**TOZOS s.r.o.** – **Alois Škuta**, hospodaření na pozemcích



*Szarzec – Rudolf Szarzec. odkoupení části budov a realizace podnikatelského záměru*

*Stavorenoł s.r.o.– Ing. Petr Vankát v zastoupení Ing. Ondřej Vankát, odkoupení části budov a realizace podnikatelského záměru*

## Jak jsme pracovali v Tranagru

*Ing. Jan Laitl, CSc.*

**N**aše firma vznikla jako dceřiná společnost holdignu INTERAUDIT BOHEMIA, s.r.o. Holding vznikl v r. 1993 za účasti holandské firmy INTERAUDIT INTERNATIONAL, A.G., a několika dceřinných společností, mj. INTERAUDIT PLZEŇ, která v r. 1995 změnila majitele a dále vystupovala pod názvem INTERAUDIT KONZULT.

Později došlo ke zrušení holdingu a firmu INTERAUDIT KONZULT jsem převzal spolu se svou tehdejší manželkou. V r. 2000 jsem se stal jediným společníkem. Spolupracovali jsme s další firmou býv. holdingu – s firmou INTERAUDIT IMPULS, která se specializovala především na úschovu písemností - archiválií, vytvořila příruční spisovnu, která dodnes působí se sídlem v Průhonících a se skladem písemností na Plzeňsku. Obě firmy se vzájemně doplňují a spolupracují na obchodní bázi.

V roce 1998 vyhlásil Pozemkový fond výběrové řízení na firmu, která by pro něj zajišťovala některé činnosti, související s privatizací nebo likvidací státních podniků, zařazených do tohoto resortu. Předchůdce firmy INTERAUDIT KONZULT (tehdejší firma INTERAUDIT PLZEŇ, s.r.o.) se do výběrového řízení přihlásila a byla vybrána z několika dalších firem.

Na den 16. listopadu 1998 jsme byli vyzváni (to už jako firma INTERAUDIT KONZULT (IAK) k účasti na jednání o další budoucnosti firmy TRANAGRO, a.s. Třanovice.

Jednání se konalo formou valné hromady, svolané jediným akcionářem a to Pozemkovým fondem ČR., za účasti několika zástupců Pozemkového fondu, s pověřeným zástupcem jediného akcionáře p. místopředsedou Ing. Zmeškalem a paní Ing. Strouhalovou, která měla v té době na starosti transformaci podniků resortu. Zúčastnil se též notář, takže byly splněny všechny náležitosti a předpoklady pro řádnou valnou hromadu. Ta byla řádně svolána na čtvrtek 19. listopadu. Na přípravné schůzi mně byl předán návrh, abych kandidoval na funkci člena představenstva ve funkci jejího předsedy. Nebylo moc času na přemýšlení o přijetí funkce. Přesto jsem dostal několik materiálů, z nichž vyplynulo, že firma má dostatek kapitálu na to, aby mohl proběhnout prodej nebo likvidace. Po prostudování přehledů hospodaření, ročních průběžných výsledků, přehledu ma-

jetku, jsem dospěl k závěru, že firma není způsobilá pro podnikání, ale má dostatek prostředků pro to, aby mohla proběhnout její likvidace. Toto své stanovisko jsem pak předložil valné hromadě, která usoudila, že jsem dostatečně kvalifikovaný pro řízení této firmy a přijala též návrh na zrušení společnosti likvidací.

Volba proběhla bez rušivých momentů. Dosavadní představenstvo v čele s p. Šuricou bylo odvoláno a na místo jeho do funkce předsedy představenstva jsem byl zvolen hlasem pověřeného zástupce majitele společnosti (Pozemkového fondu) já. Na této valné hromadě jsme pak ihned dohodli předání společnosti mezi odstupujícím a novým předsedou, a to hned na příští středu 25. listopadu 1998.

Odstupující předseda připravil předávací protokoly, vyrovnal všechny písemnosti a doklady na pracovní stůl v ředitelně společnosti, takže mohlo být nerušeně zahájeno předávání. Pro mně to byl současně druhý středně velký zemědělský podnik, do jehož čela jsem se dostal a v obou případech podniky směřovaly do likvidace.

Předání proběhlo bez závad, i když v podniku neproběhla možná skartace písemností a jejich třídění podle skartačního plánu, včetně určení skartace písemností v souladu se zákonem o archiváliích. A to byla první velká akce, které se zhostila servisní firma. Po provedené skartaci bylo se souhlasem příslušného úřadu provedeno vytrídění písemností a schválené vyřazení roz-

dělilo kvanta papíru na skartaci a určené pro uložení po dobu archivní doby. Práce trvala několik dní a byla úspěšná v tom, že došlo ke skartaci nepotřebných písemností a úschově písemností, které vyžaduje zákon. Uloženy byly především základní dokumenty firmy a osobní dokumenty pracovníků, jejich mzdové listy atd, jak to vyžaduje zákon. Protože bylo nutno uvolnit kancelářské místnosti a skladové prostory pro další kroky (prodeje majetku, ukončení nájmu apod.) byly povinné archiválie uloženy v prostorách firmy INTERAUDIT IMPULS. Mnohé archiválie mezitím převzal Státní archiv do své trvalé úschovy, některé písemnosti po uběhnutí skartační doby byly se souhlasem Státního archivu skartovány.

Po této první etapě, došlo k jednání o způsobu likvidace majetku. Ten byl předán v hodnotě přes 100 mil. Kč. Byla však poměrně značná suma závazků, nedoplatků apod.

