



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační fond Zaměstnanost

**S M Ő**  
SVAZ MĚST A OBCÍ ČESKÉ REPUBLIKY

**12. dubna 2022**

verze 1.8 | návrh k diskusi

# Finanční a investiční modely financování SMART řešení

Metodika projektu Realizace SMART Česko v praxi obcí a měst



Autoři:  
Tomáš Janeba  
Patrik Reichl  
Michal Svoboda

© 2022 SMOČR | verze 1.8 z 12. dubna 2022 | návrh k diskusi

Tento dokument vznikl v rámci projektu **Realizace SMART Česko v praxi obcí a měst** pod vedením Svazu měst a obcí ČR a navazuje na předešlý projekt Strategický rámec Svazu měst a obcí v oblasti Smart City.

Tento výstup odráží pouze názor autorů. Evropská unie neodpovídá za jakékoli použití informací, které obsahuje.



Tento projekt je financovaný z Operačního programu Zaměstnanost z Evropského sociálního fondu Evropské unie.

## Obsah

<b>1 ÚVOD</b>	<b>5</b>
Nevyužitý investiční potenciál	5
Nové trendy	6
Vymezení řešené oblasti	6
<b>2 SOUVISLOSTI</b>	<b>7</b>
<b>3 FINANCOVÁNÍ V ŠIRŠÍM KONTEXTU</b>	<b>8</b>
Udržitelnost a stabilita finančních trhů	8
Udržitelné financování	8
Finanční nástroje a komerční podmínky	9
Více odpovědnosti, více inovací	10
PPP (Public Private Partnership)	10
Nejen investice, také provoz	10
<b>4 PŘÍPRAVA INVESTIČNÍHO PROJEKTU</b>	<b>11</b>
Zásobník kvalitně připravených projektů	11
Analytický postup zavádění SMART řešení	12
Procesní postup přípravy investičního projektu	14
Proces porozumění projektu	16
Porozumět potřebám a možným řešením	17
Porozumět projektu a jeho hodnotě	18
Porozumět možnostem financování	19
Porozumět možnostem realizace a zadání veřejné zakázky	19
<b>5 MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ</b>	<b>21</b>
Vlastní prostředky	21
Dluhové financování	21
Faktory ovlivňující výši a cenu financování	21
Úvěrové financování	22
Dluhopis	24
Rating	25
Zadlužení obcí	25
Odkup pohledávek	26
Leasing	26
Projektové financování	26
Mezaninový dluh	27
Vlastní kapitál (Equity)	27
<b>6 MOŽNOSTI REALIZACE</b>	<b>28</b>
Vlastní zajištění	28
Metoda Design-Build	29
Metoda Performance Design-Build	29
Investice do úspor	30
PPP model	31
<b>7 PŘÍLOHA: FÁZE PŘÍPRAVY INVESTIČNÍHO PROJEKTU</b>	<b>33</b>
<b>8 PŘÍLOHA: OTÁZKY K POROZUMĚNÍ INVESTIČNÍMU PROJEKTU</b>	<b>36</b>
<b>9 PŘÍPADOVÁ STUDIE: PROJEKTY ENERGETICKÝCH ÚSPOR - MODEL EPC</b>	<b>38</b>
<b>10 PŘÍPADOVÁ STUDIE: PPP PROJEKT PRO DOSTUPNÉ BYDLENÍ</b>	<b>41</b>
<b>11 INSPIRACE: PROJEKTY SMART ŘEŠENÍ MĚST A OBCÍ</b>	<b>44</b>
Zdroje	46
Odkazy a reference	46



# 1 Úvod

Vzhledem ke stále rostoucím a složitějším potřebám rozvoje měst se stává financování jednou z hlavních výzev. Jen velmi málo měst je schopno samofinancovat své infrastrukturní a rozvojové projekty z vlastních zdrojů – veřejné prostředky jsou často nedostatečné nebo obtížně mobilizovatelné a dotační prostředky mohou být obtížně získatelné. To platí stejně jak pro tradiční investice do městské infrastruktury, tak pro nová a inovativní řešení.

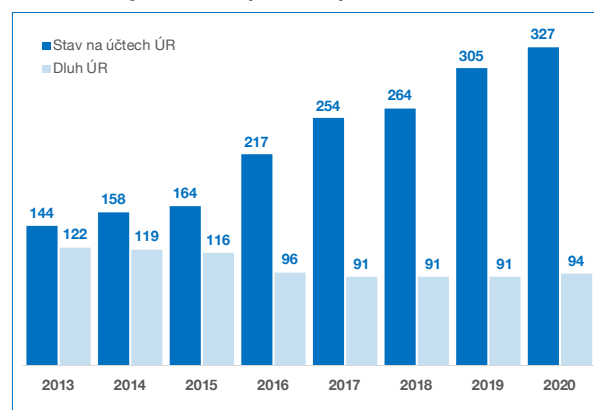
Nedostatek vlastních zdrojů samosprávy by ovšem neměl být důvod, proč se důležitý projekt nezrealizuje. Finanční kapitál je globální, je ho dostatek, a proto smysluplné a dobře připravené projekty by neměly mít problém financování získat, ovšem za předpokladu splnění podmínek pro jeho získání. **Cílem této metodiky je ukázat, že existují i jiné zdroje a inovativní způsoby financování,** než nejčastěji užívané veřejné a dotační zdroje. Česká republika a okolní země ekonomicky posilují. V roce 2020 náš hrubý domácí produkt na obyvatele v paritě kupní síly stoupl na 94 % průměru EU. Česko tím dostihlo na stejné úrovni Itálii a předstihlo Portugalsko (77 %) a Španělsko (86 %)1. Tento vývoj je pro nás skvělá zpráva, ale také důvod, proč se objem dotačních prostředků EU bude v budoucnu postupně snižovat. To ovšem neznamená, že by se mělo ve veřejné sféře přestat investovat. Ekonomicky rozvinuté státy a jejich samosprávy také investují, ale mnohdy jinak.

## Nevyužitý investiční potenciál

Klíčová infrastruktura je pro strategický rozvoj obcí kriticky důležitá. Čím dříve je k dispozici, tím více podpoří kvalitu života svých obyvatel. Využití dlouhodobého dluhového financování a kombinaci finančních instrumentů, garancí, dotací a vlastních prostředků je zcela odůvodnitelné a nutné.

Stav peněžních prostředků na bankovních účtech územních rozpočtů, včetně zřízených příspěvkových organizací, dosáhl ke konci roku 2020 výše 327 mld. Kč. Trojnásobně tak překonal výši celkového dluhu, který dosáhl ke konci roku 2020 výše 94 mld. Kč.

## Územní rozpočty: peněžní prostředky na bankovních účtech a výše dluhu (mld. Kč)



Zdroj: modul Centrální systém účetních informací státu Integrovaného informačního systému Státní pokladny, převzato z článku „Hospodaření územních rozpočtů v roce 2020“ v Deníku veřejné správy.<sup>2</sup>

Situaci nejlépe vystihuje článek „Hospodaření územních rozpočtů v roce 2020“ v Deníku veřejné správy z 13. 7. 2021 (OF 2–3/2021), jehož autory jsou Ing. Miroslav Matej, Ph.D., ředitel odboru financování územních rozpočtů a Ing. Tomáš Sluka, vedoucí

„V souvislosti vysokou držbou peněžních prostředků na bankovních účtech obcí se mnohdy setkáváme z jejich strany s argumenty, že tyto **peněžní prostředky „šetří“ na budoucí významné investice**, což je v mnoha případech, a zejména u menších obcí, které chtějí minimalizovat zapojení cizích zdrojů, přístup pochopitelný, ale stěží obhajitelný.

Úrokové míry investičních úvěrů pro municipality jsou hluboko pod úrovní inflace, a pokud k tomu přidáme prudký růst cen stavebních prací a materiálu, je zřejmé, že toto „šetření“ **prodražuje budoucí investice**. Navíc si obce v roce 2020 oproti roku 2019 půjčovaly levněji (průměrná výše úrokových sazeb se meziročně snížila).

Dlouhodobé ponechávání peněžních prostředků na běžných účtech tak vede k neefektivnímu nakládání s veřejnými prostředky, které by měly být spíše investovány do obnovy a rozvoje majetku.“

„V této souvislosti se navíc v poslední době množí názory, že zákon o pravidlech rozpočtové odpovědnosti stanoví strop pro zadlužení ÚSC, a to ve výši 60 % průměrných příjmů ÚSC, a tedy je brzdou pro realizaci větších investičních akcí, u kterých je nezbytné využít významného zapojení cizích zdrojů.“

Z předmětného zákona i ze samotné důvodové zprávy, jakož i z četných metodických stanovisek Ministerstva financí, je však patrné, že **pravidlo rozpočtové odpovědnosti pro obce a kraje nestanovuje strop zadlužení, pouze určuje výši minimálních splátek dluhu v případě překročení stanovené hranice. Pravidlo proto není brzdou pro realizaci investic.**

V případě realizace velkých investičních akcí nemají obce většinou ani jinou možnost, než využít zapojení cizích zdrojů (např. vzít si úvěr), obdobně jako si rodina bere hypoteční úvěr na pořízení vlastního bydlení. **Nulová zadluženost tak v žádném případě automaticky neznamená, že obec hospodaří dobře, pokud zároveň nerealizuje investiční akce.**“

oddělení rozpočtové analýzy hospodaření územních rozpočtů MF ČR:

Optikou stavu k březnu 2022, kdy meziroční inflace vzrostla na 11 % a úrokové sazby se odpoutali od svými několikaletých minim, je evidentní, že kdo neinvestoval, tak promeškal ideální podmínky pro investiční rozvoj a získání dlouhodobého financování, ideálně s pevnou úrokovou sazbou.

## Nové trendy

**Nový pohled na inovativní přístupy** může pomoci překlenout běžný nedostatek ve financování municipálních infrastrukturních projektů tím, že pomůže objevit nové zdroje příjmů, nalezne nové způsoby řízení a spolupráce či využije kompetence prostřednictvím partnerské spolupráce formou PPP.

**Spolupráce municipalit a soukromého sektoru je obecným světovým trendem** při realizaci veřejné infrastruktury, včetně inovativních (SMART) řešení. Soukromý sektor přináší nejen finanční prostředky a technické znalosti, ale i kompetence a inovace, které mohou doplnit a posílit úsilí veřejného sektoru ve strategickém rozvoji měst zakládajících se právě na inovativních (SMART) řešeních.

Hledání nových způsobů financování a realizací projektů je proces, který klade velký **důraz na kvalitní zpracování projektů, a to již v raných fázích přípravy**. Různé druhy financování mohou totiž vyžadovat nejen odlišné strukturování projektu, formu vlastnictví, ale i například odlišný způsob přípravy.

**Inovativní (SMART) řešení otvírají nové možnosti na získávání zdrojů příjmů veřejnému sektoru.** Ty mohou mít několik podob. Může se jednat o:

- (i) zcela **nový zdroj příjmů**,
- (ii) může mít podobu **úspor plynoucích z vyšší efektivity** infrastruktury a služeb, např. investice do energetických úspor sníží výdaje na energie, municipalita si tak vytvoří další disponibilní prostředky, které je možné využít jinde, nebo
- (iii) podobu **vyšší efektivity stávajících zdrojů příjmů** – ze současných zdrojů se získá více prostředků, kdy např. uživatelé jsou ochotni platit za nové služby.

Způsob získávání finančních prostředků by tedy neměla být až tou poslední aktivitou, která by podle současné zažité praxe následovala až po dokončení předprojektové fáze přípravy projektu. Rozhodování o způsobu financování se musí neoddtělitelně prolínat již při úvahách o realizaci projektu v rámci koncepční fáze a následně v průběhu přípravy celého projektu.

## Vymezení řešené oblasti

Tato metodika doplňuje a částečně přejímá předešlé metodiky pro financování SMART projektů, které naleznete na [mmr.cz/cs/microsites/sc/metodiky](http://mmr.cz/cs/microsites/sc/metodiky).

Cílem autorů je poskytnout odlišný pohled na financování zejména infrastrukturních projektů municipalit a případně doplnit nebo rozšířit dostupné informace. Cílem je také upozornit, že rozhodování o financování je úzce spojeno s rozhodováním o způsobu realizace, rozdělením rizik a kompetencí v rané fázi přípravy projektu.

Další relevantní metodiky k tématu financování, které stojí za pozornost jsou:

- Metodika financování Smart City projektů, a
- Strategický rámec SMO v oblasti Smart City: financování SMART Česko.

## 2 Souvislosti

Tato metodika se zaměřuje na financování zejména investičních projektů měst a obcí za účelem zajištění veřejných služeb nebo městské infrastruktury a za předpokladu splnění **pravidel 3E**, než zajištění výnosu dané investice tak, jak jej známe z komerční sféry.

Přestože se věnuje projektům s inovativním (SMART) řešením, ve většině případů investicím do veřejné infrastruktury, neznámá to, že není využitelná i pro typově odlišné projekty. Inovativní (SMART) řešení nemusejí mít vůbec formu investice, ale také formu inovativního provozního nastavení, resp. pořízení formou **chytré služby**. Vždy však platí, že municipalita musí vědět:

- jaký problém řeší,
- jakého efektu chce dosáhnout a
- proč a jaký má být cílový stav.

Kromě doporučení procesu přípravy projektu se metodika soustředí na finanční aspekty možných variant realizace projektu, včetně zdrojů financování a z nich vyplývajících nákladů a příjmů. Komplexní informovanost a detailní podklady zajistí dostatečné množství vstupů pro rozhodnutí samosprávy o realizovatelnosti konkrétní investiční akce.

Mezi **principy 3E** patří účelnost, efektivnost a hospodárnost. Tyto principy jsou promítnuty do mnoha oblastí veřejné správy a legislativy, zejména zákonů o zadávání veřejných zakázek či zákona o finanční kontrole. Při naplňování principů 3E by mělo docházet především k účelnému vynakládání finančních prostředků, a tedy výrazným úsporám a dále zefektivní činností při plánování, realizaci a následné správě a údržbě zrealizovaných projektů.

**SMART řešení neznamenají pouze „chytrá“ řešení, ale hlavně „inovativní“.** Nehleďte tedy **SMART řešení jen proto, že jsou „chytrá“**, ale hleďte jej v rámci formulace řešení konkrétního problému, a ptejte se, zda využití konkrétního SMART řešení nemůže projekt ve svém konečném důsledku zlevnit, vylepšit, zefektivnit nebo zjednodušit.

Z procesního (a rozpočtového) pohledu je řada SMART řešení investičního charakteru, často

stavebního typu. Při délce všech povolovacích a obdobných procesů v této oblasti je proto často nemožné dovést původní myšlenku ani u SMART projektu do provozu v rámci jediného volebního období. Proto u SMART řešení, stejně jako i u všech ostatních strategických projektů municipalit platí, že je nezbytné je zařadit do tzv. akčních plánů investičních akcí. Akční plány by měly vycházet ze strategických cílů měst a obcí, které jsou součástí strategických plánů vycházejících z analýzy potřeb rozvoje a následné vize.

Bohužel jsou známy i případy obcí a měst, jejichž investiční rozpočty žádný další zdroj investičních požadavků nepojmou, neboť pouhé udržení rozsahu a kvality služeb zajišťovaných stávající infrastrukturou vyčerpává jejich veškeré investiční prostředky. Pro tyto municipality může být tato metodika inspirací.

### Pravidlo 3E

#### Účelnost (Efficiency) = neutrácet za zbytečnosti

Účelné je takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů (tj. dosažení účelu, pro kterou je daná aktivita/projekt realizován). Jinými slovy je účelností chápán stupeň dosažení cílů a vztah mezi zamýšlenými a skutečnými dopady dané činnosti. Účelnost je třeba chápat primárně z pohledu, zda byla daným projektem uspokojena potřeba, která daný projekt vyvolala. Princip účelnosti je naplněn tehdy, jsou-li naplněny stanovené cíle a ty mají předpokládané dopady.

#### Efektivnost (Effectiveness) = utrácet promyšleně

Efektivní je takové použití veřejných prostředků, kdy je dosaženo nejlepších možných výstupů (např. rozsahem, kvalitou) ve srovnání s objemem prostředků na zajištění těchto výstupů vynaložených. Efektivní je taková varianta například investičního projektu, u níž je dosaženo nejlepší hodnoty poměru mezi vynaloženými zdroji a dosaženými výstupy.

#### Hospodárnost (Economy) = utrácet co nejméně

Hospodárnost znamená minimalizaci výdajů na dosažení stanoveného cíle. Takové použití veřejných prostředků, kdy dojde k dodržení předem stanovených požadavků na kvalitu s co nejnižším vynaložením těchto veřejných prostředků. Pouhá snaha o maximální hospodárnost bývá obvykle v přímém rozporu s účelností a efektivností.

# 3

## Financování v širším kontextu

Způsoby a podmínky financování se neustále vyvíjí, V současné době dynamickým tempem. Finanční trhy jsou ovlivněny snahou o **zmírňování rizik dopadů klimatických změn** a snahou o zpomalení či odklonění krizových predikcí vývoje – zaměřením se na udržitelné činnosti, snižování emisí skleníkových plynů CO<sub>2</sub> a související transformaci energetických systémů.

Evropská unie cílí do roku 2030 snížit emise skleníkových plynů o 55 procent a do roku 2050 dosáhnout uhlíkové neutrality.

Mění se tedy pohled nejen na energetiku, ale i výrobu, dopravu, služby i obchod, trendy cirkulární ekonomiky a především udržitelnosti. Tyto pohledy zásadně ovlivňují také investiční strategie a fungování celého finančního sektoru.

V rámci veřejného sektoru se tyto změny promítají i do odpovědného zadávání veřejných zakázek. Jedná se o nové zásady, které jsou zakotveny v zákoně o zadávání veřejných zakázkách (**ZZVZ**) a doplňují již existující principy 3E. Nová povinnost pro veřejné zadavatele se týká dodržování **zásad sociálně a environmentálně odpovědného zadávání** a inovací.

**Odpovědné zadávání** je přístup k zadávání veřejných zakázek, kdy je vedle důrazu na výběr ekonomicky nejvýhodnějších řešení sledován i dopad dané zakázky na oblast zaměstnanosti, sociálních věcí a životního prostředí.

V oblasti SMART řešení, týkajících se veřejných zadavatelů, tak existuje již dostatečné množství legislativních nástrojů a povinností pro realizaci inovativních projektů.

Zatímco v minulosti nebyly tyto výše popsané změny moc patrné, v současnosti a zejména dalších letech budou pro nás mnohem znatelnější. Důkazem je skutečnost, že finanční sektor s nimi již pracuje a postupně je promítá do svých politik, podmínek a postupů finančních instrumentů.

### Udržitelnost a stabilita finančních trhů

Udržitelnost našich činností a způsobu života je tématem současnosti a v budoucnosti jej nebude možné přehlížet. **Důraz na udržitelnost a stabilitu ze strany finančního sektoru** bude ovlivňovat způsob financování investičních projektů, a to bude mít přímý vliv na jejich plánování, přípravu a realizaci.

Německá strategie udržitelného financování z roku 2021<sup>3</sup> v úvodu konstatuje:

*„Rizika udržitelnosti jsou investičními riziky. Z pohledu federální vlády je tedy samotná stabilita finančního trhu neodmyslitelným a hlavním cílem udržitelných financí.“*

Přestože v současné době nemusí být zatím žádné změny v přístupu znát, na globální, Evropské i národní úrovni již probíhá celá řada změn od přípravy nových standardů udržitelného financování po vlastní iniciativy bankovního sektoru a kapitálových trhů. A protože peníze neznají hranic a propojenost finančních institucí je nadnárodní, změny v podmínkách financování nebude možné ignorovat.

### Udržitelné financování

Evropská komise (**EK**) přijala v roce 2018 **Akční plán pro financování udržitelného růstu**<sup>4</sup>, který zavedl tři základní pilíře rámce pro udržitelné financování:

- EU taxonomii udržitelných činností,
- Rámec zveřejňování nefinančních informací,
- Investiční nástroje podporující přechod k udržitelnosti.

Následně v roce 2021 Evropská komise vydala **Strategii financování přechodu k udržitelnému hospodářství**<sup>5</sup>, v níž revidovala Akční plán a posílila Rámec pro udržitelné financování, který může veřejným orgánům usnadnit získávání kapitálu:

*„Vzhledem k tomu, že požadovaný rozsah investic značně přesahuje kapacitu veřejného sektoru, hlavním cílem rámce pro udržitelné financování je **směřovat do příslušných hospodářských činností soukromé finanční toky**. Soukromý zájem o udržitelné investice v posledních letech sice značně vzrostl, je však nutno jej podpořit rámcem, který bude jasný, jednotný a spolehlivý.“*

V roce 2021 byl EK přijat také **balíček opatření udržitelného financování** (*Sustainable Finance Package*<sup>6</sup>), který má pomoci zlepšit tok peněz na udržitelné aktivity v celé EU. Tato opatření umožní



Rámec EU pro udržitelného financování tvoří:

### I. Taxonomie udržitelných činností

**EU Taxonomie** – klasifikační systém stanovující, co je a co není „environmentálně udržitelné“. Je navržena především pro emitenty cenných papírů a dluhopisů, institucionální investory, správce aktiv a další účastníky finančního trhu, kteří nabízejí finanční produkty v EU, ale i pro centrální banky. Ke klasifikaci udržitelnosti svých činností ji mohou použít i orgány veřejné správy.

