

Koncepce rozvoje společnosti

☺ AKTUALIZACE 2013 ☺

VZNIK SPOLEČNOSTI A JEJÍ POSLÁNÍ

Českokrumlovský rozvojový fond, spol. s r. o. (dále jen FOND) byl založen v roce 1991 jako obchodní společnost ve 100%ním vlastnictví města, které do ní v následujícím roce bezúplatně vložilo téměř pět desítek vybraných nemovitostí – domů a budov v historickém centru města. Cílem založení FONDU bylo prostřednictvím samostatného podnikatelského subjektu města realizovat tyto hlavní úkoly a cíle:

- 1. Zajistit kvalitní opravu a rekonstrukci historicky cenných objektů při zachování jejich kulturně-historické hodnoty.**
- 2. Nalézt a zajistit jejich optimální funkční a ekonomické využití v souladu s cíli rozvoje města.**
- 3. Podílet se na podpoře, organizaci a koordinaci rozvoje cestovního ruchu ve městě a jeho okolí.**
- 4. Přitáhnout do města a regionu kvalitní domácí a zahraniční investory.**

Základním koncepčním dokumentem pro rozvoj a činnost společnosti se stala „Strategie Českokrumlovského rozvojového fondu“ schválená v roce 1992 městským zastupitelstvem a vypracovaná renomovanými společnostmi Horwath Consulting (*Plán rozvoje cestovního ruchu*), American Appraisal CS (*Tržní ocenění nemovitostí fondu*) a Ateliér Girska (*Návrh využití nemovitostí při dodržení základních zásad památkové péče*). Koncepce rozvoje společnosti byla aktualizována na přelomu roku 2000/2001.

REALIZACE AKTUALIZOVANÉ KONCEPCE Z ROKU 2001

V závěru roku 2000 byla vedením společnosti vypracována aktualizace koncepce rozvoje společnosti, ve které byly pro následujících pět až deset let definovány základní úkoly ve třech hlavních oblastech její činnosti – 1. SPRÁVY PORTFOLIA NEMOVITOSTÍ, 2. PODPORY ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU a 3. PŘÍPRAVY A REALIZACE ROZVOJOVÝCH PROJEKTŮ. Od roku 2001 došlo v souladu s touto aktualizací k poměrně významnému rozvoji firmy.

Portfolio nemovitostí od roku 2001 do konce roku 2012 výrazně změnilo svoji tvář. V historickém centru byly kompletně zrekonstruovány domy Radniční 29 („Pohádkový dům“), Masná 129 (Penzion Thállerrův dům“), Kájovská 61 (kavárna), Latrán 76 (byt, nebytové prostory), Linecká 260 a 272 (Muzeum Fotoateliér Seidel). Významné opravy a rekonstrukce proběhly na objektech Kostelní 168/9 (ZUŠ), Radniční 28 (kanceláře), Náměstí Svornosti 1 (sklepy radnice), Latrán 67 (Tramín, nebytové prostory), Latrán 54 (kanceláře, čajovna, byty), Latrán 16 (byty, kavárna), Latrán 67 (obnova střech komplexu bývalého kláštera klarisek), Kájovská 60 (kavárna), Latrán 13 (pekárna), Široká 78/79, Latrán 7/12 (Restaurace U Švejka, prodejní prostory), Synagoga (opravy najatého objektu v rámci programu „regenerace MPZ“). Kromě toho byly zrekonstruovány dvě „městské zahrady“ – Seminární a v Hradební ulici (dětské hřiště), byla provedena nová zádlažba Hradební ulice (vč.rek.inž.sítí) a Na Fortně. Soubor nemovitostí byl dále rozšířen o objekt Široká 78/79 (koupě od města), který byl kompletně zrekonstruován (vybudování „pasáže Hradební“, nebytové prostory, 8 nových bytových jednotek), dále o čp. Linecká 260 a 272 (Muzeum FAS) a „Schieleho ateliér (Plešivec 343). I tyto objekty se podařilo komplexně zrekonstruovat za výrazné finanční účasti strukturálních fondů EU. V rámci „projektu parking“ byl pořízen bývalý areál ČSAD – Chvalšinská čp. 242 (parkoviště autobusů, kanceláře, dílny) a rovněž byly kompletně zrekonstruovány, resp. vybudovány veřejné WC na parkovištích Jelenka a Městský park.