Pro mne, cizího člověka, nebylo jednoduché hledat potenciální kupce, resp. způsoby likvidace majetku. A tak jsem se obrátil na starostu obce a zastupitele se žádostí o pomoc při řešení prodeje. Narazil jsem na mimořádnou ochotu a promyšlené návrhy. Obec v té době byla připravena na řešení svého rozvoje a měla zájem ovlivnit budoucí vlastníky jednotlivých nemovitostí tak, aby se jednotlivé nemovitosti dostaly do rukou těch, kteří mohli pozitivně ovlivnit rozvoj podnikání v obci. A tak



byli ve spolupráci se zastupiteli a obecními orgány vyzváni potenciální zájemci, kterým byly nabídnuty jednotlivé objekty. Obec podpořila tuto činnost zpracováním projektu, vyžádáním dotací, popř. jiné podpory podnikatelům. Se znalostí místních poměrů a podnikatelských předpokladů tak došlo k podpoře podnikatelských aktivit a netrvalo dlouho a byl zaznaménán zájem o většinu nabízených nemovitostí. Samozřejmě bez toho by se jen těžko podařilo prodat a přebudovat velké stavby (teletníky, síla, kravín apod.). Ukázalo se, že iniciativa obce přinesla své ovoce – a tak během prvního roku byla většina nemovitostí prodána za odhadní cenu. V některých případech došlo k využití možnosti prodeje pohledávek oprávněných osob, jimž měl být navrácen majetek, čímž zájemci o koupi nemovitostí dosáhli potřebného kapitálu k úhradě zakoupených nemovitostí a souborů movitých věcí. Prodat se podařilo i hlídacího psa. Prodej drobných věcí (většinou drobných předmětů, či spotřebního zboží) se dařilo prodat ve velkém náhradou za úklid a vyklizení jednotlivých prostor, které bylo třeba vyklidit, aby mohly být předány budoucím majitelům.

Přesto zbylo několik věcí, většinou jednoúčelových budov či zařízení (jako technologie sušárny apod., které se podařilo nabídnout i vzdálenějším podnikům, většinou k demontáži a prodeji do sběrných surovin.

Získané finanční zdroje byly v souladu se příslušnými ustanoveními zákona použity především pro úhradu dlužných mezd, poplatků sociálního a zdravotního pojištění, úhrady nesplacených (odložených) daní a také některých pokut a poplatků. Podařilo se také jednáním s příslušnými orgány sociálního a zdravotního pojištění a ministerstvem financí získat úlevy z předepsaných pokut a penále, takže mohly být vyrovnány všechny závazky tohoto typu.

Velkou pomoc jsme získali navázáním spolupráce s ostravskou firmou B+B, K+K, kteří především účastí jejich společníka p. Barona, zajišťovali jednání s kupci, jimž byli mj.- nápomocni při sjednávání dotací a úvěrů. A tak se za pochodu dařilo uvádět nemovitosti do nové správy, za pochodu je upravovat tak, aby přinášely nové možnosti podnikání. Na jiných místech je popsán přerod jednotlivých objektů na nové funkční objekty, které přinášejí dostatečný užitek. Podařilo se téměř neskutečné, většinu objektů, jejichž využití bylo zpochybňováno, uvést znovu do chodu, byť pro jiný předmět podnikání. Podařilo se to především společnému úsilí obce (měla program, chuť a vůli realizovat všechny racionální náměty, poskytovat maximální pomoc a úsilí při získávání dotací a jiné pomoci pro podnikatele), zájmu a snahy podnikatelů přemýšlet o způsobu přestavby nebo úprav stávajících objektů na objekty, vyhovující nové náplni

práce apod. Ukázalo se, že řada objektů, účelově vystavěných pro zemědělskou činnost je použitelná i pro jiné aktivity.

Dva roky, které přerod zemědělsky orientované obce na obec s převahou výroby jiných produktů, či poskytování služeb, přinesly občanům obce nové pracovní příležitosti, sportovní i kulturní využití.

Nesporně tento přístup a postup uvítal i Pozemkový fond, neboť se během relativně krátké doby dočkal přerodu obce a splnění svého závazku transformace zemědělského objektu na reálné podnikatelské prostředí, které vyhovuje jak občanům obce, tak jejich příležitostem pracovním a v neposlední řadě i příjemnému vzhledu obce.