**Technická screeningová kritéria (TSK)** určují, za jakých podmínek se hospodářská činnost kvalifikuje jako významně přispívající ke zmírňování změny klimatu, a zda hospodářská činnost některý z environmentálních cílů významně nepoškozuje.

### II. Zveřejňování nefinančních informací

#### CSRD: Návrh směrnice o reportování společností o udržitelnosti

(*Corporate Sustainability Reporting Directive*)  
Cílem návrhu je revidovat stávající směrnici o vykazování nefinančních informací (Non-Financial Reporting Directive) a zlepšit tok, srovnatelnost, spolehlivost a rozsah zveřejňování informací o udržitelnosti u firem s určitým počtem zaměstnanců.

#### SFDR: Nařízení o zveřejňování informací souvisejících s udržitelností

(*Sustainable Finance Disclosure Regulation*),  
Stanovuje harmonizovaná pravidla pro účastníky finančního trhu (institucionální investoři a správci aktiv) a finanční poradce, jež se týkají transparentnosti poskytovaných informací ve vztahu k finančním produktům, rizikům a nepříznivým dopadům souvisejících s udržitelností.

### III. Investiční nástroje podporující přechod

#### EUGBS: Nařízení o dobrovolném evropském standardu pro zelené dluhopisy

(*European Green Bond Standard*) Nařízení, které bude k dispozici všem emitentům (soukromým i veřejným) a pomůže financovat udržitelné investice. Emitenti zelených dluhopisů budou mít k dispozici nástroj, který jim umožní prokázat, že financují zelené projekty v souladu s EU Taxonomií. Investoři kupující tyto dluhopisy budou moci zase snáze zjistit, že jejich investice jsou udržitelné, čímž se sníží riziko tzv. „*greenwashingu*“. Zelené dluhopisy se již používají k získávání finančních prostředků v odvětvích, jako je výroba a distribuce energie, bydlení s účinným využíváním zdrojů a nízkouhlíková dopravní infrastruktura. O tyto dluhopisy je značný zájem ze strany investorů.

investorům přeorientovat investice na udržitelnější technologie a aktivity a obecně se stávají důležitou pákou pro modernizaci evropské ekonomiky.

Pro ilustraci, významní členové České bankovní asociace (**ČBA**) se k svému směřování vyjádřili v *Memorandu pro udržitelné finance* již v květnu 2021<sup>7</sup>:

*„Banky působící na českém trhu se otevřeně přihlásily k posilování ekologického a společensky odpovědného podnikání v Česku. Banky se chtějí podílet na vytváření takového podnikatelského prostředí, které povede k udržitelnému a společensky odpovědnému rozvoji země. Principy, které jsou k dosažení tohoto cíle nezbytné, se zároveň banky zavázaly zohledňovat i ve svých činnostech.“*

Financování tedy prochází změnami, které budou mít vliv na to, jak se budou financovat investiční projekty.

### Finanční nástroje a komerční podmínky

Svým vstupem do Evropské unie v květnu 2004 ČR získala právo čerpat ze strukturálních fondů, Fondu soudržnosti a dalších investičních fondů a od roku 2004 bylo vyčerpáno, odhadem 1 500 miliard Kč. Dotační prostředky se staly vedle národních zdrojů stěžejním pilířem investiční politiky do veřejné infrastruktury a regionálního rozvoje.

Pro budoucí období Evropská komise dlouhodobě avizuje jak změnu zaměření dotační politiky směrem udržitelnosti a klimatické změně, tak postupné snižování výše dotačních prostředků ve prospěch **finančních nástrojů a „návrtných“ prostředků** v podobě úvěrů s výhodnějšími podmínkami, které fondy EU už začaly postupně nabízet.

**Finanční nástroje** mají nejčastěji podobu úvěrů, záruk a kapitálových vstupů, které podporují ekonomicky životaschopné projekty. Svým charakterem se blíží komerčně dostupným instrumentům, ale nabízejí výhodnější podmínky, bezúročnost nebo nižší úrokové sazby. Oproti dotacím jsou méně náročné na administraci a vyřízení žádosti je rychlejší. Podporu pomocí finančních nástrojů lze za určitých podmínek kombinovat s finančním příspěvkem nebo dotací.

Je tedy na veřejných zadavatelích, jak rychle se naučí více využívat návratných prostředků za podmínek běžných na komerčním trhu.

## Více odpovědnosti, více inovací

**Inovativní (SMART) řešení nahrazují doposud běžně užívané způsoby** realizací infrastrukturních projektů, včetně smluvních modelů, které nestačí pro realizaci komplexních či náročných projektů. Využívají pokročilejší modely zadávání a financování, které mají větší inovační potenciál a více využívají zkušeností a kompetencí soukromého sektoru.

**Dovednost soukromého sektoru** lépe určí technologicky náročnější projekty, zkoordinovat své dodavatele a nést větší odpovědnost za kvalitu a funkčnost výsledné realizace se ukazuje v mnoha případech jako účelná, efektivní a hospodárná, tudíž z pohledu veřejného sektoru jako výhodná a žádoucí.

Model **Design-Build** (navrhni a postav) nebo model **DBFO** (navrhni, postav, zafinancuj a provozuj), nejčastější příklad partnerství veřejného a soukromého sektoru (**PPP**), se v zahraničí úspěšně využívají již desítky let. PPP projekty zejména na municipální úrovni již řadu let úspěšně fungují také v ČR, např. ve vodárenství či sociálních službách.

**EPC model** je další ukázkou inovativního řešení realizace projektů, zaměřený především na energetické úspory, který veřejným zadavatelům **garantuje výši dosažených úspor**.

## PPP (Public Private Partnership)

Jedním ze způsobů realizace projektů z veřejných rozpočtů je, jak již bylo řečeno, forma PPP. Spory o kvalitu jednotlivých dodávek, chyby v projektových dokumentacích nebo hlídání záručních lhůt může nahradit jednodušší způsob, a to **zajištění realizace, správy a údržby veřejné infrastruktury formou služby**.

PPP model je postaven na principu mechanismu plateb „**není služba, není platba**“, kdy úhrada je podmíněna dostupností služby nebo zařízení (budovy) pro uživatele a plnění kvalitativních parametrů motivuje dodavatele sladit své zájmy se zájmy konečných uživatelů. V PPP modelu přitom veřejný zadavatel neztrácí vlastnictví ani vliv nad obsahem veřejné služby.

Další podstatou výhodou PPP projektů je, že poskytovatel služby je u projektu od začátku realizace projektu a je v jeho maximálním zájmu ohlídat stavbu tak, aby v ní byly minimalizovány provozní náklady v době užívání stavby. Stavby bývají tak postaveny v maximálním standardu s cílem optimalizace celoživotních nákladů.

## Nejen investice, také provoz

Rozhodování o provedení investice musí zcela neodmyslitelně zahrnovat finanční analýzu, která pokryje nejen počáteční investice, ale také veškeré příjmy a výdaje, které investiční projekt vygeneruje po dobu jeho celého životního cyklu (20-30 let). Předáním stavby do užívání výdaje do projektu nekončí, dá se říci, že naopak začínají. Většina zrealizovaných staveb přinese další budoucí výdaje spojené s personálem, energiemi, provozem, správou, údržbou a obnovou zařízení. Za dobu životnosti stavby většinou tyto náklady značně převýší samotné investiční náklady. Proto je důležité důkladně posoudit veškeré silné i slabé stránky, příležitosti i rizika projektu a v rámci financování **nezapomenout vždy zohlednit celý životní cyklus investice**, a to v různých scénářích možných řešení.

---

Inovativní řešení zcela jistě nejsou pro každého, ale pro veřejné zadavatele, kteří jsou otevření novým ověřeným přístupům a mají zájem se dozvědět více, může být tato metodika inspirací.

# 4 Příprava investičního projektu

V současné investiční praxi ve veřejném sektoru se stává rozhodování o způsobu financování projektů až jako jeden z posledních kroků přípravy. Této praxi nahrává fakt, že investice jsou financovány buď z veřejných rozpočtů nebo dotací, kdy nejistota získání je poměrně vysoká v obou případech.

Kombinace obtížné předvídatelnosti financování, zdoluhavým povolovacím procesům a tím i přípravy investičních projektů způsobuje rigiditu investiční činnosti veřejných zadavatelů a tím zpomaluje udržitelný rozvoj měst a obcí.

Mezi veřejnými zadavateli převládá názor, že projektová příprava bez zajištění investičního financování je v rozporu s pravidly řádného hospodáře, definovaného v zákoně o finanční kontrole. Z důvodu nejistoty financování se tedy projekty nepřipravují vůbec. Ve chvíli, kdy se objeví možnost financování (dotace), nejsou investiční projekty v takové míře připravenosti, aby mohly být předloženy k získání dotačního titulu. Veřejný zadavatel s vizí získání dotace narychlo připravuje projekt tak, aby především splnil dotační podmínky, aniž by s náležitou péčí a ohledem na časové možnosti posoudil varianty řešení projektu a jejich ekonomické dopady.

## Zásobník kvalitně připravených projektů

Správné řešení je jednoduché. Municipality by měly připravovat své investiční projekty, zejména ty nezbytné pro strategický rozvoj měst a obcí. Veřejní zadavatelé, kteří mají v rámci zásobníku obsaženy kvalitně připravené projekty, mohou rychleji reagovat na nové možnosti financování.

Jak je popsáno v této metodice, existuje více zdrojů financování a staré způsoby nahrazují ty nové. Je zřejmé, že již existující druhy financování jsou spojeny s různými modely realizace. Proto je důležité se inspirovat již osvědčenými postupy a příklady dobré praxe.

Pro veřejné zadavatele je důležité, aby byli otevřeni novým přístupům. Ke stejnému cíli vedou různé cesty, dnes inovativní řešení se zítra stává tradičním přístupem.

Z pohledu uživatelů infrastrukturní investice není důležité, jaký model realizace a financování jim přinese požadovanou službu nebo infrastrukturu. Rozhodující je její bezproblémová dostupnost, dlouhodobá životnost, kvalita a přijatelná a férová cena.

Pro kýžený výsledek je třeba se na plánovaný projekt dívat správnou optikou, která bývá v principu stejná jak pro velké, tak i pro malé projekty. Tato metodika v kostce představuje hlavní principy přípravy investičních projektů vycházejících z dobré praxe ověřené doma i v zahraničí.

---

Na následujících stránkách představujeme tři různé procesy a pohledy na přípravu investičních projektů.

- **Analytický postup zavádění SMART řešení** je doporučený postup konkrétně pro zavádění nových SMART řešení využívající nové technologie, zejména ty digitální, které vyžadují určitou „vypělost“ prostředí;
- **Procesní postup přípravy investičního projektu** je obecně využitelný proces pro přípravu středně velkých a velkých investičních projektů; a
- **Proces porozumění projektu**, ten je obecným doporučením platným pro lepší pochopení zamýšlených a připravovaných projektů v předprojektové fázi.

Tyto doporučené postupy a kroky se navzájem doplňují a kombinují.

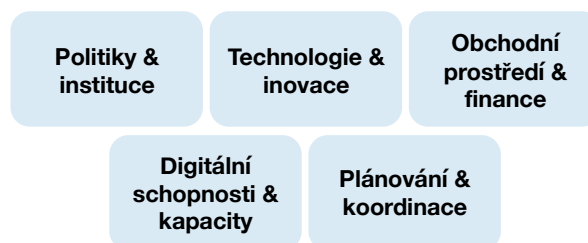
## Analytický postup zavádění SMART řešení

Tento postup vychází z doporučení Asijské rozvojové banky (ADB) pro zavádění **inovativních a digitálních řešení ve městech**<sup>8</sup>. Analytický rámec chytrého města lze použít v celém životním cyklu implementace SMART řešení: od diagnostiky, posouzení připravenosti (tzv. „vyspělosti“) města, přípravy strategie, plánování implementace až po monitorování a vyhodnocování. Zatímco tyto fáze jsou běžným standardem pro SMART projekty, konkrétní úvahy a hodnocení je třeba přizpůsobit kontextu každého města, v níž se uplatňují.

Níže uvedených pět kroků může být inspirací pro promyšlení a rozhodování o postupu přípravy a implementace SMART řešení. Proces je specificky přizpůsoben SMART řešením, které zahrnují využití digitálních a inovativních technologií.

Nejdůležitějšími, ale často opomíjenými jsou kroky 1. *Diagnostika města* a 2. *Posouzení připravenosti*. V principu se zjišťuje, zda je municipalita, její prostředí a samospráva dostatečně připravena a schopna zvládnout plánované inovativní řešení, které vzešlo z identifikace klíčových výzev udržitelného rozvoje municipality.

Při **posouzení připravenosti** se hodnotí zejména tzv. „úroveň vyspělosti“ města či obce a jeho samosprávy v následujících oblastech – uděluje se skóre pro každou oblast, výsledné skóre je součtem:



Zdroj: ADB | Smart City Pathways For Developing Asia | An Analytical Framework and Guidance, 2020

Formou workshopů a konzultací se realisticky hodnotí výsledky a zkušenosti z již dříve realizovaných projektů, kvalifikace a praktické zkušenosti členů týmů, kompetence vedoucích pracovníků, vyspělost stávajícího prostředí města (technologie, znalosti a zájem obyvatel), podpora stakeholderů a další podstatné aspekty.

- 1 Diagnostika města**

  - Identifikace **klíčových výzev** rozvoje municipality s hlavním zaměřením na oblasti potřebující změnu.
- 2 Posouzení připravenosti**

  - Posouzení **připravenosti města** pro použití SMART řešení ve vztahu k identifikovaným výzvám.
  - Posuzují se **umožňující faktory** jako kapacita a zkušenosti, akceschopnost, schopnost plánování a řízení zavádění inovací, vyspělost prostředí, zázemí, technologická připravenost atd.
- 3 Příprava strategie**

  - Definování **cílového stavu** pro záměry v oblasti SMART řešení.
  - Posouzení **dostupných řešení** v rámci stanovených cílů.
- 4 Plánování implementace**

  - Vypracování **implementačních opatření pro řešení** v zamýšlených oblastech a posílení umožňujících faktorů, včetně cílené pomoci a financování.
- 5 Monitorování a vyhodnocování**

  - Definice klíčových **ukazatelů výkonnosti**, které měří pokrok a vyhodnocují výsledky v porovnání se stanovenými rámcovými cíli.

Zdroj: ADB | Smart City Pathways For Developing Asia | An Analytical Framework and Guidance, 2020

Čím vyšší je zjištěná úroveň vyspělosti, tím sofistikovanější řešení lze zvažovat. Identifikovaným nedostatkům, oblastem s nízkým skórem, je vhodné se cíleně věnovat, posílit kompetence, tým, znalosti nebo finance.

Naopak, zjištění nízké úrovně je signálem k zamyšlení a přehodnocení ambicí na příliš komplikované a vyspělé projekty. Nedostatečná vyspělost města či obce může indikovat jeho nízkou připravenost a varuje před potenciálním rizikem zmaření investice. Pro veřejného zadavatele však takový výsledek nemusí být nijak zahanbující. Je to příležitost přehodnotit strategii, zamyslet se nad dalším postupem a stanovit si cíl a postupné kroky k němu vedoucí.

Dnešní úspěšná města s pokročilými SMART řešeními si prošla postupným procesem učení a budování vlastních kapacit a zkušeností. Prostě začala dříve a postupovala svědomitě krok za krokem. Zde obzvlášť platí, že nikdo učený z nebe nespádl. Tlaky ze strany potenciálních dodavatelů by měly být objektivně konzultovány, například formou tržních konzultací a ambiciózní projekty s respektem usměrňovány. Budoucnost a pokrok nezastavíme, buď mu půjdeme vstříc, staneme se jeho součástí nebo nás zcela mine. Pro to, aby se tak nestalo, je důležitá postupná aktivita ze strany měst a obcí.

### Město Vídeň nám může být inspirací

Po více let za sebou vede Vídeň pomyslný žebříček SMART CITY STRATEGY INDEX světových metropolí sestavovaný poradenskou skupinou Roland Berger. Vídeň je oceňovaná pro svoji SMART strategii, implementační plán, prostředí a podporu stakeholderů.

Níže jsou vybrané závěry z hodnotící zprávy 2019:

„**Chytrá strategie městům nestačí** – musí být uvedena v život aktivní činností. Strategie jsou klíčem k úspěchu chytrých měst, ale nemají smysl, pokud se neuskuteční. Na mnoha místech je pokrok v zavádění stále pomalý.“

„Vedoucí města dosahují nejlepších výsledků, pokud jde o schopnost realizace. Například Vídeň vytvořila vlastní **agenturu Chytré město Vídeň (Smart City Vienna Agency)**, centrální koordinační jednotku, která podporuje vazby mezi městskou správou, výzkumem, podniky a průmyslem. Podobné agentury v Singapuru, Chicagu, Šanghaji a Birminghamu dosahují vysokého hodnocení svých schopností. Londýn jmenoval **Hlavního koordinátora pro digitalizaci**, kterému radí rada složená z odborníků na Smart City. Města, kde zodpovědnost za implementaci stále leží na radnicích, si nevedou tak dobře.“

„**Odpor ke změnám** je tím nejtěžším problémem, který je třeba překonat, zároveň však tím nejméně hmatatelným. SMART řešení často zahrnují radikálně nové myšlenky a občané a zúčastněné strany mohou mít jen malé pochopení pro jejich přínosy. Místo toho vidí jen krátkodobý přetřes, což činí projekty obtížně prodejnými. Zdá se, že Vídeň se s těmito problémy vypořádala díky cílené komunikaci v průběhu realizace projektů.“

*The Smart City Breakaway | 2019  
Roland Berger | Think:Act*

## Procesní postup přípravy investičního projektu

Úspěšné nastavení investičního projektu může na začátku trvat více času, ale tato počáteční snaha se mnohonásobně vrátí při vlastní realizaci. Je prokázáno, že projekty, které jsou dostatečně rozpracované již v rané fázi, mají mnohem větší šanci dosáhnout zamýšlených výsledků.

*Fáze 0: Identifikace potřeb* předchází před prvním krokem přípravy konkrétního projektu, ale pro jeho úspěšnou přípravu je klíčová. Správný výběr projektu totiž musí vyjít z pochopení stávajícího stavu, znalosti budoucích potřeb a dlouhodobé vize Strategického plánu.

**Příprava investičních projektů bývá nákladná**, proto je doporučováno vydat se postupnými kroky, které budou projekt postupně rozpracovávat od základních informací až po detailní posouzení. Každá fáze je ukončena rozhodnutím o dalším postupu na základě aktivit a dokumentů, které se v dané fázi vypracují. Pro menší a jednodušší projekty budou dokumenty stručnější, pro komplexnější a investičně náročnější projekty by měly být rozpracovány ve větší podrobnosti.

Přípravou investičních projektů se prolínají činnosti ekonomicko-právních a technicko-inženýrských procesů. Zatímco ten druhý je běžně znám a bez něhož se investiční výstavba stěží obejde, neboť zahrnuje získání územního rozhodnutí, stavebního povolení a inženýrskou činnost, ten první bývá často podceňován nebo zcela opomíjen, například zcela chybně z časových důvodů.

Zvládnutí ekonomicko-právního procesu je klíčové pro porozumění, správného nastavení projektu a jeho efektivní realizaci. Vybrání optimální varianty řešení, způsobu financování a veřejného zadání by nemělo být intuitivním rozhodnutím, ale na základě důkladného prověření.