Z původního souboru nemovitostí byly naopak odprodány tyto „větší“ objekty: čp. Kájovská 54, Latrán 141, objekty na st. p. č. 172 a 174/1 v Hradební ul., chata s rozhlednou na Kletí, čp. Linecká 266 a dům čp. Široká 77. V roce 2010 byl na město bezúplatně převeden komplex nemovitostí bývalého kláštera klarisek (Latrán čp. 67) – za účelem realizace Euprojektu „Revitalizace areálu klášterů“.

Aktuálně tvoří portfolio nemovitého majetku 24 objektů (č.p.) v historickém centru města, dále „výrobní areál“ (Latrán /Chvalšinská/ čp. 242) s parkovištěm autobusů, jeden významný stavební pozemek u Chvalšinské

silnice a 10 samostatných bytových jednotek v panelových domech. Kromě toho má FOND v dlouhodobém nájmu od města panelový bytový dům Za Nádražím 241 s dvaadvaceti byty, objekt synagogy se zahradou od Židovské obce, kde aktuálně probíhá jeho komplexní rekonstrukce (EU projekt), dále kuželnu s restaurací U Trojice, radniční sklepy na náměstí a čtyři městská parkoviště pro osobní vozy. V současnosti společnost pronajímá své či najaté nemovitosti více než sedmi desítkám nájemců nebytových prostor a zhruba stejnému počtu nájemníků bytů.

Podpory rozvoje cestovního ruchu je druhou nejvýznamnější oblastí činnosti společnosti, kterou jí město dalo do vínku při jejím založení. V první dekádě existence FONDU se podařilo jako základní krok vybudovat nové moderní informační turistické centrum poskytující široké spektrum služeb cestovního ruchu domácím i zahraničním návštěvníkům města. V následující dekádě získal úsek cestovního ruchu zajišťující podporu rozvoje cestovního ruchu destinace svou definitivní podobu. Bylo jednak vytvořeno speciální pracoviště destinačního managementu, a jednak FOND převzal od města správu a rozvoj Oficiálního informačního systému (OIS). **Destinační management** garantuje oficiální marketingovou a komunikační strategii destinace (internet, tištěné propagační materiály, prezentační akce apod.), je spoluvůrce image města, vytváří platformy spolupráce s domácími i zahraničními partnery, monitoruje výkony cestovního ruchu (statistika přenocování, parkování, návštěvnosti akcí atd.). V případě potřeby zajišťuje také krizový management. **OIS** zajišťuje komplexní správu a rozvoj webové prezentace města, tvorbu a aktualizaci dat a aplikací systému, vyhodnocování funkčnosti a efektivitu systému. **Infocentrum Český Krumlov** poskytuje návštěvníkům kompletní informační servis, zprostředkování služeb (ubytování, stravování, aktivity atd.), předprodej vstupenek, kompletuje služby do ucelené nabídky, podílí se na vytváření nových produktů cestovního ruchu.

K rozvoji společnosti v posledních deseti letech přispěly rozhodující měrou výstupy některých **rozvojových projektů**. Dominantní role FONDU na tzv. „Projektů parking“, který měl za cíl řešit zcela neuspokojivý stav parkování osobních vozidel a zájezdových autobusů na území širšího centra, dala vzniknout zcela nové oblasti podnikání FONDU a samostatnému středisku hospodaření – **provozování městského parkovacího systému**. Ten dnes poskytuje parkovací služby na třech hlavních odstavných parkovištích vybavených moderními samoobslužnými technologiemi umožňujícími placení parkovného v Kč i EUR, včetně placení prostřednictvím magnetických parkovacích karet, parkoviště jsou osazena bezpečnostními kamerami, obsazování jednotlivých parkovišť zajišťuje elektronický systém navádění vozidel a celý systém je monitorován a obsluhován z centrálního dispečinku 24 hodin denně. Součástí pro město provozovaného systému je i osm mincovních parkovacích automatů na místních komunikacích nabízejících krátkodobé placené stání v lokalitách extrémně navštěvovaných nejbližší veřejnosti. Poslední částí parkovacího systému je odstavné parkoviště pro zájezdové autobusy vybudované v bývalém výrobním areálu ČSAD, který společnost za tímto účelem pořídila. Centrální parkoviště autobusů má kapacitu 34 parkovacích míst, je celoročně otevřeno 24 hodin denně a nabízí dopravcům a jejich řidičům celou řadu doprovodných služeb – myčku a opravnu autobusů, pneuservis, čerpací stanici pohonných hmot, odpočinkovou místnost pro řidiče s příslušným sociálním zázemím.