## Venkovská průmyslová zóna Třanovice – projekt partnerství a spolupráce

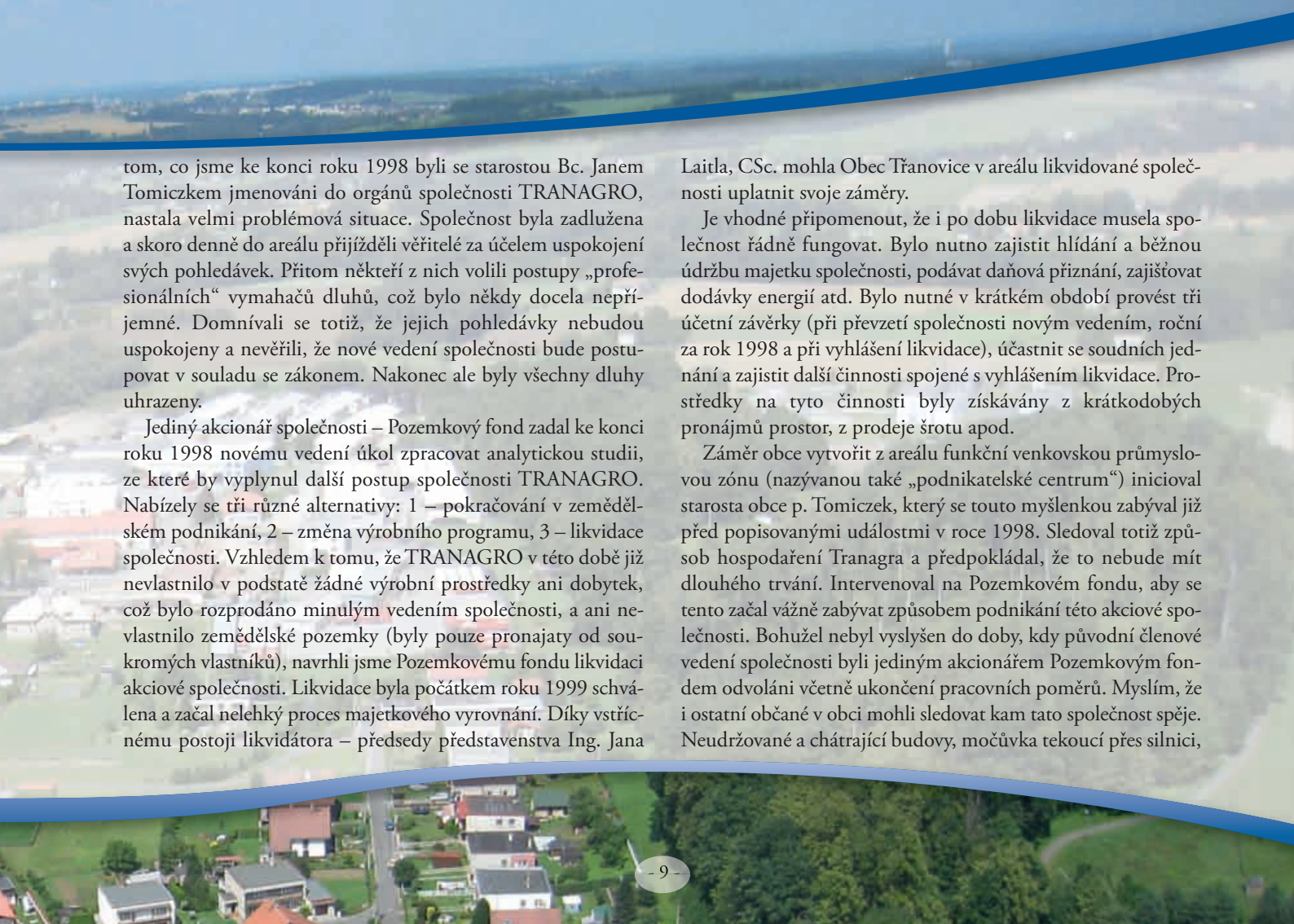
*Ing. Oto Onderek*

Realizace projektu revitalizace zemědělského areálu do venkovské průmyslové zóny je mj. dobrým příkladem spolupráce a vytváření partnerství samosprávy obce s podnikatelskými subjekty a neziskovými organizacemi. Pod vedením obce se realizoval projekt, který pravděpodobně nemá srovná-

tefnou obdobu v celé České republice. Díky porozumění partnerů, podílejících se na projektu, došlo k obnově areálu, který už nesloužil svému účelu a který je dnes využíván pro potřeby podnikatelů, obce i neziskových organizací. Mezi tyto partnery, bez jejichž přispění by projekt nemohl být úspěšně realizován, lze zejména zahrnout Obec Třanovice, TRANAGRO, a.s. s novým vedením v čele s pozdějším likvidátorem společnosti, osobu pověřenou likvidátorem k realizaci likvidace a.s., Třanovice služby o.p.s., bývalý Okresní úřad ve Frýdku Místku, později vedení Moravskoslezského kraje a podnikatelské subjekty, které na počátku vstoupily do projektu se svými záměry. Byly to především firmy SPETRA s.r.o., Jindřich Mackowski - Chovex, Agrochovex s.r.o., Patrem s.r.o., Vinis s.r.o. a firma Rudolf Szarzec. Bylo zde vytvořeno více než 300 pracovních míst, což je výsledek, který přesahuje rámec obce Třanovice a má význam pro celé širší okolí. Jedním z nezanedbatelných přínosů je rovněž vytvoření podmínek a iniciování vzniku Místní akční skupiny Pobeskydí, která zde má své sídlo, a která se úspěšně účastnila v programech typu LEADER a dokázala získat podporu pro rozvoj území i z různých dalších dotačních programů.

Já osobně často vzpomínám na nelehké začátky projektu i na další postup a příběhy s projektem spojené, které by jistě vydaly za samostatný román, možná i dobrodružného charakteru. Po





tom, co jsme ke konci roku 1998 byli se starostou Bc. Janem Tomiczkem jmenováni do orgánů společnosti TRANAGRO, nastala velmi problémová situace. Společnost byla zadlužena a skoro denně do areálu přijížděli věřitelé za účelem uspokojení svých pohledávek. Přitom někteří z nich volili postupy „profesionálních“ vymahačů dluhů, což bylo někdy docela nepřijemné. Domnívali se totiž, že jejich pohledávky nebudou uspokojeny a nevěřili, že nové vedení společnosti bude postupovat v souladu se zákonem. Nakonec ale byly všechny dluhy uhrazeny.

Jediný akcionář společnosti – Pozemkový fond zadal ke konci roku 1998 novému vedení úkol zpracovat analytickou studii, ze které by vyplynul další postup společnosti TRANAGRO. Nabízely se tři různé alternativy: 1 – pokračování v zemědělském podnikání, 2 – změna výrobního programu, 3 – likvidace společnosti. Vzhledem k tomu, že TRANAGRO v této době již nevlastnilo v podstatě žádné výrobní prostředky ani dobytek, což bylo rozprodáno minulým vedením společnosti, a ani nevlastnilo zemědělské pozemky (byly pouze pronajaty od soukromých vlastníků), navrhli jsme Pozemkovému fondu likvidaci akciové společnosti. Likvidace byla počátkem roku 1999 schválena a začal nelehký proces majetkového vyrovnání. Díky vstřícnému postoji likvidátora – předsedy představenstva Ing. Jana

Laitla, CSc. mohla Obec Třanovice v areálu likvidované společnosti uplatnit svoje záměry.

Je vhodné připomenout, že i po dobu likvidace musela společnost řádně fungovat. Bylo nutno zajistit hlídání a běžnou údržbu majetku společnosti, podávat daňová priznání, zajišťovat dodávky energií atd. Bylo nutné v krátkém období provést tři účetní závěrky (při převzetí společnosti novým vedením, roční za rok 1998 a při vyhlášení likvidace), účastnit se soudních jednání a zajistit další činnosti spojené s vyhlášením likvidace. Prostředky na tyto činnosti byly získávány z krátkodobých pronájmů prostor, z prodeje šrotu apod.