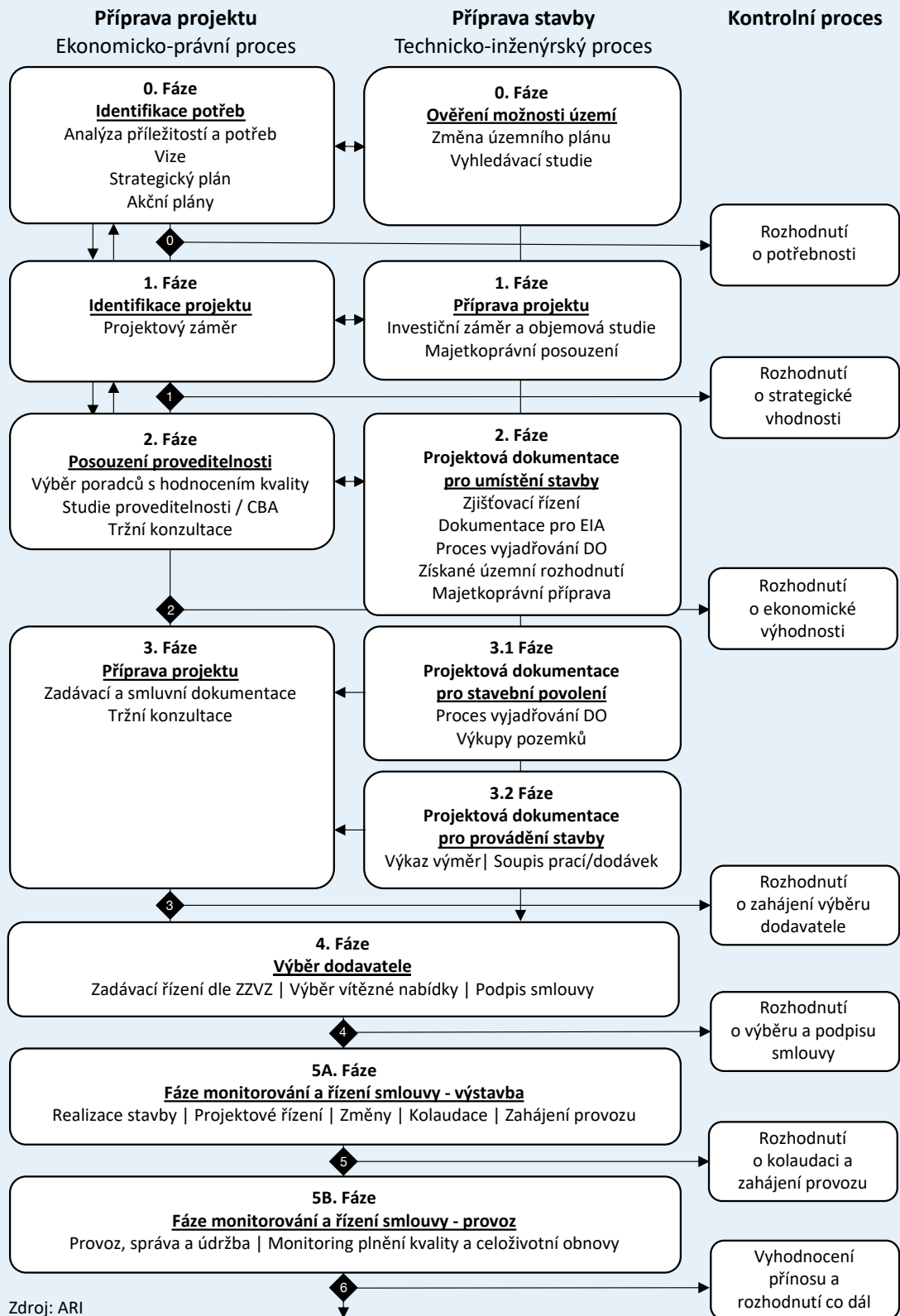
Každá fáze přípravy by měla být ukončena schválením závěrů hlavních dokumentů a rozhodnutím o dalším postupu. Více informací o jednotlivých fázích naleznete v příloze 7.

Níže uvedený doporučený postup přípravy vychází z mezinárodně užívaného standardu podle britské dobré praxe, tzv. *Kontrolních bran* (Gate Reviews)<sup>9</sup>, který byl u nás převzat do metodiky MFČR k přípravě PPP projektů (2008)<sup>10</sup>:

0	<b>Identifikace potřeb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analýza současného stavu a identifikace příležitostí a budoucích potřeb.</li> <li>• Formulace <b>Vize</b>, vytvoření <b>Strategického plánu</b>, včetně cílů a opatření.</li> <li>• Vytvoření <b>Akčních plánů</b> se zásobníky projektů, priorit a odpovědností.</li> </ul>
1	<b>Identifikace projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulace <b>Projektového záměru</b> s konkrétním návrhem projektu, jeho obsahu, rozsahu a cílů, který se propíše do <b>Akčního plánu</b>.</li> <li>• Posouzení souladu záměru s dlouhodobými strategickými cíli.</li> <li>• Posouzení typové vhodnosti projektu, jeho investiční velikosti a finanční dostupnosti.</li> </ul>
2	<b>Posouzení proveditelnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Důkladné posouzení projektu ve <b>Studii proveditelnosti</b>, která vyhodnotí ekonomickou, právní a technickou proveditelnost projektu, včetně variant možných řešení a způsobů veřejného zadání. Využití poradců.</li> <li>• <b>Tržní konzultace</b> s potenciálními dodavateli o cílech a nastavení.</li> </ul>
3	<b>Příprava projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Příprava projektové, smluvní a zadávací dokumentace. Vhodné s využitím poradců, případně standardních vzorových dokumentací.</li> <li>• <b>Tržní konzultace</b> s potenciálními uchazeči o nastavení veřejné zakázky.</li> </ul>
4	<b>Výběr dodavatele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volba nejvhodnějšího zadávacího řízení.</li> <li>• Transparentní a dostatečně konkurenční veřejná zakázka.</li> <li>• Výběr vítězné nabídky a podpis smlouvy.</li> </ul>
5	<b>Monitorování a řízení smlouvy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorování plnění podmínek smlouvy a hlavních rizik projektu.</li> <li>• Aktivní a kooperativní řízení smluvního vztahu.</li> <li>• Vyhodnocení naplnění cílů a vhodnosti nastavení projektu.</li> </ul>

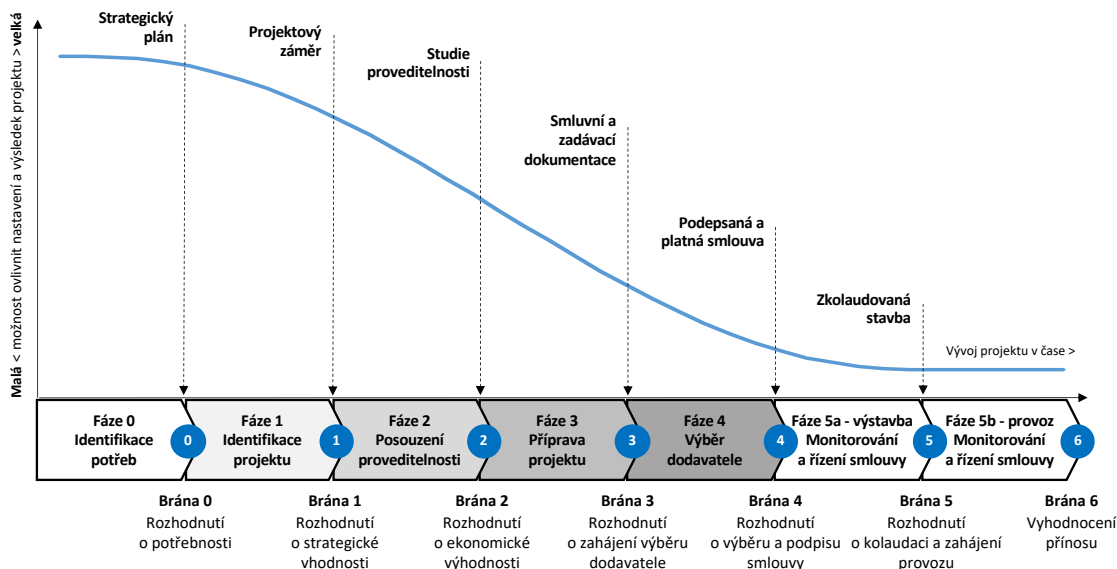
Zdroj: ARI

## FÁZE PŘÍPRAVY INVESTIČNÍHO PROJEKTU



Zdroj: ARI

Graf níže ukazuje, jak se v průběhu času možnost ovlivnit konečný výsledek projektu významně snižuje. Proto má zásadní význam věnovat čas a úsilí důkladnému analytickému posouzení, hledání optimálního nastavení a **odsouhlasení základních principů projektu ještě na začátku přípravy**, kdy jsou změny jednodušší a levnější proveditelné než ve fázích následujících.



## Proces porozumění projektu

Způsob uvažování a přemýšlení o budoucím projektu se prolíná jeho celou přípravnou fází. Kroky níže ukazují postup, jak nad projektem přemýšlet. V průběhu přípravy byste měli porozumět a odpovědět na otázky ve čtyřech následujících vzájemně navazujících oblastech. K získání dostateku informací slouží procesní postupy přípravy uvedené na předešlých stranách.

Zjednodušeně řešeno, měli byste umět kvalifikovaně odpovědět, zda rozumíte:

1. dlouhodobým potřebám, možnostem jejich naplnění a proč jste zvolili právě daný projekt,
2. projektu, výsledného efektu a cílům, které má naplnit, jeho hodnotě a rizikům, která ponese,
3. možnostem a podmínkám financování, a
4. možnostem realizace a veřejného zadání.

1

### Porozumět potřebám a možným řešením

- Identifikace problémů
- Vznik strategického plánu – jaké cíle chceme naplnit a jaká opatření potřebujeme zrealizovat
- Posouzení možností dostupných řešení
- Hledání synergií - naplní jeden projekt více cílů?
- Identifikace konkrétních projektů a jejich cílů

2

### Porozumět projektu a jeho hodnotě

- Známe cíle projektu a jaké potřeby má naplnit?
- Známe všechna rizika a umíme je řídit? Kdo jiný?
- Máme zkušenosti a kapacitu ho zrealizovat?
- Jaký význam a hodnotu má pro municipalitu?
- Má potenciál inovací?
- Má potenciál příjmů?

3

### Porozumět možnostem financování

- Veřejné zdroje
- Dotační zdroje
- Finanční nástroje
- Multilaterální banky
- NRB/NRF
- Soukromé zdroje
- Blending více zdrojů
- Cena a délka splatnosti
- Náročnost a podmínky získání financování

4

### Porozumět možnostem realizace a zadání

- Vlastní zajištění
- Design-Build
- Smlouva na provoz
- Úspory energií – EPC
- Dlouhodobý pronájem
- Společný podnik
- PPP
- Privatizace



Níže se podíváme na každou oblast ve větším detailu:

### Porozumět potřebám a možným řešením

Porozumět potřebám je nutné před tím, než se začne formulovat podoba projektu. Cílem *Fáze Identifikace potřeb* je správně porozumět aktuálnímu stavu a identifikovat příležitosti k rozvoji a změnám. Žádný investiční projekt by neměl být zahájen bez důkladné analýzy příležitostí a potřeb.

Po analýze následným vytvořením strategického plánu samospráva jasně formuluje své rozvojové vize, konkrétní strategické cíle a opatření, kterými se cíle mají naplnit. Každé opatření musí mít svoji prioritu, odpovědnou osobu a předpokládaný harmonogram. Správné stanovení širšího rámce potřeb umožní lepší zacílení strategického plánu a hledání synergií. **Dobře stanovený a správně nastavený projekt může naplnit i více cílů najednou a ušetřit další investice.**

Právě identifikace a pochopení různých možností řešení, která mohou naplnit potřeby měst a obcí je důležitým krokem. Ne vždy je nutné podstoupit velkou investici, někdy se stačí s odstupem zamyslet a vyvstanou různá, třeba i nestandardní řešení, která splní očekávání stejně dobře.

Detailnímu ekonomickému posouzení již reálně zvažovaných variant řešení má dojít až později, ve *Fázi Posouzení proveditelnosti*. Do té doby je doporučeno pracovat s více možnostmi řešení a konzultovat je s odborníky, nejlépe s využitím tržních konzultací se soukromým sektorem.

Na seznamu možností by vedle zjevných řešení neměly chybět ani inovativní a SMART řešení včetně těch, které nevyžadují investici. Orientační okruhy otázek naleznete v příloze 8.

### Vhodné nástroje a postupy

Kroky strategického plánování ukazuje schéma níže. Pro posouzení potřeb a jejich řešení existuje řada nástrojů a postupů. Mezi ně patří:

**Analýza současného stavu, příležitostí a potřeb** je nezbytná k uvědomění si reálných skutečností a potřeb měst a obcí. Je to jakési porovnání výchozího stavu se stavem žádoucím. Jejich výstupy slouží pro sestavení strategického plánu.

**Cílené dotazníky, pohovory či průzkumy veřejného mínění** s vybranými zástupci obyvatelstva, uživatelů zamýšlené služby, podnikatelského sektoru a v neposlední řadě samotné samosprávy. Jednoduše řečeno, zjistíte, co lidi trápí a jaké řešení by jim vyhovovalo.

A

#### Vize města nebo obce

- Vize je formulací žádoucího budoucího cílového stavu za 15 let.
- *Kde bychom chtěli mít město nebo obec za 15 let?*

B

#### Analýza příležitostí a potřeb

- Analýza současného stavu, příležitostí a potřeb.
- Určení **indikátorů** a zjištění jejich současných hodnot.
- Porovnání aktuálního stavu se stavem cílovým.
- Nástroje: SWOT, pohovory, dotazníky veřejného mínění, měření atd.

C

#### Strategický plán

- Formulace vlastní strategie a **strategických cílů** na 10-15 let.
- Výčet **konkrétních opatření** ve střednědobém výhledu 5-10 let.
- Opatření mohou mít podobu investic, vyhlášek/regulace, budování kapacit, zapojení stakeholderů, řízení informací nebo monitoringu.

D

#### Akční plány

- Formulace akčních plánů **pro různé oblasti** (energetika, životní prostředí, doprava, zdravotnictví, sociální oblast atd.).
- Krátkodobé plány na 1-5 let včetně konkrétních **akcí a projektů**.

E

#### Zásobníky projektů

- Zásobníky konkrétních projektů seřazených **dle cílů a priorit**.
- Informace o projektech se prostřednictvím **Projektových záměrů a Studií proveditelnosti** neustále zpřesňují, rozpracovávají a doplňují.

**SWOT analýza** je analýzou variant možných řešení na základě zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb projektu pro každý scénář a technologické řešení. Důkladné zpracování a vyhodnocení SWOT analýzy může ušetřit značné prostředky v dalších projektových fázích, neboť umožní lepší pochopení jednotlivých řešení ve vztahu ke stanoveným cílům a nabití jistoty ohledně účelu a volby konečného řešení k realizaci.

Municipality si mohou také vytvořit SECAP:

**Akční plány pro udržitelnou energii a klima**, takzvané **SECAPy**, jsou podporovány evropskou iniciativou Paktu starostů a primátorů. Více naleznete na [www.paktstarostuaprimatoru.eu/](http://www.paktstarostuaprimatoru.eu/).

Plány se připravují tak, aby poskytly ucelený a podrobný přehled o energetické situaci a emisích skleníkových plynů v obci, definovaly kvantifikovatelná opatření ke snížení emisí, určily opatření v oblasti energetické účinnosti a přijaly cíle v oblasti obnovitelných zdrojů energie.

Akční plány by také měly nabídnout proveditelná opatření pro přizpůsobení se změně klimatu se zaměřením na místní rizika, jako jsou povodně nebo vlny veder. **Výsledkem je integrovaný plán vzájemně promyšlených a propojených projektů a opatření.** V Evropě se k iniciativě připojilo přes 10 800 municipalit a regionů z 45 zemí.

Zdroj: [ceesen.org/cs/co-je-to-secap/](http://ceesen.org/cs/co-je-to-secap/)

**Strategický plán** dnes už patří mezi standardní dokument připravovaný jako podpůrný podklad pro udržitelný rozvoj měst a obcí. Z analýzy a porovnání vyplynou návrhy řešení a postupů k dosažení ideálního stavu. Ty se promítají do **strategických cílů a opatření**, která k dosažení těchto cílů směřují.

Cíle se definují jako dlouhodobé, tzv. **strategické cíle** (na 10-15 let), střednědobé v podobě **konkrétních opatření** (na 5-10 let) a krátkodobé v podobě **konkrétních akcí a projektů** (do 5let).

Identifikované projekty se promítají do implementačních **akčních plánů** a sdružují v tzv. **zásobníku projektů**. Projekty v zásobníku jsou tak jasně ukotveny ve strategii municipality a mají předem danou prioritu, definované cíle a předpokládaný harmonogram realizace.

## Porozumět projektu a jeho hodnotě

Oproti doporučení v minulosti mnoho projektů začalo rovnou bez zjevného posouzení potřeb a možných řešení (např. studií architektonického řešení). Pro správné nastavení projektu a rozhodnutí o způsobu jeho financování a realizace je nutné projekt dobře promyslet a pochopit již v předprojektové fázi.

Může to znít banálně, ale není to tak jednoduché. Nastavení projektu se formuluje postupně od *Fáze 1. Identifikace projektu* až do *Fáze 3. Příprava projektu*.

Prvním dokumentem, který zamýšlený projekt popíše a formuluje je **projektový záměr**. Klíčovým dokumentem je ale až **studie proveditelnosti**, která vzniká ve *Fázi 2. Posouzení proveditelnosti*. Ta by měla dát většinu jasných odpovědí. Orientační okruhy otázek naleznete v příloze 8.

## Vhodné nástroje a postupy

**Projektový záměr** je relativně jednoduchý analytický dokument zpracovaný ve *Fázi 1. Identifikace projektu*. Podle náročnosti a velikosti projektu by měl mít 30-50 stran. Jeho cílem je stručně formulovat konkrétní rysy projektu, obsah, rozsah a cíle. Záměr posuzuje soulad projektu s dlouhodobými strategickými cíli – municipality, vlády a EU. V budoucnu to budou zejména cíle zaměřené na udržitelnost, klimatickou změnu, digitalizaci a sociální politiku.

Záměr také ve zjednodušené podobě posuzuje typovou vhodnost projektu, možnosti řešení, jejich investiční náročnost a rozpočtové možnosti samosprávy. Součástí je jednoduchý finanční model investiční fáze a následného životního cyklu projektu. Slouží jako podklad pro doplnění informací v Akčním plánu a také pro rozhodnutí samosprávy o tom, zda projekt postoupí k důkladnému posouzení proveditelnosti a případnému zahájení projektové a inženýrské přípravy, což již znamená větší finanční výdaj na poradce, projektanty a inženýrské práce.

**Studie proveditelnosti** je nejdůležitější dokument přípravné fáze, neboť obsahuje detailní ekonomické, právní a technické posouzení proveditelnosti realizace projektu, včetně detailního finančního modelu celého životního cyklu. Studie již formuluje rozsah projektu, jasně odůvodní zvolené řešení a způsob financování a realizace veřejné zakázky. Měla by posoudit finanční možnosti samosprávy a jasně odpovědět na otázku „*Budeme na to mít?*“. Slouží jako podklad pro rozhodnutí samosprávy o zahájení realizace projektu – vytvoření interního týmu,

dostatečného rozpočtu na poradce a technicko-inženýrskou přípravu, získání potřebných dokumentací a povolení včetně majetkoprávní přípravy.

Pravidla pro klimatické posuzování se stále ještě vyvíjí a k počátku roku 2022 nemusí být zcela jasně určena. Přesto dnes již víme následující:

Záměr projektu i Studie proveditelnosti budou zcela jistě muset odpovídat na **soulad s EU Taxonomií a/nebo soulad se zásadou „významně nepoškozovat“ životní prostředí**, tzv. *Do Not Significant Harm*.

Infrastrukturní projekty budou muset také projít prověřením podle **Technických pokynů k prověřování infrastruktury s ohledem na klima pro období 2021-2027 (2021/C 373/01)**, které vyžadují dvoufázové prověření z hlediska klimatického dopadu v rámci celoživotního cyklu projektu a stanovení jeho **uhlíkové stopy** a posouzení stínové ceny uhlíku.

V rámci technicko-inženýrského procesu přípravy investic se počítá s:

**Vyhledávací studie**, která zjistí možnosti vhodnosti území a soulad s územními plány, případně formuluje potřeby změn. U zamýšlených projektů ověří možnosti napojení na technickou a dopravní infrastrukturu.

**Investiční záměr a objemová studie** posoudí možnosti umístění stavby, její investiční náročnost a potřeby na okolí. Zároveň se posoudí majetkoprávní pohled na území stavby.

### Porozumět možnostem financování

Každý projekt má svá specifika, ale co mají společné je, že většina z nich bude velmi pravděpodobně financovatelná z více zdrojů a více způsoby. Různé způsoby financování s sebou ponese odlišné podmínky a z nich pramenící výhody a také omezení.

Rada ke způsobu financování proto nebude nikdy jednoznačná. Vždy bude začínat „Záleží na tom ...“, neboť bude vždy záležet na celé řadě skutečností.

Rozpočtové možnosti a omezení jsou na prvním místě, neboť kondice rozpočtu municipalit spolu s jeho vlastněným majetkem přímo určují jeho investiční možnosti. Volné peněžní prostředky příštích let určují výši disponibilních zdrojů ke

splácení dluhové služby a tím výši případného úvěru a zadlužení města.

Možnosti financování jsou popsány a prověřeny ve studii proveditelnosti a finančním modelu projektu, včetně dopadu projektu na rozpočet municipality.