Výsledkem několikaleté práce na „Projektů Fotoateliér Seidel“ bylo vybudování **Muzea Fotoateliér Seidel**, které bylo veřejnosti otevřeno v polovině roku 2008. Realizací tohoto záměru spočívajícího v koupi objektu fotoateliéru s veškerým vybavením i dílem J. a F. Seidela od dědiců žijících v Německu, koupí vedlejšího objektu čp. 262 a následnou komplexní rekonstrukcí nemovitého a movitého majetku se podařilo nejen zachránit toto unikátní dědictví minulosti, ale vytvořit i zcela nové kulturně-společenské zařízení hojně navštěvované obyvateli města i jeho okolí, domácími a zahraničními turisty. Poslední významnou investicí do muzea výrazně spolufinancovanou z prostředků EU byla digitalizace archivu (sbírkového fondu) muzea, která byla po téměř třech letech zdárně dokončena v roce 2012.

Téměř deset let trvala realizační fáze projektu „Revitalizace předpolí městského parku“, kdy na nevzhledném místě bývalého stavebního dvora s řadou technických objektů, provizorní parkovací ploše a s dvanácti samostatně stojícími garážemi soukromých vlastníků bylo v roce 2011 vybudováno z prostředků města moderní parkoviště osobních vozidel. Z dalších rozvojových projektů uplynulého období FONDU patřila ještě k těm významnějším dlouhodobá příprava „Obnovy komplexu bývalého kláštera klarisek“ (postupné přestěhování zhruba tří desítek nájemníků do náhradních bytových jednotek, opravy krovů a střech zejména v rámci programu „záchranu architektonického dědictví“), obnova nejzápadnější části objektů a příprava projektu „Revitalizace areálu klášterů“ v rámci IOP již v režii města. Za zmínku stojí i příprava území pro výstavbu nového komplexu bytových jednotek „Pod hornobranským rybníkem“ (soukromý investor).

Uvedený rozvoj firmy se promítl i do ukazatelů hospodaření. Celkové tržby společnosti z prodeje zboží a služeb vzrostly z 20 mil.Kč v roce 2000 na téměř 44 mil.Kč v roce 2011. Majetek společnosti se za stejné období zvýšil z 268 mil.Kč na 299mil.Kč, základní kapitál společnosti (= majetkový podíl města) se zvýšil z 243 na 267 mil. Kč. Zde je třeba ještě pro větší objektivitu zdůraznit, že účetní hodnoty majetku a vlastního kapitálu vykázané za rok 2011 jsou sníženy o 13 mil.Kč, tj. o zůstatkovou cenu bezúplatně převedeného „kláštera klarisek“ na město v závěru roku 2010. Na rozvoj společnosti, hodnotu jejího majetku i výsledky hospodaření měl ještě významný vliv objem přijatých dotací. Od roku 2001 do roku 2011 se podařilo získat od EU, státu a kraje dotace v souhrnné výši 78,5 mil. Kč, z toho 33 mil. Kč činily investiční dotace, 45,5mil.Kč neinvestiční. (Pozn.: do uvedené celkové částky 78,5 mil.Kč nebyly zahrnuty do posledního uzavřeného roku /2011/ nedočerpané dotace na EU projekty „Databanka“ a „Revitalizace synagogy a Schieleho ateliéru“ v přiznané výši 38 mil. Kč /2011-2013/ - dotace na projekt „databanka“ byla zinkasována v plné smluvní výši 770 tis. EUR ve druhém pololetí roku 2012).