Záměr obce vytvořit z areálu funkční venkovskou průmyslovou zónu (nazývanou také „podnikatelské centrum“) inicioval starosta obce p. Tomiczek, který se touto myšlenkou zabýval již před popisovanými událostmi v roce 1998. Sledoval totiž způsob hospodaření Tranagra a předpokládal, že to nebude mít dlouhého trvání. Intervenoval na Pozemkovém fondu, aby se tento začal vážně zabývat způsobem podnikání této akciové společnosti. Bohužel nebyl vyslyšen do doby, kdy původní členové vedení společnosti byli jediným akcionářem Pozemkovým fondem odvoláni včetně ukončení pracovních poměrů. Myslím, že i ostatní občané v obci mohli sledovat kam tato společnost spěje. Neudržované a chátrající budovy, močůvka tekoucí přes silnici,

kopřivy sahající až po okna některých objektů, stále méně zaměstnanců, rozprodáný dobytek a zemědělské stroje, to vše byly znaky doprovázející konec akciové společnosti. Přiznám se, že já osobně jsem trochu pochyboval o záměru starosty. Vzpomínám si, jak starosta poprvé předložil na zasedání zastupitelstva architektonickou studii budoucí průmyslové zóny a jak se účastníci zasedání tvářili nevěřícně a pravděpodobně to celé považovali za nereálnou fantazii. Dnes musím říci, že tato studie byla v kladném smyslu prakticky překonána a vznik tolika pracovních míst v naší obci předpokládal asi málokdo.

Významným milníkem v realizaci záměru obce byl příchod pana Karla Barona v květnu roku 1999 a jeho účast v projektu. Likvidátor společnosti delegoval na něj některé své pravomoci spojené zejména s prodejem majetku a vyrovnáním závazků. V té době jsme zrovna založili pod hlavičkou obce společnost Třanovice služby, o.p.s., která plnila řadu úkolů při revitalizaci areálu a v níž jsem byl jmenován ředitelem. Její sídlo bylo umístěno v předmětném areálu. Díky panu Baronovi, který nás inspiroval v mnoha aktivitách, se společnost Třanovice služby, o.p.s. stala „výrobcem“ úspěšných projektů pro různé dotační programy a přičinila se k získání značných finančních prostředků nejen pro naši obec, ale i pro soukromé podnikatelské subjekty a obce v širším okolí. Zprvopočátku jsme se zaměřili

zejména na získávání dotací pro realizaci projektu revitalizace areálu, což se nám s pomocí p. Barona úspěšně dařilo. Původní zamýšlené zaměření společnosti Třanovice služby, tj. komunální služby pro obec a občany, bylo rychle rozšířeno o strategické plánování a aktivity související se získáváním dotací zejména z předstupních fondů Evropské unie (SAPARD, PHARE), ale i z národních dotačních programů.

Za zmínku určitě stojí zpracování strategií rozvoje mikroregionů, jichž jsme zpracovali celkem pro jedenáct mikroregionů a všechny byly velmi kladně hodnoceny Ministerstvem pro místní rozvoj. Tyto strategie byly povinnou přílohou pro žádosti o dotaci z programu SAPARD. Rovněž jsme se podíleli na přípravě dotačního programu SAPARD finančně podpořeného z předstupních programů EU. Revitalizací areálu jsme pracovali jako vzorový projekt pro tento dotační program. Ministerstvem pro místní rozvoj byl tento projekt zveřejněn na jeho internetových stránkách, kde byl umístěn po dobu dvou let. Po komplikované přípravě dotačního programu SAPARD byl tento spuštěn v roce 2002 a my jsme mohli oficiálně podat žádost o dotaci na revitalizaci objektů ve vlastnictví obce umístěných v areálu budoucí průmyslové zóny. Spolu s námi podávalo žádosti v tomto programu dalších 6 subjektů (zejména obce) z Mikroregionu obcí povodí Stonávky. Žádost obce Třanovice



byla z nich nejrozsáhlejší, požadavek na dotaci činil skoro 50 mil. Kč. Jaké bylo naše překvapení, když jsme se teprve po podání žádosti dověděli, že souhrnná suma na jeden mikroregion činí 50 mil. Kč a tudíž žádná další žádost by v našem mikroregionu nemohla být schválena. V tomto okamžiku se projevila partnerská solidarita, kdy starosta Třanovic tuto žádost o dotaci stáhl a tak mohlo být podpořeno více projektů v mikroregionu.

Po tomto pokusu jsme se nevzdali a začali jsme realizovat projekt po dílčích částech, na které jsme uplatňovali dotace z mnoha různých programů. Rovněž jsme pomáhali získat dotace některým podnikatelským subjektům, které do projektu vstoupily, ať už na nákup nemovitostí, tak i na jejich rekonstrukci. Tímto způsobem se nám podařilo celkovou revitalizaci areálu zrealizovat.

V současné době vykonávám funkci předsedy programového výboru Místní akční skupiny Pobeskydí. Lze říci, že bez účasti na popisovaném projektu by zde ani tato místní akční skupina nevznikla. Veškeré principy, které jsou při činnosti MAS uplatňovány (partnerství, spolupráce, iniciativa zdola, rozhodování v místě realizace projektů atd.) byly poprvé plně ověřeny při revitalizaci předmětného zemědělského areálu. Díky tomuto projektu mohli být v MAS zaměstnáni odborně zdatní pracovníci, kteří se podílejí na rozvoji venkovského prostoru, zahrnujícího dnes 53 obcí se skoro 90 tisíci obyvatel.

## Mám rád velké rozvojové projekty.

*Karel Baron*

Onu velikost projektu nechápu prostorově, časově nebo finančně, ale především co do rozsahu změn, které je třeba vymyslet a realizovat i překážek, které je třeba překonat, aby výsledkem bylo něco užitečného, co bude fungovat a samo se užíví. Tvůrci takového projektu mohou říci „hotovo“, zde nás už není potřeba, můžeme začít s novým rozvojovým projektem a korektní relevantní okolí to akceptuje. Ne všechny velké rozvojové projekty jsou realizovány i když se jeví realizovatelné, protože ona velikost překážek bývá mnohdy v daném čase, na daném místě a v reálném prostředí nepřekonatelná. Mnoho krásných projektů tak dlouhá léta čeká na příhodnou dobu a svou příležitost, jako třeba kanál Odra – Dunaj, o němž se dnes ani neví, kdo je jeho duchovním otcem. Na některé nedojde nikdy. Účastnil jsem se řady velkých rozvojových projektů, a to jak na formulaci jejich koncepce a strategie, tak jsem se podílel na realizaci některých z nich a dokonce jsem několikrát slavil vítězství – úspěšnou realizaci. Ze všech nejvíc ve mne zanechal přehršlí všech možných dojmů projekt **Venkovská průmyslová zóna Třanovice – projekt partnerství a spolupráce**. Věcně šlo o projekt revitalizace zemědělské brownfield Tranagro