Podle původu se finanční zdroje dělí na:

- **Vlastní** – ušetřené rezervy, z výběru daní, poplatků, sankčních pokut, výnosu z investic, vkladů a majetku. Jedná se o nejcennější zdroj, který by se měl šetřit a využívat až v poslední řadě.
- **Zdroje z přerozdělení nebo dotací**,
- **Soukromé** – bankovní úvěry, dluhopisy, garance, vlastní kapitál soukromých investorů,
- **Projektové** – k samofinancování ze zisku projektu nebo odpisů již existujícího majetku.

Orientační okruhy otázek naleznete v příloze 8. Více informací k různým zdrojům financování naleznete v kapitole 5. *Možnosti financování*.

Různé zdroje financování se budou odlišovat podle:

- **Účelu** financování a **podmínek** čerpání,
- **Rychlosti** a **náročnosti** získání,
- **Výdajů spojených se získáním**: poplatky, výdaje na poradenské služby, získání ratingu a podobně,
- **Délkou splatnosti a průběhem splácení** (platebním kalendářem), předvídatelnosti výše splátek (pevná vs. variabilní sazba) atd,
- **Požadavků na udržitelnost a ESG**, soulad s EU Taxonomií a technickými screeningovými kritérii,
- **Podmínek a omezení**, jako jsou například:
  - **flexibilita změn** projektu a možnost nakládat s financovaným aktivem,
  - **u dotací** pravidlo **de minimis**, výše spolufinancování a podobně,
  - **u dluhu podmínky a míra zajištění**, reportování, tvorba rezerv, výdajová omezení atd.



# 5

## Možnosti financování

Jak už bylo řečeno v úvodu, nedostatek vlastních nebo dotačních prostředků by neměl být příčinou, proč se váš projekt nezrealizuje.

Pro menší obce jsou dotace jedinou možností, jak zajistit investiční potřeby, ale pro větší municipalitu se většinou nabízí více možností. Oddalování investic v naději získání dotace mnohdy odsouvá strategicky potřebné projekty o roky a na část se nakonec stejně nedostane.

Municipality si běžně vybírají mezi využitím vlastních prostředků, dotací nebo formou dluhového financování. Dotační zdroje nejsou předmětem této metodiky, neboť jsou řešeny v řadě jiných dokumentů.

### Vlastní prostředky

Vlastní prostředky jsou nejcennějším zdrojem, proto je užívejte s rozvahou. Jsou k dispozici v případě potřeby, umožňují flexibilitu a posilují odolnost municipalitu v případě nečekaných událostí. Použití vlastních zdrojů na celou investici je zbytečný komfort.

Potřeba jsou pro **přípravu projektů**. Zde platí pravidlo, že kvalitně promyšlený a připravený projekt ušetří prostředky v budoucnu na investici a provozu. Dostatečný rozpočet na kvalitně zpracovaný Záměr projektu a Studii proveditelnosti zajistí dobrou pozici pro rozhodování a dobrý podklad pro oslovení potenciálních financujících institucí.

Potřeba jsou také na **spolufinancování investice**. Jak dotační, tak soukromé zdroje, kromě PPP, vyžadují určitou míru spolufinancování. Pro dobře připravené projekty jsou banky ochotné připustit

vyšší míru zadlužení, to vám může uvolnit vlastní prostředky do dalších projektů.

Financování investic do dlouhodobého majetku by mělo být financováno **dlouhodobými zdroji**.

### Dluhové financování

Na rozdíl od vlastních prostředků, dluhové finanční instrumenty jsou vhodné pro investice, zejména **úvěrové** financování a financování prostřednictvím **dluhopisu**. Oba způsoby umožňují získat dlouhodobé zdroje, spadají do rozvahy municipalitu a zvyšují její zadlužení.

### Faktory ovlivňující výši a cenu financování

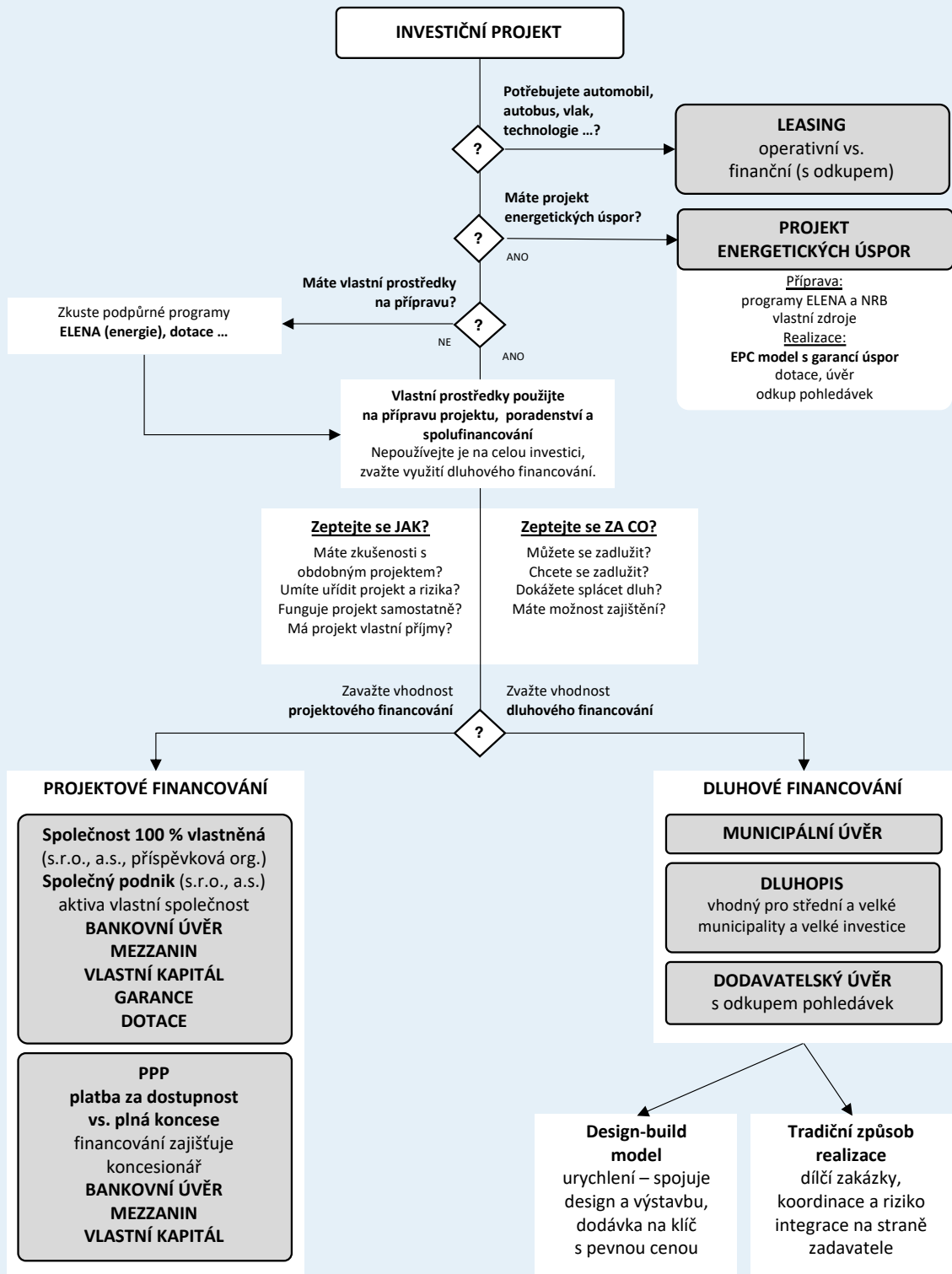
Zájmem dlužníka je získat úvěr za co nejvýhodnějších podmínek – maximální výši úvěru pokrývající co největší část investice, s co nejdelsí splatností a co nejnižší úrokovou sazbou. Na podmínky financování má vliv řada faktorů, zkušenosti investoři tyto faktory nepodceňují, naopak se od počátku přípravy cíleně zaměřují na jejich co nejlepší zpracování.

**Role poradců** je důležitá. U velkých investičních projektů jejich účast bývá pravidlem. Zkušenosti s přípravou projektů, jejich strukturováním a vyjednáváním investičního financování bude sice dodatečný výdaj, ale kvalitně připravený projekt a dobře vyjednané podmínky ušetří vrásky všem stranám, zvýší šance úspěchu projektu a zcela jistě v neposlední řadě i náklady financování.

Tabulka níže ukazuje nejčastěji užívané externí zdroje financování investic a jejich pravděpodobné poskytovatele. Jedná se o komerční banky, multilaterální banky – mezi u nás nejaktivnější jsou Evropská investiční banka (EIB) a Evropská banka pro obnovu a rozvoj (EBRD), dále Národní rozvojová banka (NRB), původně Českomoravská záruční a rozvojová banka (ČMZRB) a jí vlastněný Národní rozvojový fond (NRF), nakonec také kapitálové trhy a infrastrukturní fondy.

INVESTIČNÍ FINANCOVÁNÍ	Komerční banky	EIB / EBRD	NRB / NRF	Kapitálové trhy	Infra fondy
Odkup pohledávek	✓				
Dodavatelský úvěr	✓		✓		
Municipální úvěr	✓	✓	✓		
Dluhopis (komunální dluhopis)	✓			✓	
Podřízené / mezaninové financování	✓	✓	✓	✓	✓
Vlastní kapitál		✓	✓	✓	✓
Garance		✓	✓		

**SCHÉMA MOŽNOSTÍ FINANCOVÁNÍ A ZPŮSOBŮ REALIZACE**



Zdroj: ARI

## Úvěrové financování

Financování bankovním úvěrem je nejčastěji používaným nástrojem financování investic z externích zdrojů. Věřitel, tedy banka, půjčuje dlužníkovi na realizaci investice. Dlužník má povinnost splatit úvěr v určitém období, **době splatnosti**, s navýšením o předem stanovenou **úrokovou sazbu**. Ta může být pevná nebo pohyblivá. Úvěr může být **zajištěný** majetkem (aktivy), nebo také **nezajištěný**.

Oproti dluhopisům jsou úvěry snadněji administrovatelné a lze je charakterizovat jako nástroj s nízkým rizikem. Ve většině případů věřitelé dávají přednost dobře zavedeným postupům a neposkytují půjčky rizikovým dlužníkům. Čím je riziko na straně dlužníka vyšší, tím je vyšší i úroková sazba.

Financování dlouhodobých investic bývá výhodnější rozložit do delší splatnosti, to sníží roční výši splátek a uvolní vlastní prostředky na další investice. Vždy je ale třeba zvážit vhodnost **fixace pevné úrokové sazby**. V poslední desetiletí byly úrokové sazby na svém historickém minimu, ale to byla spíše výjimka. Růst ceny kapitálu je velmi pravděpodobný a pohyblivé úrokové sazby mohou v případě negativního vývoje růst a zatížit rozpočet města nad jeho možnosti.

Budoucí věřitelé budou prověřovat zejména:

- **Bonitu dlužníka** (rating) a jeho schopnost splácet své závazky – rozpočtový výhled volných zdrojů, jejich předvídatelnost a stabilitu,
- **Kvalitu zajištění** majetkem, případně zdroje budoucích příjmů,
- **Potřebnost** pro rozvoj municipality,
- **Kvalitu zpracování** projektové a smluvní dokumentace, kontrolu a nástroje vymáhání kvality dodávky, garance/záruky dodavatele,
- **Realističnost rozpočtu** – nákladové a příjmové položky finančního modelu projektu,
- **Rizika projektu** a jejich mitigaci,
- **Udržitelnost** investice,
- **Klimatickou odolnost** – mitigační a adaptační potenciál z pohledu změn klimatu,
- **Zkušenosti realizačního týmu** dlužníka.

U větších projektů si banky mohou sami nechat vypracovat tzv. **Due-diligence**, nezávislou prověrku vybraných finančních, právních nebo technických parametrů projektu.

**Syndikované úvěry** vznikají, když si dlužník přeje půjčit takový objem kapitálu, který jedna finanční instituce není ochotna poskytnout. V takovém případě více finančních institucí vytvoří syndikát, kde každá z úvěrujících stran poskytne část úvěru.

### Veřejné zadávání a získání úvěru

Úvěrové smlouvy jsou dle zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek (**ZZVZ**) vyňaty z působnosti tohoto zákona (§ 29 písm. m): „Zadavatel není povinen zadat veřejnou zakázku v zadávacím řízení, jde-li o úvěr nebo zápůjčku.“<sup>114</sup>), proto v souvislosti s jejich uzavřením nemusí probíhat jakékoliv výběrové řízení. Pravomoc rady či zastupitelstva obce se tak fakticky ve veřejných zakázkách vůbec neuplatní, pokud si ji zastupitelstvo obce výslovně nevyhradí.

### Municipální úvěr

Municipální, nebo také komunální úvěr je nejčastějším typem úvěru poskytovaného municipalitám na financování investic. Od komerčních úvěrů má jisté odlišnosti a vyžaduje od bank znalost struktury obecních rozpočtů a trendů vývoje příjmů měst a obcí.

Budoucí výhled a jistota disponibilních příjmů municipality je hlavní parametr ovlivňující, zda a za jakých podmínek je úvěr možné získat. Zajištění municipálních úvěrů nemovitostmi, na rozdíl od běžných komerčních úvěrů, má menší váhu, neboť nemovitosti ve vlastnictví municipalit mají sníženou možnost realizace k uspokojení pohledávky.

### Dodavatelský úvěr

Dodavatelský úvěr je poskytován dodavatelem, který místo jednorázové platby nabídne municipalitě odložené splácení ve formě splátkového kalendáře. Dodavatel financuje odložené splácení buď z vlastních zdrojů, bankovním úvěrem nebo také následným postoupením (prodejem) pohledávky bance. Odkup pohledávek má vlastní kapitolu dále.

Bývá často kryt směnkami, které může dodavatel eskontovat u banky, čímž přemění dodavatelský úvěr na úvěr bankovní (eskontní). Dodavatelský úvěr sice nebývá úročen, ale přesto splátka úvěru obsahuje pro dodavatele určitou odměnu.

## Dluhopis

Dluhopis je obecně druh **cenného papíru**, který vyjadřuje závazek dlužníka (emitenta) vůči věřiteli (investorovi) splatit dlužnou částku a vyplatit určitý výnos. Má předem stanovenou pohyblivou nebo pevnou úrokovou sazbu, tzv. **kupon**, a předem stanovený splátkový kalendář platby kuponu a termínu splacení, většinou jednorázového.

Splatnosti dluhopisů se pohybují od krátkodobých se splatností do jednoho roku, přes střednědobé (rok až 10 let), až po dlouhodobé (více než 10 let).

Výše kuponu závisí od rizikovosti dluhopisu a ta se odvíjí od **bonity dlužníka**, schopnosti splatit cenný papír a míry jeho zajištění. Obecně nejméně rizikové bývají státní dluhopisy nebo pokladniční poukázky (krátkodobé cenné papíry, zpravidla se splatností 3 až 12 měsíců, vydávané státem).

Na rozdíl od úvěrů, které poskytne jeden nebo menší skupina věřitelů (syndikovaný úvěr), jsou dluhopisy financovány **prodejem na kapitálových trzích** a proto je lze obchodovat i na burze cenných papírů.

Aby investoři měli informace o investici a dlužníkovi, vydává dlužník **prospekt emitenta** a pořizuje si **rating**. Rating je nezávislé posouzení kreditního rizika, tzv. **bonity**, tedy schopnosti splácet dluhy včas a v plné výši. Více dále v části Rating.

**Emise dluhopisů** je náročnější a nákladnější ve srovnání se získáním bankovního úvěru. V posledních letech byly úrokové sazby velmi nízké a podmínky dluhopisů a bankovních úvěrů mnohdy srovnatelné. Obecně by však dluhopisy měly umožnit získat větší objem finančních prostředků s delší dobou splatnosti a nižší úrok.

**Komunální dluhopisy** většinou vydávají větší města/samosprávy. Komunální dluhopisy jsou upraveny zákonem č. 190/2004 Sb., zákonem o dluhopisech<sup>12</sup> takto:

Jedná se o dluhopis vydaný územním samosprávným celkem §27.1. Územní samosprávný celek musí mít k vydání komunálních dluhopisů předchozí souhlas ministerstva financí §27.2. Ministerstvo financí udělí souhlas za předpokladu §27.3:

- a) ekonomická situace dlužníka umožňuje splnit dluhy a tyto dluhy nemají a nebudou mít výrazně negativní dopad na jeho hospodaření a rozvoj,
- b) takto získané peněžní prostředky budou použity pouze za účelem:
  1. investice do dlouhodobého hmotného majetku sloužícího k výkonu působnosti dlužníka,
  2. odstranění škod způsobených živelní nebo jinou pohromou, nebo
  3. financování projektu spolufinancovaného z prostředků Evropské unie, a
- c) lhůta splatnosti nebude delší než 15 let od data emise.

## Zelené dluhopisy

Účel emise zelených dluhopisů, tzv. **Green bonds**, je financování a podpora „zelených projektů“, které si kladou za cíl zlepšit životní prostředí. Typickými zelenými projekty mohou být například investice do klimatických opatření, výstavby větrných či solárních parků, nových technologií výroby elektřiny a tepla, nízké emisní dopravy a podobně. Zelené dluhopisy **mívají výhodnější podmínky** a mohou být vydány municipalitami na financování různých klimaticky orientovaných projektů.

---

Tabulka níže ukazuje komunální dluhopisy emitované v ČR v posledních letech, v současnosti jediný aktivní je dluhopis HL. m. Prahy:

Rok emise	Město	Hodnota v Kč	Splatnost	Úrok
1997	Židlochovice	40,0 mil.	10 let	12,90%
2002	Brno	2,7 mld.	7 let	5,50%
2003	Praha	5,4 mld.	10 let	3,95%
2004	Ostrava	3,0 mld.	10 let	n/a
2010	Liberec	2,0 mld.	15 let	6M PRIBOR+3,3%
2011	Praha	5,0 mld.	10 let	4,25%
2013	Praha	5,4 mld.	10 let	3,125%

Zdroj: [www.dluhopisy.cz/komunalni-dluhopisy](http://www.dluhopisy.cz/komunalni-dluhopisy)



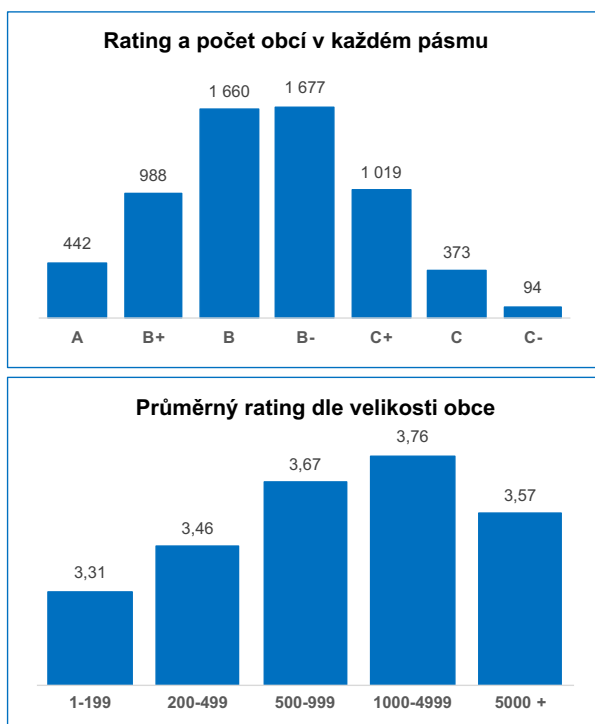
## Rating

Bankovní instituce si provádějí vlastní prověrku potenciálního dlužníka, v případě emise dluhopisů musí emitent předložit tzv. rating. Věřitelům přináší informace o stávající finanční situaci dlužníka.

**Rating je způsob hodnocení**, které odráží hypotetickou schopnost dlužníka naplnit své ekonomické závazky z přijatého dluhu. Rating má vliv na výši úrokové sazby, obecně platí: čím lepší (vyšší) rating obec má, tím jednodušejší, levnější a za výhodnějších podmínek si může půjčit finanční prostředky. Tak, jak se mění ekonomická situace dlužníka v čase, tak se také může měnit i jeho rating.

Existují různé ratingové agentury a každá má svoji vlastní škálu hodnocení. Níže pro ilustraci naleznete grafy ze systému **iRating** pro hodnocení obcí<sup>13</sup> od CRIF – Czech Credit Bureau, který hodnotí 20 finančních a 7 nefinančních ukazatelů. Na sedmibodové škále hodnocení je A nejvyšší/nejllepší a C- nejnižší/nejhorší rating.

Horní graf ukazuje, že **rating B a B- mělo 53 % obcí**, lepší rating 23 % obcí (A, B+) a horší mělo 24 % obcí (C+, C, C-) v roce 2020. Spodní graf dokládá, že nejvyšší rating měly obce s 1000-4999 obyvateli.