KONCEPČNÍ ZAMĚŘENÍ ROZVOJE SPOLEČNOSTI PRO NÁSLEDUJÍCÍ ROKY

I. Východiska dalšího rozvoje

Pro formulování cílů a tezí fungování a rozvoje společnosti v následujících třech až pěti letech (2014 – 2017) je nezbytné vyjít ze základní charakteristiky stavu, v jakém se společnost aktuálně nachází a z prostředí, v jakém vyvíjí svoji činnost. Po výše uvedeném nárůstu aktivit FONDU v uplynulých více než deseti letech se společnost nachází (konec roku 2012) ve velmi solidní finanční a důchodové situaci. Účetní hodnota majetku společnosti tvořené převážně nemovitostmi je více než 306 mil. Kč. Je kryta z téměř 90% vlastním kapitálem. V důsledku obezřetné investiční politiky v posledních letech vykazuje firma po mnoha letech nulovou úvěrovou zadluženost, je celoročně plně solventní a na bankovních účtech vykazuje volně prostředky od 2 do 5 mil.Kč. Pomineme-li vysokou vykázanou účetní ztrátu za rok 2010 způsobenou bezúplatným převodem komplexu nemovitostí bývalého kláštera klarisek na město, hospodaří společnost každoročně s mírným ziskem. Lze konstatovat, že úroveň dosahovaného zisku je vzhledem k výši majetku společnosti poměrně nízká. Důvodem nižší tvorby zisku je realizace většího počtu nonprofitních či nízkoprofitních aktivit a investic ve druhé polovině uplynulé dekády (rozšíření aktivit na podporu rozvoje cestovního ruchu, rekonstrukce městských zahrad, vybudování a provozování Muzea FAS, atp.). Pokud jde o vnější podmínky podnikání, z vývoje posledních let je patrné, že celosvětová hospodářská recese dopadla i na cestovní ruch, který má klíčový vliv na tržby společnosti ve všech oblastech její činnosti. Zhoršené ekonomické podmínky společně s nárůstem konkurence v podnikání v centru města snížily poptávku po nebytových prostorech ve srovnání devadesátými lety minulého století. To má za následek tlak na snižování nájmů, které jsou hlavní výnosovou položkou. Při pohledu na současnou dluhovou krizi v Evropě a jinde ve světě považujeme za nutné při plánování investic a ekonomického vývoje firmy počítat s tím, že v následujícím střednědobém období nelze očekávat významnější změny k lepšímu a oživení hospodářského růstu.

II. Hlavní oblasti podnikání

V kontextu výše uvedeného není pro následující střednědobé období uvažováno s dalším rozšiřováním stávajícího rozsahu činností společnosti a nárůstu její velikosti, jako tomu bylo v uplynulém desetiletí. Podnikatelské aktivity se tak budou odehrávat v současných pěti hlavních oblastech, kterými jsou:

1. **SPRÁVA NEMOVITÉHO MAJETKU SPOLEČNOSTI**
2. **ŘÍZENÍ A PODPORA ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU DESTINACE**
3. **PROVOZOVÁNÍ MĚSTSKÉHO PARKOVACÍHO SYSTÉMU**
4. **PROVOZ MUSEA FOTOATELIÉR SEIDEL**
5. **PŘÍPRAVA A REALIZACE ROZVOJOVÝCH PROJEKTŮ**

Tomuto rozsahu činnosti odpovídá aktualizovaná organizační struktura společnosti, její manažerské, personální i materiální „vybavení“. Další případný kvantitativní nárůst firmy by byl na úkor kvality jejího řízení a fungování.

III. Základní akcent budoucí firemní politiky

Vzhledem k tomu, že FOND je na jedné straně obchodní společností, jejíž prioritním úkolem zpravidla bývá dosahování zisku, ale na straně druhé je stoprocentně vlastněna městem, které ji svěřilo zajišťování vybraných činností, kde dosahování zisku nemusí být to nejdůležitější, bude i v následujícím období **klíčovým úkolem managementu společnosti** hledání kompromisu a vyváženosti mezi zajišťováním maximální efektivnosti nakládání se svěřeným majetkem měřeno tvorbou zisku a plněním jeho „městotvorné“ role sledující i jiné než ekonomické cíle. S ohledem na výše popsanou a zdůvodněnou nižší tvorbu zisku a očekávaný, ne příliš příznivý vývoj evropské ekonomiky, bude **základní akcent budoucí obchodní politiky společnosti** položen na **efektivnost hospodaření a zvyšování tvorby zisku**.

IV. Hlavní cíle a akcenty pro jednotlivé oblasti podnikání

1. **SPRÁVA NEMOVITÉHO MAJETKU SPOLEČNOSTI**

- po uskutečnění několika majetkových transakcí v oblasti nemovitostí (nákupy, prodeje) a po převodu komplexu kláštera klarisek na město lze **portfolio nemovitostí FONDU** považovat za zcela **stabilizované** a ve střednědobém výhledu není uvažováno s dalšími nákupy či prodeji nemovitostí, ani jejich částí. To se netýká případných prodejů nepotřebného majetku, vč. „menších“ nemovitostí, jako jsou garáže, panelové byty, atp.
- **stavebně-investiční činnost** fondu v oblasti portfolia nemovitostí bude zaměřena na opravy a rekonstrukce zbývajících, dosud nerekonstruovaných objektů nebo jejich částí. Půjde především o dům **Latrán čp. 16, 20 a 21, objekt bývalé čistírny v Hradební ulici a Náměstí Svornosti čp. 2.**
- při hledání účelu využívání rekonstruovaných i stávajících domů v historickém centru města bude (v souladu s bodem III.) pokládán **akcent na podnikatelské záměry, které přispějí k rozšíření a zpestření stávající nabídky zboží a služeb.** V horních patrech domů bude položen akcent na **vznik či obnovu bytových jednotek**, jejichž počet **v centru města** se v posledních dvaceti letech významně snížil.
- modernizace areálu s Parkovištěm P-BUS na Chvalšinské (změna topného systému /plyn/, rekonstrukce čerpací stanice PHM, myčky autobusů, atp.)