a.s. do nezemědělského podnikání, který iniciovala a realizovala malá nevýznamná obec v Pobeskydí – Třanovice s tehdy 860 obyvateli. Kolegové říkají, že jsem při formulaci a realizaci tohoto projektu sehrál významnou roli. Sám nevím jaký byl můj osobní podíl na úspěšné realizaci tohoto projektu. Vím jenom, že to byly mimořádně vzrušivé 3 roky mého profesionálního života, které se už nikdy nebudou opakovat nejen pro můj věk, ale i podmínky v nichž projekt vznikl a byl realizován. Tři hlavní protagonisté projektu po velkém třesku v Tranagro a.s. v roce 1998 Bc. Jan Tomiczek, starosta obce Třanovice a předseda dozorčí rady Tranagro a.s., Ing. Jan Laitl, předseda představenstva Tranagro a.s. a likvidátor společnosti a Ing. Oto Onderek, člen nového představenstva Tranagro a.s. (jakýsi nejmenovaný výkonný ředitel společnosti) ve svých příspěvcích podrobně popsali nejen onen „velký třesk“, když stát jako jediný vlastník Tranagro a.s. konečně pochopil, že Tranagro je totálně rozkradeno a nejen to, že dluží věřitelům cca 45 mil. Kč a kdo ví kolik ještě. Já, jako čtvrtý z protagonistů, leč bez funkce, se ve svém příspěvku nebudu vracet k oné historii a pokusím se věrně popsat jen některé nezapomenutelné dílčí okolnosti, příhody, dojmy a zážitky, které mě provázely při formulaci koncepce a realizaci tohoto rozvojového projektu.

***Osudové setkání.*** Někdy na sklonku roku 1999 jsem zcela ná-

hodou potkal v Praze svého kolegu Ing. Laitla, s nímž jsem po sametové revoluci spolupracoval na několika projektech. Nejzajímavější byla „Studie co s vojenským prostorem MILOVICE po odchodu ruské armády“ pro vládu ČR. To byl projekt, v němž se moje fantasmagorická povaha mimořádně implementovala. Když mě Ing. Laitl potkal, řekl památeční větu: „Karle, potřebuji prodat rozkradený statek na Těšínsku, ty jsi snad jediný, kdo by to svedl.“ Protože nekupuji, ani neprodávám nikdy „zajíce v pytli“, zjistil jsem podrobnosti a slíbil, že tam zajedu a podle „vení, vidí a odhadu vicí“ mu obratem sdělím, jestli ano, či ne.

***Vení, vidí.*** Vydal jsem se do Třanovic za starostou Tomicz- kem. Po hodině rozhovoru bylo jasné, že je to člověk, který si dobře uvědomuje, co obci další devastací majetku Tranagra hrozí a především ví, čeho chce dosáhnout – transformace devastovaného zemědělského areálu do vesnické podnikatelské zóny. Areálem, který byl značně devastovaný, co šlo utrhnout a prodat nebo dát do sběru bylo utrženo, mě provázal nový člen představenstva ing. Onderek. Jinak nikde ani živáčka, veškerý dobytek byl už dávno prodán a tržby za něj utraceny minulým vedením, stroje zabaveny a prodány finančními úřady jako hlavními věřiteli. Přece jenom tam bylo jedno zvíře, starý a unavený pes, který marně čekal na nového pána. Po zvířatech tam zůstala jenom kejda, hnůj a plesnivé seno. Nemovitého majetku – ze-



mědělských staveb tam bylo dosti, část značně zdevastovaná, část celkem použitelná. Cestou domů jsem se zastavil na Katastrálním úřadě ve Frýdku – Místku a pořídil výpis LV Tranagra, na jehož zaplacení mi málem pochyběla moje pohotová hotovost, LV totiž představoval 23 stran, z nichž 3 obsahovaly soupis nemovitého majetku a na zbývajících 20 stranách byla zapsána zástavní práva všech možných věřitelů ke každé budově a každému kousku pozemku. Rychle jsem pochopil, že úkol, který mně nabízel Ing. Laitl má charakter velkého projektu, který ve spolupráci s třanovickými protagonisty je možná realizovatelný. Ještě též večer jsme si s Laitlem telefonicky plácli a začala pro mne tříletá Třanovická kalvárie, kde jsem utratil poslední zbytky svého mládí, leč nelituji, výsledek za to stojí.

**Stát se pánem území.** V silné trojce (Tomiczek, Onderek, Baron) jsme vymysleli základní strategii, která zahrnovala tři hlavní principy:

1. Celé území areálu Tranagra musí říkat obci Třanovice „pane“.
2. Zemědělské objekty prodáme jednotlivě místním a regionálním podnikatelům, kteří sem umístí své nezemědělské aktivity i místo podnikání a nemovitosti zvelebí.
3. Centrální část areálu s popisným číslem 1 získá obec a využije pro podporu drobného podnikání místních občanů

(až později jsme použili pojem „podnikatelský inkubátor“).

Zásluhu na okamžité realizaci prvního strategického principu měl ing. Laitl (mistr manipulace s pohledávkami). Ten nám poradil koupit pohledávku Komerční banky za Tranagrem v nominální výši 11 mil. Kč. Spolu se starostou chudičké obce z Pobeskydí jsme velmi úspěšně s bankou vyjednávali. Obec koupila už dávno v bance odepsanou pohledávku za „babku“, za takovou „babku“, že se stydím uvést nominální částku, kterou chudičká obec obratem zaplatila (tehdy byly daňové příjmy i malých obcí přece jenom jiné než dnes). Obec Třanovice se rázem stala největším věřitelem Tranagra a podle toho se mohla chovat. Především obratem koupila všechny nezastavené pozemky areálu Tranagra a zaplatila za ně Tranagru pohledávkami. Další pohledávka, směnka ve výši 10 mil. Kč se objevila zcela neočekávaně až po roce, když likvidátorovi přišel od soudu platební výměr na zaplacení České spořitelně. Tam jsme také vyjednávali, ale neuspěli, úspěšní jsme byli až později u České konsolidační agentury, kam byla pohledávka postoupena a obec jí opět koupila. Nevadilo, že pozemky byly mnohonásobně zastaveny. To vlastně byla výhoda, protože předpoklad, že by se přehršel zástavních věřitelů nějak dohodla, byl zanedbatelný, což praxe jenom potvrdila. Výpis z katastru nemovitostí se

zmenšil o několik stránek a obec mohla, na svém majetku a pozemcích koupených od Pozemkového fondu, realizovat dotované projekty (čistička, kanalizace, elektrické rozvody a komunikace), což bylo mimořádně významné pro budoucí podnikatelskou zónu.