Zdroj: Rating obcí, Moderní obec, květen 2021 | 6 253 obcí | [www.informaceoobcich.cz/2021/06/rating-obci/](http://www.informaceoobcich.cz/2021/06/rating-obci/)

## Zadlužení obcí

Může být zajímavé podívat se na obecné zadlužení obcí v ČR. Ze zprávy Ministerstva financí o monitoringu hospodaření územních samosprávných celků za rok 2020 vyplývá:

- Dluh územních rozpočtů včetně zřízených příspěvkových organizací dosáhl ke konci roku 2020 celkem 94,4 mld. Kč, z toho:
  - úvěry obcí bez čtyř největších měst byly 36,7 mld. Kč, a
  - úvěry a dluhopisy Hl. m. Prahy, Brna, Ostravy a Plzně byly 25,4 mld. Kč.
- Z celkového počtu 6 254 obcí v roce 2020 hospodařilo **bez dluhu 49 % obcí**;
- Dluh čtyř největších měst (Praha, Brno, Plzeň a Ostrava) tvořil 36 % z celkového dluhu obcí;
- Nejvyšší dluh na obyvatele vykazoval Hl. m. Praha (15,2 tis. Kč), následovala Plzeň (10,3 tis. Kč), Brno (10 tis. Kč) a Ostrava (7,4 tis. Kč).

Bez pozornosti by nemělo zůstat níže uvedené prohlášení Ministerstva financí, které upozornilo, že absence dluhu neznamená, že obec hospodaří správně.

**„Nulová zadluženost nemusí nutně znamenat, že obec hospodaří dobře.** V případě realizace velkých investičních akcí (např. vybudování kanalizace) nemají obce většinou ani jinou možnost, než se zadlužit (vzít si úvěr)“.

„Důležitým ukazatelem pro posouzení finančního zdraví obce je tzv. **provozní saldo**, které vyjadřuje volné peněžní prostředky, které z běžných příjmů mohou být využity na investice, případně splácení dluhů atd. Provozní saldo zahrnuje daňové příjmy, nedaňové příjmy a neinvestiční transfery po odečtení běžných výdajů. Proto je vždy třeba individuálně posoudit, zdali výše provozního salda a další ekonomické aspekty umožňují splácet jistinu úvěru včetně úroků, a to bez významnějšího omezení činnosti obce“.

*Komentář k údajům o dluhu obcí a krajů | Zpráva MFČR o monitoringu hospodaření územních samosprávných celků za rok 2020*

## Odkup pohledávek

Odkup pohledávek je často spojen s dodavatelským úvěrem nebo projekty energetických úspor s modelem EPC s garantovanými úsporami.

Smlouva o dodávce mezi municipalitou a dodavatelem obsahuje platební podmínky v podobě pevného splátkového kalendáře. Po provedení dodávky dodavatel postoupí (odprodá) pohledávku za municipalitou bance. Municipalita pak místo dodavateli hradí splátky bance.

Podstatou odkupu pohledávek je závazek plateb dle platebního kalendáře, který je pevný, neměnný a vymahatelný. Splátnost není podmíněna následnou kvalitou dodávky, tu si řeší municipalita s dodavatelem bez vlivu na závazek splácní.

Cena financování je předem sjednána mezi dodavatelem a odkupující bankou a je předem započtena do ceny dodávky v rámci nabídkového procesu dle ZZVZ.

Výhodou je flexibilita rozložení splátek investice do delšího období a také rychlost samotného provedení. Průběh výběru dodavatele a financování probíhá podle ZZVZ, samotný odkup pohledávky je pak již pouze technickým rozložením plateb dle zadávacích podmínek.<sup>14</sup>

Nevýhodou je omezená možnost refinancování, neboť se v principu jedná o obchodní závazek, nikoliv bankovní úvěr.

Výhodnost nebo nevýhodnost této formy financování je vhodné předem posoudit finanční analýzou. **V konečném důsledku může být dodavatelské financování dražší a méně výhodné** oproti variantě, kdy si úvěr sjedná přímo sama municipalita.

Odkup pohledávek se běžně používá u projektů **energetických úspor s modelem EPC**, kdy dodavatel investice garantuje municipalitě dosažené úspory po celou dobu splácní investice. Po postoupení pohledávky dodavatelem bance, municipalita splácí svůj závazek dle splátkového kalendáře. Splátky financuje z dosažených úspor, které realizuje díky investici a opatřením do energetických úspor. V případě, že projekt nedosáhne smluvené výše úspor, dodavatel (ESCO) garantuje doplacení chybějící rozdíl peněžních toků. Banka má tedy garantovanou výši úhrad a proto předem prověřuje bonitu dodavatele energetických úspor (ESCO).

## Leasing

Další forma financování nad rámec úvěrů, dluhopisů a odkupu pohledávek vhodná pro určité typy investic. Na leasing se specializují leasingové společnosti. Prostřednictvím leasingu je možné pořídit dopravní prostředky – automobily, autobusy nebo vlaky, případně určité technologie.

### Finanční leasing

Vhodný pro dlouhodobý pronájem s následnou koupí pronajaté věci. Doba leasingu musí činit minimálně 3 roky (nebo 5 let pro vyšší odpisovou skupinu). Splátkový kalendář je možné přizpůsobit individuálním potřebám municipality a možnostem jejich peněžních toků.

### Operativní leasing

Jedná se o dlouhodobý smluvní vztah, při němž municipalita užívá předmět leasingu po pevně stanovenou dobu proti splácní pravidelných leasingových splátek. Po jeho skončení má právo předmět leasingové společnosti vrátit, případně využít kupní opce za předem stanovenou zůstatkovou prodejní cenu. Nájemce tak může neustále obnovovat předmět leasingu, aniž by jej musel po uplynutí doby leasingu odkoupit.<sup>15</sup>

Operativní leasing může být výhodný pro rychle se měnící technologie a zařízení nebo v případě, kdy municipalita nemá jasný plán investice a chce si zařízení na určité období tzv. otestovat.

## Projektové financování

Projektové financování je charakteristické oddělením rizik a financování projektu od stávajících aktivit municipality. Většinou se jedná o **financování projektové společnosti (SPV)**, tzv. speciálně vytvořené společnosti, za účelem realizace určitého vymezeného projektu, například teplárny, dopravního podniku, čističky odpadních vod apod.

Vytvoření takové projektové struktury je vhodné pro dlouhodobé investice a projekty, které mají určitý konkrétní druh příjmů. Vyčlenění projektu mimo bilanci municipality zajišťuje lepší přehlednost, umožňuje lepší řízení (vlastní management), vymezuje jasnou odpovědnost a rizika spojená s projektem.

Poskytnutí i splácní úvěru je těsně spjata s peněžními toky vlastního projektu jak ve fázi výstavby, tak i jeho následného provozu. Jedná se o způsob dlouhodobého financování, kdy splácní dluhové služby je přímo podmíněno peněžními toky projektu. Proto financující instituce důkladně

prověřují projekt a jeho peněžní toky, neboť pouze výkonnost projektu rozhoduje o splacení dluhu.

Expozice municipality je limitována do výše investice do vlastního kapitálu v SPV, případně dalších poskytnutých prostředků. V některých případech mohou věřitelé SPV požadovat určitou míru zajištění od jeho vlastníků, např. v podobě garancí.

SPV bývá nejčastěji společnost s ručením omezeným nebo akciová společnost a municipalita je buď částečným nebo 100 % vlastníkem. Tento model je vhodný pro tzv. strategická partnerství s finančním nebo technologickým partnerem (Joint-Ventures). Projektové financování využívá řadu finančních instrumentů od bankovních úvěrů nebo dluhopisů, po mezaninové financování, až po vlastní kapitál.

Důležitým pojmem je tzv. seniorita finančního instrumentu. Běžné bankovní úvěry bývají zajištěné aktivy nebo majetkem a nazývají se tzv. seniorními úvěry. Podřízené/mezaninové úvěry jsou tzv. juniorními úvěry. **Seniorita instrumentu určuje prioritu ve splácení** jak dluhové služby, tak při upokojení pohledávek věřitelů v případě selhání dlužníka spláčet. Pohledávky seniorních věřitelů jsou uspokojovány prioritně před těmi juniorních věřitelů.

### Mezaninový dluh

Mezaninový dluh je forma podřízeného dluhu a používá se občas při financování investičních projektů. Z pohledu rizikovosti a nákladovosti je mezi seniorním úvěrem a vlastním kapitálem, je to forma tzv. juniorního úvěru. Využívá se v situacích, kdy seniorní financování bankou již není možné (z důvodu požadavku vyššího zajištění) a vlastní kapitál není dostatečný pro pokrytí zbylých potřeb financování.

Podřízený dluh znamená, že bude v případě finančních problémů splacen až po splacení seniorních (zajištěných) dluhů. Seniorní úvěr má tedy přednost ve splácení před mezaninem, proto nese nižší riziko a mívá výhodnější podmínky. Mezanin je dražší a může být v případě nesplácení konvertovatelný do vlastního kapitálu. Využití mezaninu může být někdy výhodné, může podpořit výhodnější podmínky seniorního úvěru nebo snížit požadavek na vlastní kapitál.

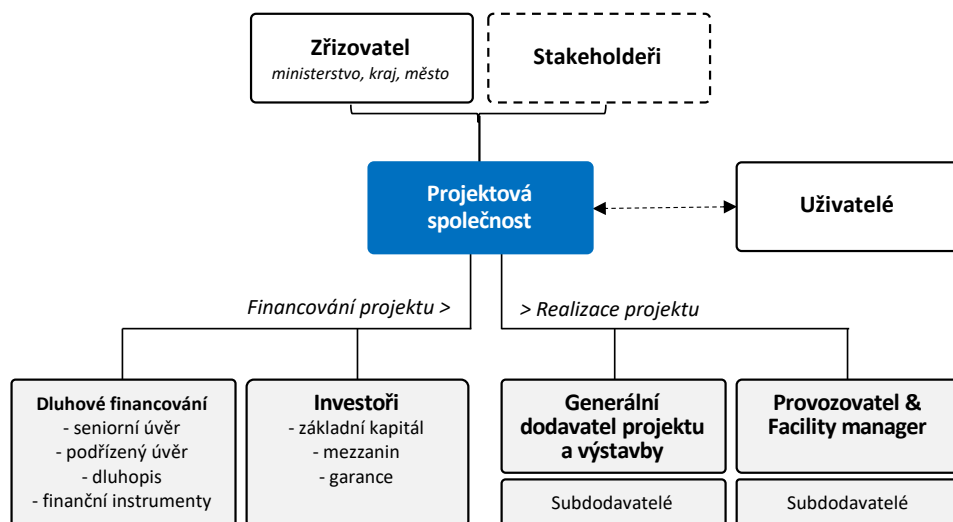
Mezaninový dluh je typ financování poskytované zejména rozvojovými bankami, u nás Národní rozvojovou bankou (NRB) nebo **Národním rozvojovým fondem** (NRF), který se na poskytování juniorního financování specializuje.

### Vlastní kapitál (Equity)

Vlastní kapitál poskytují vlastníci/podílníci/akcionáři společnosti. Z pohledu seniority je vlastní kapitál až na posledním místě ve výplatě, proto je to nejdražší a také nejcennější zdroj. Výnos vlastního kapitálu může mít formu dividend vyplácených ze zisku, anebo zpětného odkupu akcií/podílů.

O minimální výši vlastního kapitálu v celkové bilanci kapitálu společnosti rozhodují věřitelé na základě rizikovosti peněžních toků projektu a jejich požadavku na zajištění. Může se pohybovat v rozmezí 50-10 % na celkovém kapitálu společnosti.

Ukázka strukturování projektového financování je níže. Projektová společnost bývá zřízena za účelem zajištění určité veřejné služby a bývá vlastněna nebo spoluvlastněna municipalitou.



## 6 Možnosti realizace

Různé možnosti realizace investičních projektů se liší zejména **rozdělením odpovědností a rizik** mezi veřejného zadavatele a zhotovitele (dodavatele stavby). Až na PPP model, kdy financování investice zajišťuje koncesionář, ostatní modely realizace nejsou spojeny s poskytnutím financování.

Volba způsobu realizace, tedy rozhodnutí o způsobu zadání veřejné zakázky a smluvního zajištění, by neměla primárně souviset s financováním. Rozhodující by měly být následující faktory:

- **Dostatečné kompetence, schopnosti a tým** na straně zadavatele tak, aby projekt tzv. „určil“ v cílové ceně, termínech, kvalitě a funkčnosti.
- **Rozdělení odpovědností za hlavní rizika** spojená s projektem a jejich potenciálním dopadem na zadavatele v případě, že nastanou,
- **Komplexnost a dlouhodobost projektu**, potřeba provázání výstavby a provozu – využití technologií, jejich údržby a obměny, jistota výše nákladů na personál a energie.
- **Je potřeba investice, provozu existujícího zařízení nebo zajištění služby?** Chceme aktiva vlastnit nebo je může vlastnit soukromý partner?

### Jistota výsledku má svoji cenu

Přenos odpovědností a rizik na zhotovitele může být v určitých případech **vhodnější, efektivnější a pro realizaci rychlejší**.

Vždy se ale řiďte principem pro optimální rozdělení projektových rizik, kdy „**riziko má nést ta strana, která ho dokáže lépe a efektivněji řídit**“. Důkladně zvažte, zda přenesení rizik na dodavatele dává smysl, zda je dodavatel v lepší pozici riziko řídit a předcházet jeho důsledkům. Cílem by nemělo být se rizika prostě „jen tak zbavit“.

V případě, kdy veřejní zadavatelé přenášejí rizika, která dodavatelé nedokáží lépe řídit, mívá to dva možné scénáře: (i) navýšení ceny o přírůžku za riziko, nebo (ii) nepředložení nabídky.

Částečné navýšení ceny za předpokladu, že zhotovitel nebo koncesionář ponese větší odpovědnost, například při dodávce stavby na klíč s pevnou cenou, **může být stále výhodnější**. Může

to být vnímáno jako určitá forma poplatku za pojištění. Zejména, pokud předešlé investiční projekty skončily s vícenáklady a vyšší konečnou cenou, než se plánovalo.

Volba správného modelu realizace a optimálního rozdělení rizik mezi zadavatele a zhotovitele by neměla být udělána na základě intuice nebo přání zadavatele, ale na základě důkladného zvážení.

V rámci ZZVZ se nabízí více možností, zejména ale využití: (i) **předběžných tržních konzultací** s potenciálními uchazeči o veřejnou zakázku k získání jejich názoru a zpětné vazby **před** zahájením zadávacího řízení, nebo (ii) **soutěžního dialogu**, který umožňuje efektivní formu komunikace o optimálním nastavení projektu **v průběhu** zadávacího řízení.

### Vlastní zajištění

Dnes nejběžněji užívaný je tradiční způsob realizace, kdy si veřejný zadavatel sám integruje a ve vlastní režii koordinuje všechny činnosti a postupně si jednotlivými zakázkami zajišťuje – architektonický návrh, projekt-inženýrskou přípravu, výstavbu a následně i provoz a správu.

Tento způsob realizace sice zadavatelům **umožňuje maximální kontrolu** nad realizací projektu, ale na druhou stranu na ně klade **odpovědnost za většinu klíčových projektových rizik** spojených s vypracováním projektové dokumentace, kontrolou kvality plnění, přebíráním výstupů a celkové koordinace všech dodavatelů tak, aby projekt nakonec naplnil požadované cíle.

Tento přístup **klade značné požadavky na schopnosti a profesní zkušenosti týmu** zadavatele s projektovým řízením, kontrolou kvality a aktivním řízením smluvních vztahů. Ve spojení s hodnocením zakázek na nejnižší cenu může v praxi přinést řadu třecích ploch a obtíží např. v podobě vyhocených sporů mezi zadavatelem a zhotovitelem.

Rozhodnutí, že projekt bude realizován tradičním způsobem ve vlastním zajištění, by mělo předcházet **nestranné posouzení připravenosti na straně zadavatele**. V konečném důsledku se ptejte:

- *V případě, že projekt nenaplní požadované cíle, jaký to může mít dopad na municipalitu a s jakou pravděpodobností to může nastat?*
- *Můžeme si dovolit takové riziko podstoupit?*
- *Můžeme riziko pojistit nebo přenést na někoho, kdo má lepší pozici ho uřídit? Kolik to bude stát?*

### Metoda Design-Build

Metoda Design-Build, tzv. **Navrhni a postav**, je způsob zadávání výstavbových projektů vhodný pro pozemní stavby, technologické celky i dopravní infrastrukturu.

Pro tuto metodu je příznačná **odpovědnost za projektovou dokumentaci na straně zhotovitele** (dodavatele stavby), přičemž zadavatel specifikuje ve svém zadání pouze **účel, standardy, rozsah a další například výkonová kritéria plnění**. Jedná se o smlouvu s paušální cenou bez výkazu výměr.

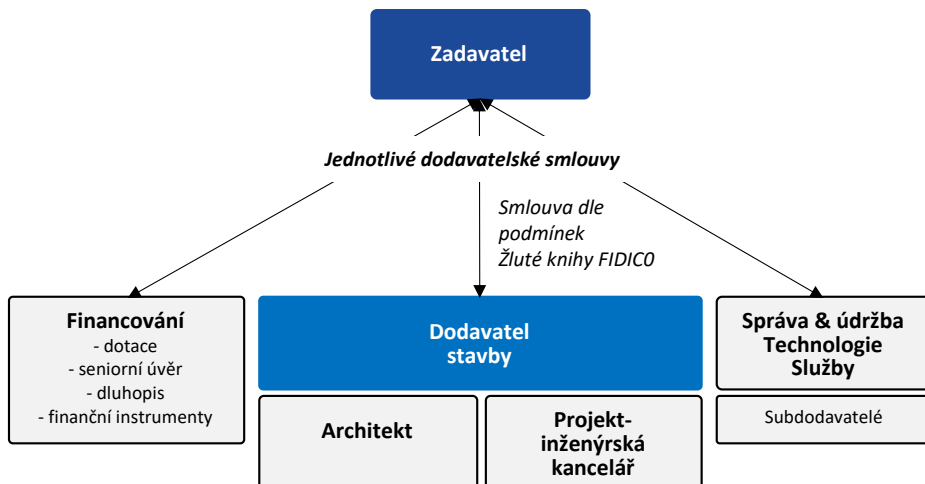
Tento způsob zadání je plně **v souladu s ZZVZ**. Ustanovení § 92 ZZVZ umožňuje zadávání zakázek na základě tzv. **požadavků na výkon a funkci**, kdy zadavatel stanoví výsledek, kterého má být dosaženo a způsob naplnění je již na zhotoviteli.

Při použití metody Design-Build může zadavatel přesněji předvídat cenu i lhůtu pro dokončení. Přestože zhotovitel na sebe bere větší riziko v souvislosti s projektovou dokumentací, pro úspěch projektu je třeba optimálního rozdělení rizik. Pro smluvní zajištění se používá tzv. **Žlutá kniha FIDIC**.

Investiční financování si zajistí veřejný zadavatel sám. Úhrada má formou platby při předání díla, obdobně jako u klasických výstavbových projektů.

Realizace staveb metodou Design-Build je hojně využívána soukromými i veřejnými investory v zahraničí. V ČR je také řada úspěšných projektů v podobě řady administrativních budov, vodohospodářských a dopravních staveb. Nedávným příkladem je nová budova Národního kontrolního úřadu (NKÚ) v Praze Holešovicích.

Schéma vztahů modelu Design-Build:



### Metoda Performance Design-Build

Performance Design-Build (**PDB**) je způsob dodávky výstavbových projektů, v rámci které je metoda Design-Build (&Operate) **doplněna o výkonovou složku** (performance) vycházející z metody EPC (Energy Performance Contracting). Díky tomu poskytuje zadavateli (investorovi) garanci vyšší provozní efektivity budov.

Požadavek na energetickou úspornost budov a klimatickou neutralitu měst definuje současný trend při výstavbě a provozu budov, který neustále zvyšuje požadavky a nároky na jejich kvalitu a provoz. Zvyšuje se také jejich technologická a materiálová náročnost a komplexnost.

U tradičních výstavbových a provozních modelů nejsou efektivně zohledněny a provázány požadavky na dlouhodobý provoz a s ním spojené náklady, tj. nejenom náklady na energie, ale také na údržbu, opravy a výměnu instalovaných zařízení, a ověřováno dodržování naplňování uživatelských parametrů budov (např. kvalita vnitřního prostředí).

Metoda PDB je vhodná pro využití veřejnými, ale také soukromými investory, kteří cílí na:

- zvýšení uživatelského komfortu investora,
- zajištění stavební a technologické kompaktnosti budov,
- provozní efektivnost budov,
- zvýšení energetické účinnosti budov,
- minimalizaci celkových nákladů životního cyklu budov.

Metodiku PDB zpracovala APES a více informací naleznete na stránkách [www.p-db.eu](http://www.p-db.eu).