2. **ŘÍZENÍ A PODPORA ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU DESTINACE**

- pro další zajišťování této činnosti a její podobu bude klíčovým krokem provedení „**analýzy cestovního ruchu a strategie jeho managementu pro budoucí období**“. Ta by měla kromě vyhodnocení současného stavu managementu cestovního ruchu přinést i návrhy a doporučení, jak tuto činnost zlepšit a zefektivnit v souladu s moderními trendy v Evropě a zda nezměnit její současnou organizaci pod hlavičkou ČKRF,
- do doby jejího vypracování budou hlavními prioritami v této oblasti **snížování ztrátovosti úseku cestovního ruchu** hospodaření, **zlepšování úrovně poskytovaných služeb** s akcentem na nabídku informací a služeb prostřednictvím OIS (webové stránky města) spojenou s nezbytnou stabilizací personálního obsazení úseku,
- klíčová pozornost bude rovněž z naší strany věnována zintenzivnění **spolupráce s podnikatelskými a ostatními subjekty** tvořícími nabídku cestovního ruchu naší destinace. Ta je stále slabým a dá se říci i limitujícím faktorem dalšího rozvoje cestovního ruchu ve městě.
- velkou vizí vedení firmy je, aby dokončením rekonstrukce objektu Náměstí Svornosti čp. 2, kde sídlí dnes infocentrum, zde vznikl tzv. „**Dům cestovního ruchu**“, který by se měl stát kvalitním zázemím nejen pro služby cestovního ruchu poskytované naší společností, ale i jinými profesionálními poskytovateli těchto služeb působícími na území našeho města

3. **PROVOZOVÁNÍ MĚSTSKÉHO PARKOVACÍHO SYSTÉMU**

- po rekonstrukci Parkoviště P3-Městský park bude hlavní **stavebně-investiční prioritou** v této oblasti kultivace nástupní a výstupní zastávky zájezdových autobusů (tzv. **BUS-STOP**) na Chvalšinské a projektová příprava budoucího možného jejího přemístění z tohoto provizorního místa na dnešní plochu parkoviště osobních vozidel Pr-Jelenka 2,
- permanentním úkolem a cílem obchodní politiky na tomto úseku bude i nadále vysoká úroveň poskytovaných parkovacích a s nimi spojených služeb, jedné z významných infrastrukturních služeb města, **rozšiřování a zkvalitňování nabídky parkovacích produktů** pro široké spektrum

zákaznických skupin, vč. cenově zvýhodněných parkovacích karet pro obyvatele města, bydlicí a podnikající v centru, ubytovatele, atp. a individuální obchodní přístup k velkým zákazníkům

4. PROVOZ MUSEA FOTOATELIÉR SEIDEL

- **hlavní prioritou** pro nejbližší období bude **zlepšení hospodářského výsledku muzea** - eliminace dosavadní ztrátovosti muzea, a to zejména cestou zvyšování tržeb z prodeje zboží a služeb založených na využití digitalizovaného sbírkového fondu
- v souvislosti s realizovanou rekonstrukcí synagogy dojde k dalšímu uplatnění digitalizovaného díla z archívu J. a F. Seidla v rámci výstav v prostorách synagogy

5. PŘÍPRAVA A REALIZACE ROZVOJOVÝCH PROJEKTŮ

- mezi **potenciálními rozvojovými projekty**, jejichž přípravě, případně i realizaci se FOND chce ve spolupráci s městem věnovat, patří:
 - **Dokončení revitalizace území tzv. 3. meandru Vltavy**
 - **Rozvoj sítě cyklo/in-line stezek**
 - **Projekt městské vycházkové okruhy**
 - **Rozšíření sportovní zóny na pravý břeh Polečnice**

V. Další priority

- **Zlepšení komunikace společnosti s veřejností** – hlavní pozornost bude věnována komplexní rekonstrukci webových stránek společnosti

LEDEN 2013