**Jednat, jednat a jednat, i když se zdá, že není s kým a není o čem.** Prodat budovy regionálním podnikatelům bylo strategickým úkolem číslo 2. Prodejte budovu na které vážne zástavní právo minimálně dvou finančních úřadů a ČSSZ. Když by se už takový dostatečně hloupý a solventní kupec našel, budovu koupil a poctivě zaplatil, obratem by o ni přišel (zástavy přecházejí na nabyvatele). Pokusili jsme se vyjednávat na ministerstvech, na úrovni okresu s podporou OÚ, leč marně. Tranagro bylo nespolehlivým dlužníkem, neplaticím daně a dlužícím kde jen to bylo možné. Kromě toho byl ing. Laitl Středočech s typickým dialektem dráždicím východomoraváky a s mimořádnou schopností zlobit věřitele striktním dodržováním předpisů a zákonů, především pokud šlo o doručování korespondence do vlastních rukou Tranagra, jehož byl ing. Laitl předsedou představenstva a likvidátorem. Pokusil jsem se vyjednávat, ale stačilo uvést jeho jméno a bylo po vyjednávání. Snad právě na této „parketě“ moje vytrvalá vyjednávací pozice a intervence starosty nakonec slavila úspěch. Vymyslel jsem postup prodeje, že fi-

nanční úřady, jako hlavní věřitelé, výměnou za splacení části dluhu ze zaplacené kupní ceny v hotovosti zruší své zástavní právo na prodaný objekt. Dlouho mně nechtěli věřit, když ale uviděli hotové peníze na splátky dluhu, uvěřili a zachovali se korektně. To bylo veliké vítězství, začali jsme prodávat budovy.

**Není každý hloupý, kdo dává...** Zas tak jednoduché to nebylo. Cena nemovitostí, které jsme nabízeli podnikatelům, musela být taková, že nemohli odmítnout, avšak likvidátor nemohl jít s cenami příliš pod odhadní cenu, to by narazil nejen u zástupu věřitelů. Vymysleli jsme skvělý trik, který jsme si mohli dovolit jako vlastníci „za babku“ pořízených pohledávek. Nabídl jsem podnikatelům, že jim obec půjčí na nákup nemovitostí Tranagro pohledávky až do poloviny nabízené prodejní ceny jako návratnou dotaci, která se stane nevratnou, budou-li v Tranovicích podnikat aspoň pět let. Tomu nemohli odolat a také neodolali. Dlužno poznamenat, že obecní zastupitelstvo tento nápad podpořilo.

**Na Špidlu je spolehnutí.** Úspěšně jsem prodával nemovitosti v areálu Tranagro podnikatelům, které citlivě vyhledával a nacházel starosta Tomiczek. Oni platili část kupní ceny hotově, část půjčenými pohledávkami. Hotové peníze jsem rozdělil na čtyři zhruba stejné hromádky. První a druhou jsem odevzdal v pokladnách Finančních úřadů v Místku a v Třinci, kde mně



obratem vystavili rozhodnutí o zrušení zástavy prodané nemovitosti, třetí jsem poslal likvidátorovi, aby z toho obchodu taky něco získal (hlavně aby vyplatil malé věřitele) a se čtvrtou hromádkou pro ČSSZ vznikl problém. Princip splatíme část dluhu v hotovosti a věřitel zruší zástavu prodané nemovitosti nefungoval. Na rozdíl od finančních úřadů, které zřizují zástavní právo vlastním rozhodnutím, ČSSZ může zřídit zástavní právo jen prostřednictvím rozhodnutí soudu tak zvaným soudcovským zástavním právem, které nelze rušit „per partes“, ale jen splacením celé pohledávky a tak tomu bylo i v kauze Tranagro. S touto překážkou jsme se vyrovnali pro obec Tránovice velmi rizikovým postupem, a to, že jsme onu dílčí hromádku hotových peněz pro ČSSZ ukládali na zvláštní účet, abychom posléze mohli závazek Tranagro za ČSSZ uhradit a zbavit prodaných nemovitostí zástav. Obec se zavázala ve smlouvě o propůjčení pohledávek, že závazky, které vyplnou ze zástav do splacení dluhu ČSSZ přebírá na sebe. Intensivně jsme hledali východiska. Legislativní podmínky a jednání na ČSSZ nikam nevedly. Rozhodli jsme se hledat podporu a řešení u ministra sociálních věcí a to byl tehdy Špidla. Dovolím si malou poznámku, proč mi tato alternativa připadala odporná. Jednak jsem pravičák a tím je principiálně dán můj vztah k sociálním demokratům. A to není všechno. Měl jsem rád svého dědečka,

kteřý byl zavilým sociálním demokratem a starostou za tuto politickou stranu 8 let v první republice na Čeladné (dnes významné destinaci cestovního ruchu a bydlení bohatých), kde jsem se narodil a dodnes jsem Čeladánem. Když se můj dědeček v roce 1949 stal zradou sociálně demokratických vůdců ze dne na den ze sociálního demokrata komunistou, neunesl to a předčasně zemřel. To sociálním demokratům nikdy nezapomenu. Ale dále k věci. Jeden regionální poslanec nám dohodl setkání s poslancem a ministrem sociálních věcí Špidlou. Vydali jsme se s Tomiczkem do parlamentu a dočkali jsme se. Ministr Špidla nám sdělil, že má na nás jen 8 minut před dalším hlasováním, které se bez jeho hlasu neobejde. Vykoktal jsem oč běží a co po něm chceme (vždycky koktám, když je spěch). Dodnes nechápu, že pochopil a porozuměl, neptal se dále a slíbil, že pomůže. Nedalo se nic dělat, jen věřit, že pochopil a pomůže. Pomohl a má za to dodnes můj obdiv bez ohledu na jeho stranickou příslušnost. Během 4 dnů mi zatelefonoval ředitel ČSSZ JUDr. Antošík a vyzval nás k jednání v Praze. To je ovšem už další vzrušující story.