## Investice do úspor

Investice do moderních technologií, materiálů a nových řešení mohou v řadě oborů výrazně snížit spotřebu a tím i snížit náklady s ní spojené. Nejčastěji se investuje do úspor energií, do snižování spotřeby tepla nebo elektřiny a surovin potřebných pro jejich výrobu. Může se ale také jednat o úspory vody (distribuce vody) nebo paliv (spotřeba vozidel).

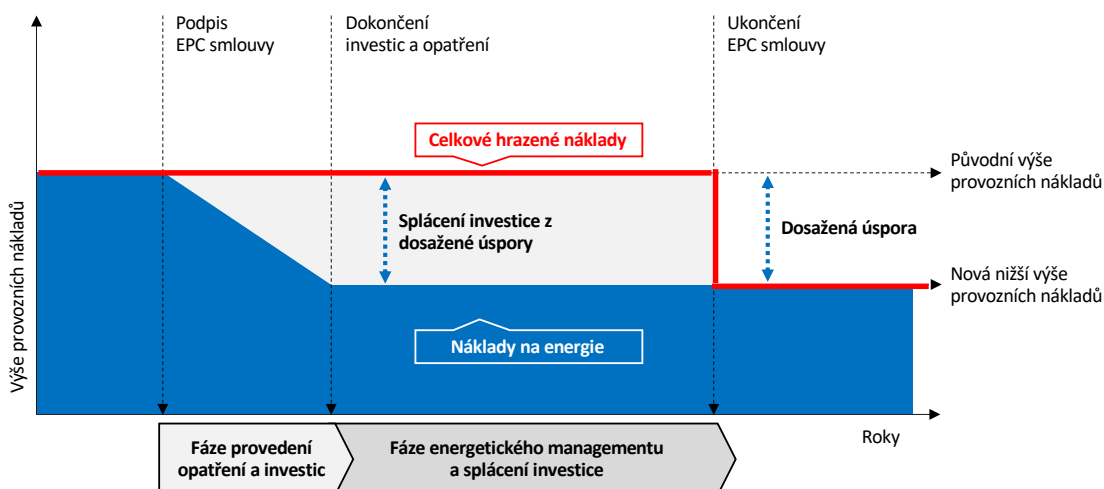
Investice do úspor snižují provozní náklady a tak uvolňují peněžní prostředky, které byly doposud vydávány např. za energie. Tyto uspořené prostředky pak slouží ke splácení financování dané investice.

Provedením investice se celkový výdaj municipality sice nezmění, ale změní se jeho struktura – sníží se provozní náklady, ale přibude splátka financování. Celkové výdaje se sníží až po splacení financování, například bankovního úvěru. Čím větších úspor se dosáhne, tím rychlejší je splácení investice. Schéma níže ukazuje změnu struktury výdajů.

Investice do úspor se financují z několika zdrojů:

- vlastních prostředků,
- bankovních úvěrů,
- dodavatelským financováním,
- odkupem pohledávek, nebo
- projektovým financováním.

Provedení energetických úspor si mohou naplánovat, zafinancovat a zrealizovat sami vlastníci budov. Zejména u větších projektů je však rozumné zvážit služby energetických poradců a specializovaných poskytovatelů energetických služeb a managementu. **Rizikem každého takového projektu je, zda investice, která nebývá zanedbatelná, povede k dosažení očekávaných úspor.**



## Model EPC

Mezi projekty energetických úspor je nejrozšířenější model EPC (*Energy Performance Contracting*), poskytování **energetických služeb se smluvně zaručeným výsledkem**. Metoda EPC je vymezena zákonem o hospodaření energií.

Nejedná se o způsob financování, ale o způsob realizace a přenesení odpovědnosti, který může být financovaný z různých zdrojů. Výhodou metody EPC je, že dodavatel energetických služeb, který projekt realizuje, se smluvně ručí za výši plánovaných úspor a návratnost vynaložených prostředků. To dává vlastníkovvi budovy jistotu dosažení minimální výše úspor. V případě, že projekt nedosáhne cílových úspor, dodavatel ztráty finančně kompenzuje.

Model EPC je vhodný pro financování bankovními úvěry, neboť díky zaručení výše úspor solventní třetí stranou se věřitelům výrazně snižuje riziko projektu a umožňuje odkup pohledávek.

Více o modelu EPC a službách energetického managementu a služeb naleznete na stránkách **Asociace poskytovatelů energetických služeb (APES)** [www.apes.cz](http://www.apes.cz).

Ukázku možných projektových struktur naleznete v příloze 9. Případová studie: *Projekty energetických úspor – model EPC*.

### PPP model

PPP je obecně užívanou zkratkou z anglického výrazu **Public Private Partnership**, v češtině Partnerství veřejného a soukromého sektoru.

Tento model umožňuje pořídit veřejnou infrastrukturu formou služby, kdy zadavatel platí tzv. platbu za dostupnost na principu „**není služba, není platba**“. Přesto kontrola nad veřejnou službou a majetkem zůstávají pod kontrolou a vlastnictvím zadavatele.

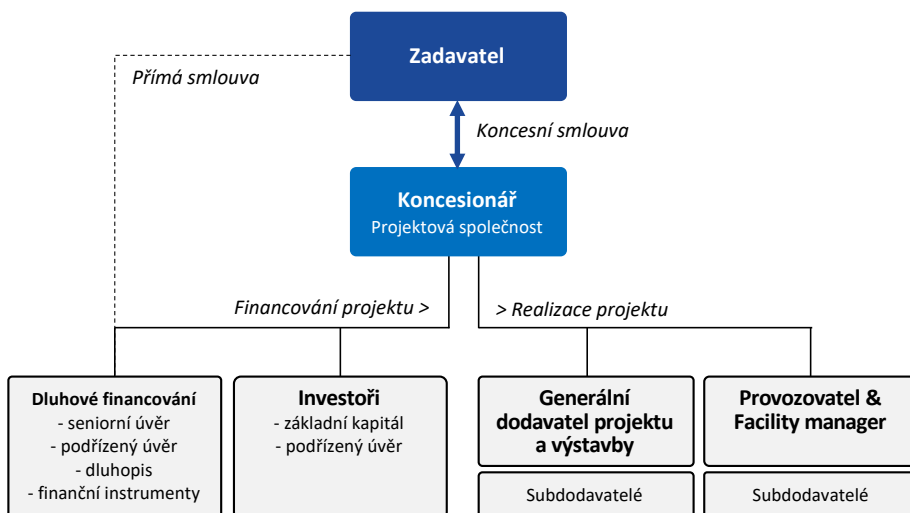
**PPP nemá právní význam a lze jej použít k popisu široké škály modelů spolupráce** mezi veřejným a soukromým sektorem. Definice může znít takto:

Podstatou PPP projektů je **dlouhodobý smluvní vztah** mezi veřejným zadavatelem a soukromým partnerem, obvykle trvající 15 až let, o zajištění veřejné infrastruktury nebo služby, ve které soukromý partner nese významné 30 riziko a odpovědnost za řízení projektu, a jeho odměna je přímo spojena s jeho výkonem. **Veřejný sektor tak získává odborné kompetence bez ztráty vlastnictví a kontroly nad veřejnou službou.**

Nejčastěji užívané PPP modely jsou:

- **DBFM**, navrhni-postav-financuj-spravuj, příjem koncesionáře bývá většinou platba za dostupnost zařízení nebo služby od zadavatele;
- **DBFMO**, navrhni-postav-financuj-spravuj-provozuj, typ koncese, kdy příjem koncesionáře tvoří **příjmy od koncových uživatelů**, např. mýtné dálnice, vstupné, nájem.

Schéma vztahů v PPP projektu:



Důležité je porozumět rozdělení klíčových rizik a odpovědností mezi oběma sektory.

Ne každý projekt je vhodný pro PPP. Vždy se držte osvědčené praxe a typově vyzkoušených projektů. PPP je vhodné pro větší a technicky komplexnější projekty, kde veřejným zadavatelům chybí dostatečné praktické a odborné zkušenosti projekt manažersky uřídit. Případně soukromý sektor vykazuje lepší schopnosti zajistit určitou službu, např. výstavba a provoz domovů pro seniory.

#### Typově vhodné projekty pro PPP

##### V kompetenci municipalit

- Parkovací domy a integrované systémy parkování
- Dostupné bydlení a administrativní budovy
- Vodohospodářská infrastruktura a čističky vod
- Energetika (teplárenství) a utility
- Pouliční osvětlení a projekty energetických úspor

##### V kompetenci krajů

- Domovy s pečovatelskou službou, domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem
- Nemocnice a polikliniky
- Školy, univerzitní kampusy a ubytovací zařízení
- Výstavba nebo rekonstrukce a údržba sítě krajských silnic
- Výstavba nebo rekonstrukce a údržba sítě mostů
- Zajištění flotily vlakových souprav, autobusů

##### V kompetenci státu

- Dálniční, železniční a vodohospodářské stavby
- Zajištění flotily vlakových souprav, lokomotiv
- Nádražní budovy, letiště a přístavy
- Energetická infrastruktura
- Policejní a hasičské stanice, justiční areály, věznice

V příloze 10. naleznete případovou studii PPP projektu. Více informací k PPP naleznete na linku:







# 7 Příloha: Fáze přípravy investičního projektu

Činnosti technicko-inženýrského procesu nemusí vždy časově korespondovat s aktivitami v ekonomicko-právním procesu tak, jak je uvedeno níže, ale určité informace musí být dostupné pro ekonomické posouzení a rozhodnutí v daných fázích.

## Fáze 0: Identifikace potřeb

### Ekonomicko-právní proces

#### Cílem je zjistit co municipalita chce a kam směřuje.

Důležité je správně porozumět současnému stavu a identifikovat příležitosti k rozvoji a budoucí potřeby.

Mezi vhodné nástroje a postupy patří:

- Analýza současného stavu, příležitostí a potřeb,
- Cílené dotazníky, pohovory, průzkumy veřej. mínění,
- SWOT analýza,
- Akční plán pro udržitelnou energii a klima (SECAP).

Následně vytvořením **Strategického plánu** město jasně formuluje své rozvojové cíle, konkrétní opatření a **akční plány**, které vytvoří **zásobník projektů**. Každé opatření a akce musí mít určeného odpovědného zástupce a pořadí na škále priorit.

Správné stanovení širšího rámce umožní lépe zacílit investiční plán, hledat synergie, neboť správně nastavený projekt může naplnit i více cílů.

### Technicko-inženýrský proces

#### Cílem je ověřit možnosti území.

Vypracováním **Vyhledávací studie** se ověří možnosti území a soulad s územními plány, případně se formulují potřeby jeho změn. Také se u zamýšlených projektů ověří možnosti napojení na sítě – energetické, utility a dopravní napojení.

### Kontrolní proces a rozhodnutí

**Rozhodnutí o strategickém plánu:** *Sleduje strategický plán rozvojové příležitosti? Naplní vytyčené cíle a opatření tyto potřeby? Má plán podporu rady, zastupitelstva, stakeholderů a obyvatel?*

**Rozhodnutí** o způsobu jeho naplnění, prioritě potřeb a jejich naplnění, včetně posouzení „vyzrálosti města“ na SMART řešení, vlastních kapacit a zkušeností z předešlých projektů.

## Fáze 1: Identifikace projektu

### Ekonomicko-právní proces

#### Cílem je pojmenovat projekt a co má naplnit.

Formulace stručného **Projektového záměru** s konkrétním návrhem projektu, jeho obsahu, rozsahu a cílů, které má dosáhnout rozsahem do 30-50 stran.

Záměr má posoudit soulad projektu s dlouhodobými strategickými cíli – municipality, státu, EU. Také posoudit typovou vhodnost projektu, jeho investiční velikost a finanční dostupnost z pohledu města. U větších projektů může být zpracována detailnější **Předběžná studie proveditelnosti**.

### Technicko-inženýrský proces

#### Cílem ověření možností umístění stavby.

Vypracováním **Investičního záměru** včetně **objemové studie** se posoudí možnosti umístění stavby, její investiční náročnost a potřeby na okolí. Zároveň se posoudí a případně zahájí majetkoprávní příprava.

### Kontrolní proces a rozhodnutí

**Rozhodnutí o strategické vhodnosti:** *Je projekt v souladu s tím, co plánujeme dělat? Jakou má prioritu mezi ostatními záměry? Je potřeba projektu dlouhodobě nezpochybnitelná? (Důležité odůvodnění v případě potenciálního komerčního financování – banky a investoři se budou zajímat o soulad s dlouhodobou strategií.)*

**Rozhodnutí** o postupu do další fáze k důkladnému posouzení projektu, o vlastních kapacitách a zkušenostech, případném najmutí poradců a vyčlenění dostatečného rozpočtu na další fázi.

## Fáze 2: Posouzení proveditelnosti

### Ekonomicko-právní proces

**Cílem je důkladné posouzení proveditelnosti projektu.**

Zpracování detailní **Studie proveditelnosti** posoudí ekonomickou, právní a technickou proveditelnosti projektu, různé varianty řešení a možnosti financování a veřejného zadání.

Také ověří budoucí závazek zadavatele a posoudí dlouhodobou financovatelnost projektu. *Budeme na to mít? Kde získáme prostředky? Má projekt příjmy?*

Je doporučeno uspořádat **předběžnou tržní konzultaci** s potenciálními dodavateli o cílech a nastavení projektu. *Dává projekt z pohledu dodavatelů smysl?*

Město se v této fázi většinou neobejde bez zapojení poradců s praktickými zkušenostmi z úspěšně zrealizovaných projektů.

### Technicko-inženýrský proces

**Rozhodnutí o umístění stavby (ÚR).**

Je zahájena projektová příprava, probíhá zjišťovací řízení, procesy zpracování **dokumentace EIA** a projektové dokumentace územního řízení. Následuje proces vyjadřování DO, podání žádosti a zahájení procesu územního řízení. Výsledkem je **získání územního rozhodnutí**. Mezitím dále probíhá majetkoprávní příprava stavby.

V případě využití modelu Design-Build nebo PPP by územní rozhodnutí mělo být formulováno dostatečně široce, aby uchazeči měli možnost využít invenci a konečné řešení změnit. V tom případě převezmou odpovědnost za získání změny SP.

### Kontrolní proces a rozhodnutí

**Rozhodnutí o ekonomické výhodnosti:** *Je projekt z pohledu municipality a její obyvatel výhodný? Budeme na něj mít dost prostředků? Nejen investičních, ale také na správu, provoz a dlouhodobou obnovu?*

**Rozhodnutí** o postupu do další fáze přípravy projektu, vlastních kapacitách a zkušenostech, případném najmutí poradců a vyčlenění dostatečného rozpočtu na další fázi.

## Fáze 3: Příprava projektu

### Ekonomicko-právní proces

**Cílem je příprava projektové, smluvní a zadávací dokumentace.**

Dokumentace by měla vycházet z dobré praxe a případně ze vzorových dokumentací, jsou-li k dispozici.

Je doporučeno ověřit **předběžnou tržní konzultaci** s potenciálními uchazeči nastavení parametrů projektu a veřejné zakázky. *Bude dostatečný zájem o zakázku? Není diskriminační? Jsou rizika rozdělena správně?*

U větších projektů se doporučuje využít zapojení poradců s praktickými zkušenostmi z úspěšně zrealizovaných projektů.

### Technicko-inženýrský proces

**Získání stavebního povolení (SP).**

Zahájena příprava projektové dokumentace, proces vyjadřování DO, podání žádosti a zahájení procesu pro získání SP. Zadavatel by měl majetkově disponovat všemi dotčenými pozemky.

V případě využití modelu Design-Build nebo PPP může toto být odpovědnost dodavatele. Uchazeči by měli mít možnost využít invenci a konečné řešení změnit. V tom případě převezmou odpovědnost za získání změny SP.

### Kontrolní proces a rozhodnutí

**Rozhodnutí o zahájení výběru dodavatele** – vydání předběžného oznámení o veřejné zakázce.

*Je projekt dobře připraven? Byl konzultován s potenciálními uchazeči v tržní konzultaci? Jaké měli připomínky a doporučení? Budeme na něj mít? Byl zvolen vhodný typ zadávacího řízení? Vybíráme na základě nejnižší ceny nebo ekonomické výhodnosti?*

**Rozhodnutí** o vlastních kapacitách a zkušenostech, případném najmutí poradců a vyčlenění dostatečného rozpočtu na další fázi.

### Fáze 4: Výběr dodavatele

#### Ekonomicko-právní proces

**Cílem je transparentní a dostatečně konkurenční zadávací řízení.**

Pouze transparentní a dobře nastavené řízení přiláká dostatečný zájem kvalitních dodavatelů a konkurenční nabídky.

**Výběr vítězného uchazeče a podpis smlouvy.**

#### Technicko-inženýrský proces

**Časová rezerva pro dokončení projektové a majetkové přípravy.**

Uchazeči potřebují pro zpracování svých nabídek jasné a kompletní informace z projektových dokumentací. Stejně důležité jsou informace o pozemcích a dostupnosti, kvalitě a kapacitě sítí.

### Kontrolní proces a rozhodnutí

**Rozhodnutí o výběru vítězného uchazeče a podpisu smlouvy.**

**Rozhodnutí** o vlastních kapacitách a zkušenostech, případném najmutí konzultantů a vyčlenění dostatečného rozpočtu na další fázi.

### Fáze 5a: Monitorování a řízení smlouvy při realizaci projektu ve fázi výstavby

#### Ekonomicko-právní proces

**Cílem je hladký průběh výstavby.**

Podpisem smlouvy projekt pro municipalitu nekončí, ale začíná. V průběhu výstavby je nutné zajistit dostatečné profesní kapacity na straně města tak, aby se zajistilo aktivní a kooperativní řízení smluvního vztahu a monitoring plnění podmínek smlouvy včetně stavu hlavních rizik projektu.

#### Technicko-inženýrský proces

**Naplnění závazků na straně zadavatele a dozor nad plněním smlouvy.**

Zadavatel má povinnosti, kterým musí dostát, zajistit a předat pozemky, povolení a staveniště, vždy záleží na konkrétním projektu a smlouvě.

Aktivní spolupráce s architektonickým dozorem, technickým dozorem stavby a dalšími profesemi.

Klíčovou roli má správce stavby, projektový manažer nebo manažer smlouvy (záleží na typu projektu), který odpovídá za řízení smluvního vztahu, jeho monitorování, reportování a zejména komunikaci s hlavním dodavatelem projektu.

### Kontrolní proces a rozhodnutí

**Rozhodnutí o kolaudaci a zahájení provozu, včetně převzetí stavby.**

## 8

## Příloha: Otázky k porozumění investičnímu projektu

Níže uvedené ilustrativní otázky rozvádí **Proces porozumění projektu** (str. 16) uvedený v kapitole 4. *Příprava projektu*. Jejich výčet není vyčerpávající a v dalších verzích budou postupně rozpracovány.

### Porozumění potřebám a možným řešením

#### SOUČASNÝ STAV

*Známe současný stav? Máme kvalitativní, ale také kvantitativní informace?  
Ptali jsme se lidí/uživatelů? Máme měření? Např. kvality ovzduší, intenzity dopravy „„“?*

#### POTŘEBY

*Víme co potřebujeme a dokážeme to přesně popsat? Umíme určit cíle – kvalitativně i kvantitativně?*

#### MOŽNOSTI ŘEŠENÍ

*Máme seznam možných řešení? Obsahuje seznam také inovativní a SMART řešení?  
Nenajdeme nějaké synergie? Může naplnit jeden projekt více cílů?*

#### STRATEGIE A VIZE

*Máme vytvořený Strategický plán?  
Obsahuje naše rozvojové vize, příležitosti, opatření, která plánujeme udělat a jaké cíle mají naplnit?  
Máme určené priority a kdo je za co odpovědný?  
Identifikovali jsme konkrétní projekty, jejich obsah a cíle?*

### Porozumění projektu a možným řešením

#### PROJEKT

*Známe cíle projektu a jaké potřeby má naplnit? Dokážeme je také kvantifikovat?  
Jaký má potenciál inovací?*

#### RIZIKA

*Známe všechna rizika, které projekt ponese a umíme je řídit?*

#### ZKUŠENOSTI

*Máme dostatek zkušeností s nastavením takového projektu?  
Máme dostatek zkušeností s řízením takového projektu?*

#### PROSTŘEDÍ

*Je prostředí připraveno na takový projekt?  
Jaký význam a hodnotu má pro město a uživatele?*

#### EKONOMIKA

*Jaký má projekt potenciál příjmů?*

## Porozumění možnostem financování

### ZADLUŽENÍ

Chceme a můžeme se realizací projektu zadlužit?  
Máme dluhovou kapacitu?

### VÝŠE A DÉLKA FINANCOVÁNÍ

Jaká je výše investice? Kolik prostředků mohu dát vlastních? Kolik si potřebuji půjčit?  
Není velikost dostatečná pro vydání dluhopisu?

### VLASTNICTVÍ

Pořizované aktivum/majetek – bude ve vlastnictví města? Potřebuji ho vlastnit?