**Čestné slovo se plní.** Vydal jsem se za ředitelem ČSSZ do Prahy a požadoval aby ČSSZ uvolnila zástavy prodaných objektů na základě splacení částí dluhu z hromádky, kterou jsme při prodeji shromáždili. Nešlo to, protože šlo o soudcovskou

zástavu, kterou nelze rušit po částech, ale jen splacením celé pohledávky, takový je zákon. S ředitelem jsme si docela porozuměli, pocházel náhodou z Ostravska a pochopil naši snahu o řádné vyrovnání. Nabídl nám korektní řešení, že když splatíme jistinu dluhu (kolem 2 milionů), odpustí nám v rámci svých pravomocí částku příslušenství dluhu, což bylo více než 1,5 mil Kč. Na to nám mohl dát a dal čestné slovo. Vracel jsem se celkem spokojený, ale věděl jsem, že na hromádce pro ČSSZ nemáme dost, abychom celou jistinu pohledávky splatili, chyběl nám zhruba milion. Starosta Tomiczek ty peníze získal půjčkou od OÚ, který nám fandil a v červnu 2001 jsme jistinu pohledávky ČSSZ s úlevou zaplatili. Napsali jsme žádost o prominutí příslušenství pohledávky a já jsem se vydal znovu do Prahy za ředitelem ČSSZ Antošíkem, abych využil čestného slova, které nám dal. Na jeho sekretariátě jsem našel plačící sekretářku, která mi sdělila, že ředitel Antošík v noci podlehl infarktu, prostě zemřel a vzal si své čestné slovo na věčnost. Ještě nikdy jsem nezažil horší cestu autem z Prahy do Ostravy a následující bezesnou noc, kdy jsem se smířoval s pocitem dlužníka, který nemá na plnění závazků. Neměl jsem odvahy jet do Třanovic za starostou Tomiczkem, abych mu řekl, v jaké jsme situaci pokud jde o OÚ, který nám půjčil a vztahu k podnikatelům, kteří zastavené nemovitosti koupili. Vydal jsem se v Ostravě na

krajskou správu ČSSZ, abych našel někoho, kdo by čestné slovo ředitele Antošíka vzal na sebe a splnil. Je to story s happy endem. Našel jsem krajského ředitele ČSSZ v Ostravě JUDr. Keku, který ono čestné slovo vzal na sebe a splnil. Tak jsme se zbavili posledního soudcovského zástavního práva na majetku Tranagra a nemovitosti, které koupili podnikatelé byly „čistě“, LV Tranagra se zmenšil opět o několik stran.

***Mistři strategie a dotací.*** S odstupem času mohu korektně tvrdit, že naše „silná trojka“ (Tomiczek, Onderek, Baron) v té době prokázala kvalifikované mistrovství jak dosáhnout na všechny dostupné dotace a fondy, které mohly revitalizaci areálu Tranagra do vesnické podnikatelské zóny jakkoliv podpořit. Současně se nám podařilo vychovat a zapojit do tohoto poslání několik mladých a perspektivních nadšenců s podobnými ideály, které nás vyzbrojily k překonávání překážek, vyskytujících se při všech těchto aktivitách.

***Vici.*** Na začátku roku 2003 se zdálo, že je „hotovo“, Tranagro bylo v privátních „rukách“ a na stavu nemovitosti to pomalu bylo i vidět. Likvidátor vlastnil jenom sklad kejdy a hnojiště a prakticky neměl žádné dluhy. Likvidace mohla končit. A právě tehdy „vypadli kostlivci ze skříně“ v podobě dalších závazků, objevily se nové pohledávky, které zbývající majetek – sklad kejdy a hnojiště již nepokrýval. To znamenalo konkurz. Ten byl



vyhlášen 15. 5. 2003, Tranagro a.s. bylo vymazáno z obchodního rejstříku 19. 4. 2006. Jednoznačně jde o vítězství. Všichni vlastníci, kteří koupili nemovitosti Tranagra dosud úspěšně podnikají a vykazují velmi nadějný rozvoj. Obec dosáhla svých cílů a úspěšně vládne ve vesnické podnikatelské zóně Třanovice a spolu s podnikateli vytvořila kolem 450 pracovních míst, což je na chudou obec v Podbeskydích docela dost. Vesnická podnikatelská zóna Třanovice je chloubou regionu a znamená jednoznačné vítězství strategie, kterou vymyslela a realizovala ona silná trojka s podporou relevantního okolí. Odborně se tomu říká „spolupráce veřejného, podnikatelského a neziskového sektoru“.

*A co já?* Byl to opravdu velký rozvojový projekt, jaké mám rád. Můj poslední.

*David W. Novák*

**K** projektu revitalizace jsem se připojil v červenci roku 2002, a to ihned po dokončení studia zaměřeného na problematiku rozvoje obcí a regionů. Měl jsem tak neocenitelnou příležitost konfrontovat své léta strádané teoretické poznatky s realitou. Mohl jsem si prakticky ověřit, zda a za jakých pod-

mínek lze v podmínkách českého venkova realizovat inovativní projekty a co všechno tento proces vyžaduje od lidí, kteří se ho účastní. Byl jsem mladý, plný očekávání, dostatečně naivní a na-prosto bez zkušeností.

Dnes (s odstupem a s vědomím toho, že většina toho, co mělo být uděláno, je hotova) mohu říci, že žádná škola se sebestlepším programem a pedagogové mne nemohla připravit na to, čeho jsem se v průběhu následujících let mohl zúčastnit. Teprve s příchodem do Třanovic přišla ta pravá škola. A byla to vzácná zkušenost.