### RIZIKA

Jaká jsou rizika plynoucí z projektu a financování?  
Za předpokladu, že se naplní, jaký budou mít na mě dopad?  
Která rizika dokážu nejlépe řídit sám a někdo jiný? Která rizika je ekonomicky výhodné převést na jiné někoho jiného? (pojišťovnu, dodavatele, koncesionáře)  
Jak hodnotí potenciální věřitelé rizikovost projektu a dlužníka?  
Je možné snížit rizikový profil projektu? Co proto mohu udělat?

### ZKUŠENOSTI

Máme zkušeností s podobným způsobem financování?

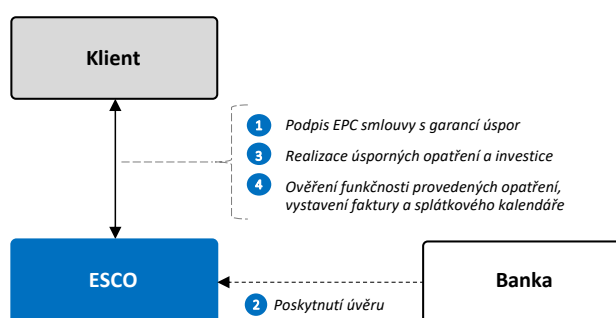
## 9

## Případová studie: Projekty energetických úspor - model EPC

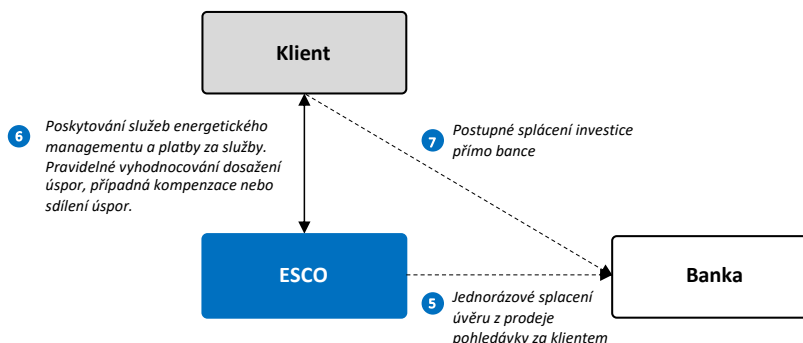
Tato případová studie ukáže hlavní modely financování energetických úspor a vychází z dokumentů, metodik a doporučení vydaných **Asociací poskytovatelů energetických služeb (APES)** dostupných na [www.apes.cz](http://www.apes.cz).

### Varianta 1: EPC s dodavatelským financováním na úrovni ESCO a odkupem pohledávky

#### Fáze 1: Realizace úsporných opatření a investice



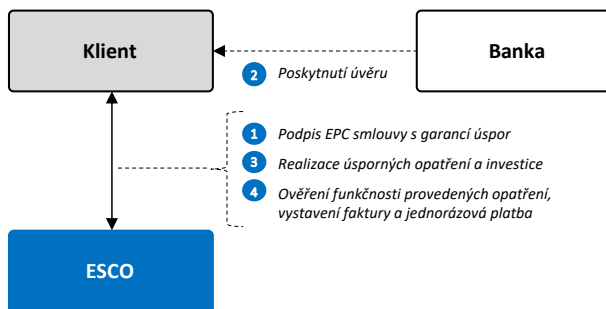
#### Fáze 2: Splácení investice z garantovaných úspor



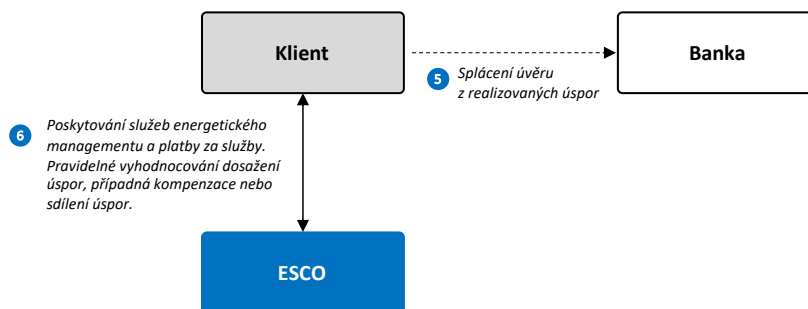
<b>Popis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klient získá garanci úspor od ESCO.</li> <li>Dodavatelské financování je na úrovni ESCO.</li> <li>Mezi klientem a ESCO uzavřen pevný splátkový kalendář.</li> <li>ESCO postoupí pohledávku za klientem bance po provedení opatření.</li> <li>Klient splácí závazek z realizovaných úspor a v případě, že úspory nedosáhnou předpokládané výše, realizuje garanci od ESCO, která rozdíl klientovi doplatí.</li> </ul>
<b>Výhody</b>	Za dosažení smluvně sjednaných úspor odpovídá ESCO a garantuje klientovi finanční kompenzaci v případě jejich nedosažení.
<b>Financování</b>	<p><b>Na úrovni ESCO:</b> vlastní zdroje nebo <u>dodavatelský úvěr</u>, který je splacen postoupením pohledávky bance po dokončení instalace.</p> <p><b>Podstatou EPC modelu</b> s postoupením pohledávky je pevný splátkový kalendář jistiny a úroků mezi klientem, který může být postoupen za úplatu bance. Banka odkoupí od ESCO budoucí peněžní příjmy od klienta a ESCO splatí dodavatelský úvěr, pokud s ním financoval investici.</p>
<b>Komentář</b>	V současnosti v ČR nejčastější model.

Varianta 2: EPC s financováním na úrovni klienta

Fáze 1: Realizace úsporných opatření a investice



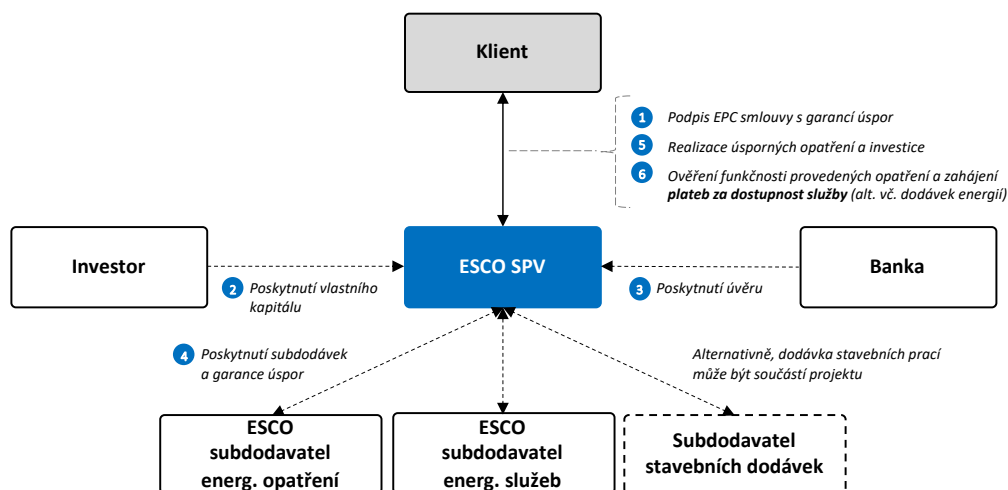
Fáze 2: Splácení investice z garantovaných úspor



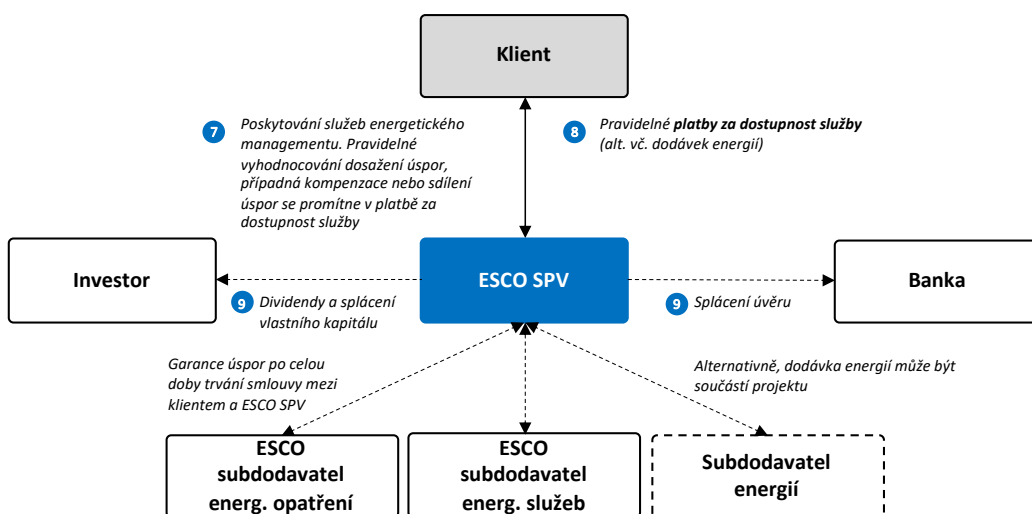
<b>Popis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klient získá garanci úspor od ESCO.</li> <li>• Dodavatelské financování je na úrovni klienta.</li> <li>• Mezi klientem a bankou uzavřen pevný splátkový kalendář.</li> <li>• Klient splácí závazek z realizovaných úspor a v případě, že úspory nedosáhnou předpokládané výše, realizuje garanci od ESCO, která rozdíl klientovi doplatí.</li> </ul>
<b>Výhody</b>	Za dosažení smluvně dohodnutých úspor odpovídá ESCO a garantuje klientovi finanční kompenzaci v případě jejich nedosažení.
<b>Financování</b>	<b>Na úrovni klienta:</b> vlastní zdroje nebo úvěr.
<b>Komentář</b>	Méně časté, ale proveditelné.

## Varianta EPC s projektovým financováním na úrovni ESCO SPV

### Fáze 1: Realizace úsporných opatření a investice



### Fáze 2: Splácení investice z garantovaných úspor



<b>Popis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dodávka formou služby stanovená kvalitativními parametry.</li> <li>• Může obsahovat stavební dodávku, ale také dodávku energií.</li> <li>• Projektové financováním na úrovni ESCO SPV.</li> <li>• Garanci úspor poskytuje ESCO vůči ESCO SPV a klientovi.</li> <li>• Blíží se podstatou modelu PPP – platba za dostupnost služby definovaná funkcí a kvalitou hrazená z úspor.</li> <li>• Patrně podle tzv. Maastrichtské neutrální smlouvy.</li> </ul>
<b>Výhody</b>	Klient získá jediného partnera formou „one-stop-shop“.
<b>Financování</b>	<b>Na úrovni ESCO SPV:</b> kombinace vlastního kapitálu investorů/ESCO a úvěru spláceného v průběhu trvání smlouvy.
<b>Komentář</b>	Náročnější na nastavení, vhodné pro větší projekty (nad 300-500 mil Kč).



# 10 Případová studie: PPP projekt pro dostupné bydlení

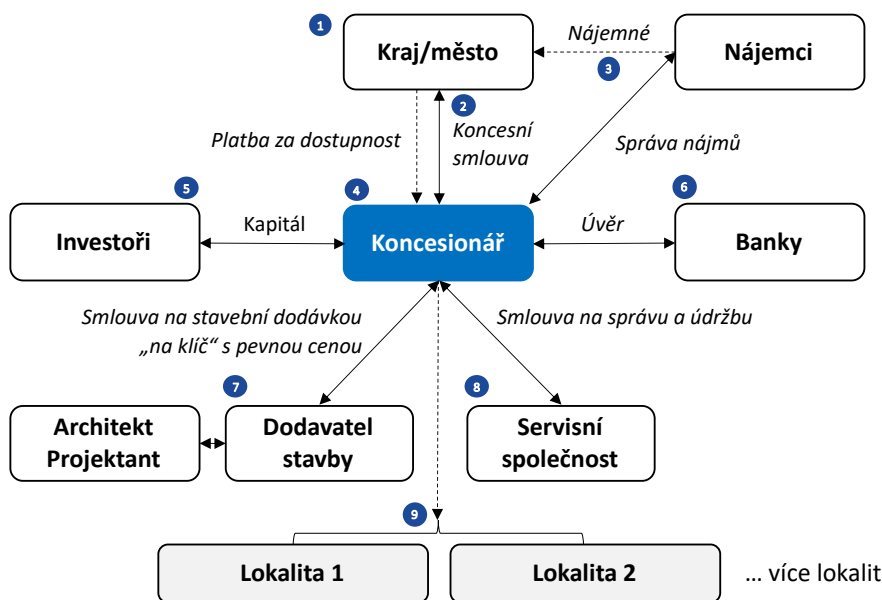
Případová studie představuje úspěšný projekt dostupného bydlení v Irsku (*Irish Social Housing Bundle*) oznámený irskou vládou v roce 2014, který zahrnuje výstavbu 1 500 obytných jednotek rozdělených do 3 oddělených projektů (fází). Projekt obsahuje smíšenou dodávku rodinných domů, apartmánů a bytů dle potřeb každého města. Plnění obsahuje také dodávku veřejných prostor, dětských a sportovních hřišť, technickou infrastrukturu, silniční komunikace včetně parkovacích míst. Původní název projekt nese označení sociální bydlení, ale standardem odpovídá našemu standardu dostupného bydlení.

Více informací o projektu naleznete na [www.ceskainfrastruktura.cz/projekty/socialni-bydleni-irsko/](http://www.ceskainfrastruktura.cz/projekty/socialni-bydleni-irsko/)

## Modelové schéma projektu

Využití stejného modelu je doporučeno také pro využití v České republice jako jeden z více pilířů politiky dostupného a sociálního bydlení. Zajištění bydlení může mít různé formy přes spolupráci s developery až po výstavbu bytů do vlastnictví veřejného sektoru. A právě tento model umožňuje efektivní cestou zajistit kvalitní bydlení plně do vlastnictví a pod plnou kontrolu veřejného sektoru – města, kraje nebo státu. Stejný model může být využit pro výstavbu skupiny škol nebo zdravotních zařízení, obdobně jako v zahraničí.

Schéma realizace PPP projektu spojujícího výstavbu na více lokalitách do jednoho projektu je následující:



## Popis schématu

- ① **Zadavatelem projektu** může být město, kraj, případně i stát (obdobně jako v Irsku), například prostřednictvím Státního fondu pro podporu investic (SFPI).
- ② **Koncesní smlouva** bude hlavní smlouvou upravující práva a povinnosti zadavatele a koncesionáře po celou dobu trvání projektu (30 let).

Koncesní smlouva sjednává mimo jiné i tzv. **Platební mechanismus**, tedy na jak velkou a za jakých podmínek má koncesionář nárok na platby. Popisuje pravidla penalizace při neplnění požadavků na dostupnost a kvalitu.

Hlavním příjmem koncesionáře bude tzv. **Platba za dostupnost** – pravidelná platba za dostupnost a fungování bytových domů v lokalitách. Pokud zařízení není dostupné k užívání (byt, dům) nebo nespňuje podmínky kvality chybou koncesionáře, tak se platba snižuje podle předem daných pravidel. Příkladem může být omezení bytů/domů z důvodu oprav, havárií, nedosažení požadavků na teplotu, osvětlení a podobně. První platba je splatná až po úspěšné kolaudaci a zprovoznění bytů.

Bývá doplněna tzv. **Platbou za služby** na pokrytí provozních nákladů koncesionáře. Mezi takové služby může patřit správa a údržba bytových domů a veřejných prostranství lokalit, služby nájemníkům včetně helpdesku, administrace nájemních smluv či například výběr nájmu.

- ③ **Nájemné** hrazené nájemníky bude příjmem zadavatele. Zadavatel může nastavit, aby administraci výběru na účet zadavatele prováděl koncesionář.

Takovýto platební mechanismus umožní ponechání **rozhodování o bytové politice** (výběr ubytovaných a stanovení výše nájmu) plně na zadavateli. To zajistí flexibilitu rozhodování zadavatele v průběhu trvání koncesní smlouvy, neboť potřeby se mohou v průběhu let měnit. V případě, že příjem zadavatele z nájmu bude nižší než platba za dostupnost a služby, bude zadavatel odpovědný rozdíl dofinancovat z vlastních prostředků. Tím, že toto riziko nebude na koncesionáři, se zajistí výrazně levnější financování a dosáhne levnější ceny projektu.

- ④ **Koncesionář** bude společnost (**SPV**), s. r. o. nebo a. s., speciálně založená v ČR pouze pro realizaci projektu. Tato struktura chrání dlouhodobou existenci projektu proti úpadkům a problematickým situacím jednotlivých stran projektu. Koncesionář bude hlavní protistranou zadavatele, bude disponovat kapitálem od investorů a úvěrovými zdroji od poskytovatelů dluhového financování (např. bank). V případě existenčních komplikací na straně klíčových dodavatelů, například úpadek stavebníka, SPV funguje dál a smlouva umožňuje výměnu subdodavatelů.

- ⑤ **Investoři** budou hlavními akcionáři koncesionáře. Investují vlastní kapitál a ponesou primární odpovědnost za úspěch koncesionáře. Jediným příjmem investorů je výnos na kapitál (dividendy) po dobu trvání projektu. V případě, že projekt zkolabuje vinou koncesionáře (např. špatným řízením rizik a subdodavatelů), investoři mohou přijít o veškerý investovaný kapitál. Ten může tvořit 10 % až 30 % z celkové investice.

Mechanismus platby za dostupnost a přenesení rizika příjmů z nájmu na zadavatele zajistí účast mezinárodních infrastrukturních investorů, které oproti realitním developerským investorům mají nižší požadavky na výnos investic a jsou v tomto typu projektů zkušenější. To povede k nižší celkové ceně projektu.

- ⑥ **Banky** poskytnou koncesionáři zejména dlouhodobé seniorní úvěry se splatností 20–25 let. Mezi poskytovatele úvěrových zdrojů mohou patřit také Národní rozvojový fond (**NRF**) nebo Národní rozvojová banka (**NRB**). Ty mohou poskytnout různé typy financování, od seniorních úvěrů, garancí, až po juniorní/podřízené úvěry (více rizikové finanční instrumenty). Pro případ předčasného ukončení smlouvy mohou (nemusí) seniorní věřitelé vyžadovat zajištění. Podmínky ukončení ale musí respektovat standardní ujednání obdobných smluv.

- ⑦ **Dodavatelem stavby** bude stavební společnost spolupracující s urbanisty, architekty, projektanty a inženýry, která dle zadání koncesionáře převezme, dokončí projekt a zajistí výstavbu na základě tzv. „smlouvy na klíč“ s pevnou cenou. Velmi často mívá stavební společnost také částečný podíl v koncesionáři, zejména po dobu výstavby a několik let po začátku provozu. Tak je motivovaná k vyšší kvalitě plnění s přesahem do provozu projektu a tím i vypořádání vlastních vad.

- ⑧ **Správa a údržba** může být zajištěna buď přímo zaměstnanci koncesionáře, nebo spíše správcovskou společností, externím facility manažerem se střednědobou smlouvou.

Zahrnutí odpovědnosti za správu a údržbu, včetně dlouhodobé celoživotní obnovy zajistí udržitelnou kvalitu bytových domů a veřejných prostor po celou dobu trvání projektu. Tím se zabrání častému jevu tzv. „vybydlení“, kdy bytové domy, a hlavně veřejné prostory (např. sportovní a dětská hřiště) nejsou dostatečně udržovány a zub času je postupně deprivuje.

- ⑨ **Spojení více lokalit do jednoho projektu** přináší řadu výhod. Úspory z rozsahu, zájem kvalitnějších a silnějších dodavatelů, rychlejší realizaci, profesionálnější přípravu a manažerské řízení. Bez předešlé standardizace, PPP není zcela výhodné pro malé projekty v řádu desítek nebo nižších stovek milionů korun (vyjma pilotních projektů), neboť náklady na přípravu projektu jsou v poměru k výši investice příliš vysoké. V zahraničí se malé projekty běžně spojují do větších projektů s vyšší investiční hodnotou.

Irský projekt obsahoval v každé fázi kolem 500 domů a bytových jednotek. Tři fáze separátně tendrované za sebou zajistily velký zájem a účast z řad kvalitních dodavatelů, kteří nabídli moderní stavební technologie a postupy. Právě spojení menších projektů v jedné lokalitě, například v rámci města, okresu nebo kraje, dává velký potenciál k značným úsporám z rozsahu – nejen při výstavbě, ale zejména při následné správě a provozu. Unifikace řešení, jeden tým, který je odpovědný za správu, dokáže efektivně řídit více lokalit najednou.

# 11 Inspirace: Projekty Smart řešení měst a obcí

Inspirujte se netradičními projekty chytrých řešení zahrnující regenerace brownfieldů městských částí a nevyužitých budov zaměřené na udržitelnost, ekologii a chytré technologie, financované z nedotačních zdrojů a realizované ve spolupráci se soukromými partnery.

## **Chytrá čtvrť Líchy**

První komplexní projekt nová udržitelné městské části Židlochovic s komplexním přístupem k udržitelnosti, který bude kombinovat nejnovější ekologické a chytré technologie spolu s prvky sociálních inovací podporující dobré sousedské vztahy.