Předně je třeba vyzdvihnout úsilí, které nasazovali všichni, kteří se projektu zúčastnili. Metody a techniky projektového řízení jsou obecně známy, ale co odlišuje úspěšné projekty od méně úspěšných, je právě vysoká míra nasazení a obětavosti, která je projektu věnována. Na dobrém projektu se nedá pracovat, s dobrým projektem je třeba žít, v pracovní době i mimo ni. A tak se stal na několik let projekt revitalizace Kapplova dvora (a přilehlé průmyslové zóny) členem mé rodiny.

Současný český venkov má objektivně horší podmínky pro svůj rozvoj (ve srovnání s městy). Nalézt zde projekty, které „stojí za řeč“, je obtížné. Za každým takovým projektem však prakticky vždy stojí osoba starosty vizionáře a organizátora, který má své představy a umí je naplňovat. Také v případě Třa-

novic je hybným momentem rozvoje obce právě starosta (a zastupitelstvo, které mu dalo svou důvěru), který se dokázal pro realizaci obtížných úkolů obklopit hrstkou (všeho) schopných lidí a který svou urputností dokázal navzdory všem objektivním potížím prosadit svůj záměr. Také on a jeho spolupracovníci (vyjmenovávat je nebudu, ale myslím na ně) se od té doby stali mými vzácnými přáteli. Vzájemná důvěra a neformální vztahy mezi těmito lidmi mnohé věci usnadnily a urychlily.

Je škoda, že většinu získaných zkušeností nelze předat dál pro praktické využití na jiných projektech, v jiných obcích, ale ani pro účely vzdělávání. Některé z metod a technik, které byly použity v Třanovicích, by na jiných projektech a v jiných obcích z různých důvodů pravděpodobně nefungovaly. Některé ze zkušeností, které tým lidí pracujících na projektu revitalizace Kapplova dvora získal, jsou slovy nesdělitelné.

Příběh Kapplova dvora však dokládá, že obtížné úkoly lze realizovat, jestliže existuje vůle a plné nasazení („tah na branku“). Za tuto zkušenost všem svým spolupracovníkům upřímně děkuji.

## Závěrem

Firmy, které se zapojily do společného projektu, se po celou dobu úspěšně rozvíjejí. Zaznamenaly růst výroby, modernizaci výrobních zařízení, úspěšně vstoupily na zahraniční trhy. Jejich podnikatelské aktivity mají vliv na tvorbu pracovních míst, vzhled obce a v neposlední řadě na dobré jméno obce. Prokázalo se, že spolupráce a partnerství se vyplácí, myšleno samospráva, podnikatelé, neziskový sektor.

Prožil jsem vzácnou zkušenost při naplňování cílů, které jsem si stanovil při zvolení starostou. Obec pozvednout a dostat do pozice, kde jsou splněny alespoň základní funkce pro život, který si občané obce zaslouhují. Projekt Revitalizace... byl jedním z oné mozaiky potřeb a příležitostí. Zkušenost z jednání na institucích mne vedla k přesvědčení, že každý přece je jen člověk a myšlenkové pochody lidí jsou ovlivňovány jejich motivací, prostředím ve kterém žijí, povahovými rysy apod. a toto vše je nutné brát v úvahu a vnímat. Učil jsem se být otevřený, nebát se nových věcí, vnímat názory a zkušenosti, jít za cílem, být připraven přijmout i neúspěch a při tom se nenechat odradit. Mými učiteli byli blízcí spolupracovníci, lidé kteří projektu fandili, ale i ti, kteří projektu nepřáli. Přesto všechno jsem si vědom toho, že dosah a význam projektu zhodnotí historie.

*starosta*





▲ Průčelí Kapplova dvora před...

▼ ...a po rekonstrukci.





▲ Bývalé stáje...

▼ ...nyní podnikatelský inkubátor.





▼ V postoru věží sila...



▲ ...stojí nyní moderní servis nákladních automobilů.



▲ ► Nová zástavba v podnikatelské zóně.

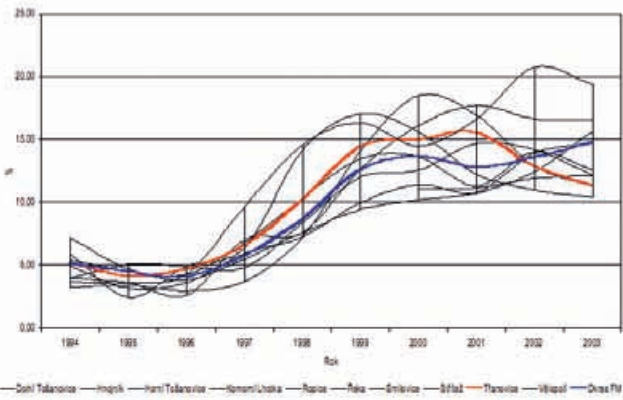




## Přehled nákladů realizace obecních aktivit

Fáze	Celkové náklady	Získaná dotace
Přípravná fáze	8,5 mil.	--
1. etapa realizace – ČOV a kanalizace	10,79 mil.	6,50 mil.
2. etapa realizace – inženýrské sítě	10,75 mil.	4,84 mil.
3. etapa realizace – komunikace	6,31 mil.	4,41 mil.
Kotelna na biomasu	14,73 mil.	13,26 mil.
4. etapa realizace	15,2 mil.	10,6 mil.
5.- 6. etapa realizace	66,14 mil.	62,73 mil.
<b>Celkem</b>	<b>132,42 mil.</b>	<b>102,34 mil.</b>

Míra nezaměstnanosti (1994-2003)



*Konference je pořádána v rámci  
projektu č. 217 115 - 6134  
„Aktivity Školy obnovy venkova  
v Tranovicích 2009“*

*Program „Podpora obnovy venkova“  
Ministerstvo pro místní rozvoj ČR*



Obec Tranovice

*Revitalizace – 10 let poté...  
Soubor přednášek u příležitosti deseti  
let od započetí revitalizace chátrajícího  
podniku ve fungující vesnickou  
podnikatelskou zónu.*

*Tranovice 2009*