## **DADA Distrikt, Brno**

Příklad citlivé konverze bývalého brownfieldu pro nové multifunkční využití s prvky komunitního sdílení a komunitního financování (baugruppe).

## **Panattoni Park Teplice South**

Revitalizace brownfieldu bývalé sklárny Kavalier v Hostomicích u Teplic na moderní průmyslovou nemovitost s vysokým energetickým standardem pro lehkou výrobu či skladování. Realizace projektu je provedena formou joint venture s investorem do průmyslových nemovitostí.

## **Pivovar Znojmo**

Revitalizace části areálu bývalého znojemského pivovaru formou spolupráce se soukromým sektorem v podobě dlouhodobého pronájmu se závazkem zrekonstruovat a provozovat předem daný záměr v daných prostorách.

## **Multifunkční hala Svitávky na Blanensku**

Výstavba multifunkční sportovní haly na místě původní tělocvičny, která už byla v havarijním stavu. Projekt byl financovaný bez dotací pouze ze zvýhodněného úvěru. Projekt byl v letech provozu před covidem ziskový a město na něj nedoplácelo. Multifunkční hala odpovídá potřebám daného regionu a byl realizován s chytrými prvky.

## **GaP: Galerie a Prostor ve Znojmě**

Spolupráce města Znojma a iniciativy spolku Umění do Znojma s cílem přispět k rozvoji kultury. Město zrekonstruovalo vlastní prostory za finančního příspěví Spolku a poskytlo je formou dlouhodobého pronájmu pro účely konání výstavních projektů, symposií, přednášek, hudebních i divadelních projektů. Prostor nabízí také ateliér a coworkingové kanceláře k pronájmu s cílem vytvořit prostor pro sousedské komunity.

## Chytrá čtvrt' Líchy

Chytré Líchy vyrostou jako nová udržitelná městská část Židlochovic. Jde o první komplexní projekt tohoto typu v České republice. Projekt je výjimečný svým **komplexním přístupem k udržitelnosti**, ale také participativní formou přípravy a financováním předprojektové, projektové i realizační fáze. Kombinovat bude nejnovější ekologické a chytré technologie spolu s prvky sociálních inovací podporující dobré sousedské vztahy, měla by tak být vzorem pro další obce v celé Evropě. Inspirován je přístupem německého Freiburgu.

### PROJEKT

Sektor	Bydlení
Město	Židlochovice
Zadavatel	Město Židlochovice a soukromý developer
Stručný popis projektu	Výstavbu proto budou tvořit jen energeticky úsporné a šetrné budovy s aplikací chytrých řešení. Na začátku projektu byly vytyčeny tři hlavní cíle – <b>uhlíková neutralita, vytvoření kvalitního a bezpečného veřejného prostoru pro obyvatele a výrazná úspora pitné a užitkové vody</b> . Projekt chce být také jedním s prvních případů efektivního komunitního energetického řešení.

Projekt je výjimečný i postupem přípravy. Na základě hlavních vytyčených cílů byla sestavena **multioborový pracovní tým** složený z odborníků na vodohospodářství, energetiku, dopravní řešení, stavební inženýrství, sociologii, urbanismus a ekonomy. Ti zpracovali technické možnosti a návrhy, jak hlavních cílů dosáhnout v rámci detailní technické studii proveditelnosti. Návrhy byly participativně projednávány i s místními obyvateli a budoucími sousedy. **Studii proveditelnosti** naleznete zde:

[www.chytrelichy.cz/sites/default/files/inline-files/chytre\\_lichy\\_studie\\_proveditelnosti.pdf](http://www.chytrelichy.cz/sites/default/files/inline-files/chytre_lichy_studie_proveditelnosti.pdf)

Následně byla vypsána soutěž na územní studii a architektonické řešení. Účastníci vycházeli ze zmíněné Studie proveditelnosti, která byla přílohou zadání. Podmínkou návrhů udržitelné čtvrti Chytré Líchy byl komplexní přístup z hlediska urbanistického, architektonického a krajinářského řešení jako jedné oblasti. Výsledné řešení tak může být ukázkovým projektem pro další česká i evropská města díky unikátnímu propojení sociální, ekonomické a environmentální oblasti do jednoho funkčního celku.

Aktuální stav	Projekt má za sebou komplexní technickou studii proveditelnost. V minulém roce proběhla architektonická soutěž dle jejího zadání a vybrán byl návrh ateliéru Pelčák a partner. Aktuálně bude probíhat další projektová příprava a připravuje se výběr realizátora projektu. Výstavba by měla být dokončena v roce 2023.
---------------	---

### FINANCE

Investiční hodnota	Zatím není známa finální investiční hodnota
Financování	Příprava projektu: 50 % The German Federal Environmental Foundation (Deutsche Bundesstiftung Umwelt DBU), cca 30-40% Jihomoravský kraj, cca 5-10% město Židlochovice. Realizace projektu: soukromé zdroje developera, kombinace úvěrového financování.
Délka financování	neznámo

## Další informace

Rozvojové území vlastní z 2/3 soukromý developer a 1/3 město. Došlo k domluvě na participaci soukromého i veřejného sektoru v rámci přípravy udržitelné čtvrti, na což bylo nutné sehnat externí zdroje financování. Nakonec polovinu financování přípravy poskytl německý udržitelný fond, který bude projekt používat dále jako vzorový. Zbytek financí přípravy dodal kraj a město. Financování výstavby a samotné realizace budou pravděpodobně převážně ze soukromých zdrojů. Během podzimu 2021 ještě přesné schéma financování nebylo známo. Část ve vlastnictví města bude mít zvýhodněné ceny budování a budou podpořeny konkrétní skupiny obyvatel.

## KONTAKT

### Zadavatel

Jan Vitula, starosta Židlochovic, [starosta@zidlochovice.cz](mailto:starosta@zidlochovice.cz), m: 606 715 461

Jan Bárta, projektový manažer projektu, [barta.cpd@gmail.com](mailto:barta.cpd@gmail.com), m: 732 121 651

### CzechInvest

David Petr, ředitel odboru podnikatelských nemovitostí, [david.petr@czechinvest.org](mailto:david.petr@czechinvest.org), m: 720 966 520

### Odkazy

[www.chytrelichy.cz](http://www.chytrelichy.cz)

[www.dvtv.cz/video/vznika-klimaticky-neutralni-ctvrt-usetrime-polovinu-pitne-vody-a-solarni-energie-bude-nadbytek-rika-barta](http://www.dvtv.cz/video/vznika-klimaticky-neutralni-ctvrt-usetrime-polovinu-pitne-vody-a-solarni-energie-bude-nadbytek-rika-barta)

## DADA Distrikt

Příklad citlivé konverze bývalého brownfieldu pro nové multifunkční využití s prvky komunitního sdílení a komunitního financování (baugruppe).

### PROJEKT

Sektor	Bydlení, administrativa, komunitní prostory
Město	Brno – Husovice
Zadavatel	DADA Distrikt
Stručný popis projektu	<p>Projekt proměny budovy bývalé továrny Franz Mach, tkalcovny gumových stuh vznikl už v roce 2017. Přestavba proběhla v letech 2019-2020. Zahrnuje <b>loftové bydlení, kancelářské prostory a střešní zahradu</b>. Budova se nachází v nově rozvíjené části Brna na nábřeží řeky Svitavy, hned naproti bývalé Zbrojovce. Nábřeží bylo nedávno oživeno vybudováním cyklostezky.</p> <p>Kromě změny industriálního provozu za multifunkční provoz propojující bydlení a občanskou vybavenost jde také o dosažení provozní udržitelnosti včetně zbudování komunitní zelené střechy. Ta zpomaluje průtok dešťové vody, která je využívána i pro samotný objekt a pomáhá tak snížit její spotřebu. Ekonomicky výjimečnou konverzi bylo možné uskutečnit díky principu <b>komunitního financování</b>, tzv. „<b>baugruppe</b>“.</p> <p>Provoz objektu je taktéž navrhnout v duchu komunitního fungování. Koncept vychází ze stavební analýzy hlavní nosné konstrukce, která byla kompletně odkryta a tím se otevřeli zcela nové dispoziční řešení, které vedli k definování budoucího ekonomického sdíleného fungování. Opačný přístup by se výrazně prodražil. Díky tomu je také budoucí fungování objektu částečně možné variabilně přizpůsobovat potřebám komunity a celkovému budoucímu společenskému vývoji. <b>Citlivá rekonstrukce s nádechem industriálního charakteru v kontextu udržitelného provozu</b> a ekonomiky projektu tak tvoří přesahovou hodnotu celého projektu. Podlahová plocha 1 500 m<sup>2</sup>, celkový objem objektu 25 000 m<sup>3</sup>.</p>

Aktuální stav Projekt dokončen v roce 2020 a je plně v provozu.

### FINANCE

Investiční hodnota	27 milionů Kč
Financování	Hrazeno ze zdrojů dodavatele stavby formou komunitního financování (baugruppe). Skupina budoucích uživatelů spojila své finance a síly za účelem vybudování vlastního bydlení bez výdajů za developerské zprostředkování či realitní agenturu, které by investici prodražilo.
Délka financování	Neznámo

### KONTAKT

Zadavatel	KOGAA studio, <a href="mailto:office@kogaa.eu">office@kogaa.eu</a>
CzechInvest	David Petr, ředitel odboru podnikatelských nemovitostí, <a href="mailto:david.petr@czechinvest.org">david.petr@czechinvest.org</a> , m: 720 966 520

## Panattoni Park Teplice South

Revitalizace brownfieldu bývalé sklárny Kavalier v Hostomicích u Teplic, kde v minulosti působil největší tuzemský výrobce varného skla, na moderní průmyslovou nemovitost s vysokým energetickým standardem pro lehkou výrobu či skladování. Realizace projektu je provedena formou joint venture.

### PROJEKT

Sektor Průmyslová výroba

Město Hostomice u Teplic

Zadavatel Panattoni Europe + Accolade

Stručný popis projektu Panattoni plánuje u Hostomic postupně postavit komplex budov o celkové rozloze 31 000 m<sup>2</sup>. Accolade, investor do průmyslových nemovitostí, bude celý projekt investovat. První fázi vznikne budova pro společnost Sanitino s plochou 5 800 m<sup>2</sup>. Na začátku roku 2023 odstraní zbytky základových konstrukcí původního areálu a zahájí zemní práce pro novou budovu. Zbývající prostor zasanuje a připojí až podle zájmu dalších klientů. Firma Sanitino bude v areálu provozovat centrální sklad pro zásobování střední a západní Evropy. Poloautomatická hala bude disponovat nejnovějšími logistickými technologiemi. Celkově by areál po dokončení měl nabídnout až 300 pracovních míst.

Jedná se o vhodný příklad **revitalizace brownfieldu pro podnikatelské účely**, navíc s důrazem na to, aby byl nový development co nejvíce udržitelný. Sanované materiály jsou znovuvyužity v rámci oběhového hospodářství. Při přípravě základů chce developer využít i dosluhující recyklační linku na stavební materiály.

Aktuální stav V průběhu roku 2021 získáno stavební povolení na celý areál. První fáze v přípravě.

### FINANCE

Investiční hodnota 500 mil. Kč

Financování Hrazeno z nemovitostního fondu společnosti Accolade

Délka financování Neznámo

Další informace Panattoni v tomto schématu joint venture investice plní roli klasického developera, který provedl akvizici pozemku, následnou přípravu a realizaci projektu, zatímco společnost Accolade poskytl investiční kapitál.

### KONTAKT

Zadavatel Pavel Sovička, ředitel Panattoni CZ a SK, [psovicka@panattoni.com](mailto:psovicka@panattoni.com)

Milan Kratina, Accolade

CzechInvest David Petr, ředitel odboru podnikatelských nemovitostí, [david.petr@czechinvest.org](mailto:david.petr@czechinvest.org), m: 720 966 520



## Pivovar Znojmo

Revitalizace části areálu bývalého znojemského pivovaru formou spolupráce se soukromým sektorem v podobě dlouhodobého pronájmu se závazkem zrekonstruovat a provozovat předem daný záměr v daných prostorách.

### PROJEKT

Sektor Služby, turistický ruch

Město Znojmo

Zadavatel Město Znojmo

**Stručný popis projektu** Město v roce 2010 odkoupilo areál bývalého pivovaru od firmy Heineken za 26 mil. Kč. Rozhodlo se tak na základě strategického potenciálu a významu lokality s ohledem na možný rozvoj služeb a turistického ruchu. V roce 2011 si pak nechalo zpracovat územní studii, která definovala regulativy a záměry využití jednotlivých objektů. Městu se ale v původní nabídce k využití celého areálu nepřihlásil žádný zájemce.

Město si uvědomilo, že komplexní revitalizace celého areálu by vyšla na stovky milionů korun a rozhodli se tak pro etapizaci a rozdělení jednotlivých částí pivovaru a jejich následnou nabídku soukromým investorům. Ovšem ne k běžnému odkupu, ale formou **dlouhodobého pronájmu se závazkem zrekonstruovat a provozovat** předem daný záměr v daných prostorách. Je nutno podotknout, že zde zmíněný investiční záměr inicioval soukromý partner.

V roce 2014 si soukromý investor, společnost CEO management, pronajal administrativní budovu, výčep a lahvovnu. Vznikla tak společnost Znojemský městský pivovar. Cílem projektu byla obnova tradice vaření piva a vybudování řemeslného minipivovaru s kapacitou 10 000 hl/rok. V nedávné době se stal Znojemský městský pivovar akciovou společností s emisí akcií pro veřejnosti. Díky tomu má společnost zajištěn kapitál pro další investice a rozvoj. Společnost zároveň zbourala zdi do ulice Přemyslovců a vytvořila tak promenádu a prostor pro pivovarnickou zahradu s výhledem do Gránického údolí.

Investor se zavázal k revitalizaci daného brownfieldu a provoz pivovaru po dobu 30 let. Město poskytlo nemovitost a dané pozemky. Do budov a úprav areálu investovali 14 milionů Kč, dalších 7 mil. Kč zaplatí městu za pronájem.

Že daný projekt vhodně nastartoval revitalizaci a udržitelnou obnovu celého areálu je možné doložit i sousední investicí v podobě Enotéky znojemských vín, která je vysoce ceněna pro své architektonické zpracování. To navrhl ateliér Chybík+Křištof.

**Aktuální stav** Projekt je dokončen a je již v provozu.

### FINANCE

Investiční hodnota 21 mil. Kč, z toho 14 mil. Kč rekonstrukce a 7 mil. Kč nájem

Financování Hrazeno ze zdrojů investora.

Délka financování 30 let

### KONTAKT

Zadavatel Jan Grois, [jan.grois@muznojmo.cz](mailto:jan.grois@muznojmo.cz), m: 515 216 345

CzechInvest David Petr, ředitel odboru podnikatelských nemovitostí, [david.petr@czechinvest.org](mailto:david.petr@czechinvest.org), m: 720 966 520

## Multifunkční hala Svitávky na Blanensku

Výstavba multifunkční sportovní haly na místě původní tělocvičny, která už byla v havarijním stavu. Projekt byl financovaný bez dotací pouze ze zvýhodněného úvěru. Projekt byl v letech provozu před covidem ziskový a město na něj nedoplácelo. Multifunkční hala odpovídá potřebám daného regionu a byl realizován s chytrými prvky.

### PROJEKT

**Sektor** Sport, volný čas

**Město** Svitávka na Blanensku

**Zadavatel** Městys Svitávka

**Stručný popis projektu** Víceúčelová sportovní hala nabízí široké možnosti využití. Parametry centrálního hřiště (40x20 m s dostatečnými výběhy po všech stranách). Barevné vyznačení lajnování je připraveno pro házenou, futsal, volejbal, florbal, tenis, kolovou, badminton, nohejbal. Využití můžete sloupky a sítě (volejbal, tenis), házenkářské branky, mantinely a branky na florbal. V malém sále (135 m<sup>2</sup>) jsou připraveny 3 stoly na stolní tenis. Malý sál má vlastní šatny a sociální zázemí. Je také využitelný pro cvičení a malé sporty. V hale se je možno využít posilovnu (102 m<sup>2</sup>), která je moderně vybavená a má také vlastní šatny a sociální zázemí. Hala má vlastní Sportbar (50 míst a TV) s výhledem přes okna na hrací plochu. Hala pojme až 200 diváků.

Hala je vybavena chytrým adaptivním osvětlením a je ve vyšším energetickém standartu. Hlavní hala i malý sál mají speciální povrchové úpravy. Zařízení odpovídá potřebám regionu a její kapacita byla před covidovou krizí zcela naplněna. Za několik let město na provoz haly nedoplácelo. Příjem haly tvoří poplatky za obsazenost a sponzorské dary z reklamy. Provozovatelem jsou Služby městyse Svitávka, s.r.o.

**Aktuální stav** Projekt byl dokončen v roce 2018 a nyní je v plném provozu.

### FINANCE

**Investiční hodnota** 34,5 mil. Kč

**Financování** Investiční úvěr byl poskytnut ve výši cca 20 mil. Kč, zbytek hradila obec ze svého.

**Délka financování** Neznámo

**Další informace** Svitávka u Brna má cca 1 800 obyvatel, daňové příjmy v roce 2019 byly 29 mil. Kč, běžné výdaje byly 18,8 mil. Kč a provozní saldo 14,5 mil. Kč. I přesto dokázali tento úspěšný projekt realizovat bez dotací.

### KONTAKT

**Zadavatel** Jaroslav Zoubek, starosta Svitávky, [jaroslav.zoubek@mestys-svitavka.cz](mailto:jaroslav.zoubek@mestys-svitavka.cz)

**CzechInvest** David Petr, ředitel odboru podnikatelských nemovitostí, [david.petr@czechinvest.org](mailto:david.petr@czechinvest.org), m: 720 966 520

Miroslav Matej, ministerstvo financí, [miroslav.matej@mfcz.cz](mailto:miroslav.matej@mfcz.cz)



zdroj: BoysPlayNice Photography

## GaP: Galerie a Prostor ve Znojmě

Spolupráce města Znojma a iniciativy spolku Umění do Znojma s cílem přispět k rozvoji kultury. Město zrekonstruovalo vlastní prostory za finančního příspěví Spolku a poskytlo je formou dlouhodobého pronájmu pro účely konání výstavních projektů, symposií, přednášek, hudebních i divadelních projektů. Prostor nabízí také ateliér a coworkingové kanceláře k pronájmu s cílem vytvořit prostor pro sousedské komunity.

### PROJEKT

Sektor	Kulturní infrastruktura
Město	Znojmo
Zadavatel	Spolek Umění do Znojma

### Stručný popis projektu

Galerie a Prostor (GaP) je iniciativa spolku Umění do Znojma, která se snaží začlenit město Znojmo do kontextu současného umění. Jeho základní myšlenkou je přivést do města současné výtvarné umění a přispět k rozvoji kultury v celém znojemském regionu. V roce 2017 se spolku podařilo získat výstavní prostory, kavárnu, ateliér a sdílené kanceláře. O dva roky později vznikl prostor pro umělce, kde mohou tvořit, vystavovat a setkávat se s veřejností. Velký podíl na tom má město Znojmo, v jehož vlastnictví prostory jsou. Spolku je poskytno formou dlouhodobého pronájmu a město se také finančně významně podílelo na rekonstrukci.

Galerie a Prostor si klade za cíl doplnit kulturní instituce a podniky ve Znojmě. Hlavní agendou je představovat mladé i začínající autory, stejně tak jako etablovaná jména současné umělecké scény. Konají se zde výstavní projekty, výtvarná symposia, přednášky, komentované prohlídky, hudební i divadelní projekty nebo také workshopy a výtvarné kurzy. GaP tak významně přispívá k osvětě uměleckých témat a k udržování zájmu o umění ve městě.

Místní kreativci zde mají k dispozici ateliér a coworkingové kanceláře, kde si mohou pronajmout pracovní místo na delší či kratší období. Snahou je vytvořit prostor pro vznik jakési sousedské komunity, možná i kulturní platformy, kde se budou zájemci o umění i samotní kreativci setkávat. Spolupráce města a spolku tak významně podpořila rozvoj kulturních a kreativních průmyslů v regionu.

### Aktuální stav

Galerie a Prostor zahájila provoz na jaře roku 2019.

## FINANCE

Investiční hodnota	Celková hodnota projektu činí cca 3,75 mil. Kč.
Financování	Finance na kompletní rekonstrukci prostoru byly poskytnuty z rozpočtu Správy nemovitostí města Znojma, příspěvkové organizace města, v hodnotě 3 mil. Kč. Na další části nákladů ve výši 0,75 mil. Kč se podílel Spolek prostřednictvím grantů, sponzorských darů a úspěšné crowdfundingové kampaně na internetovém portálu HITHIT (vybráno 319 tisíc Kč).
Délka financování	Finanční zdroje pro zahájení provozu Galerie a Prostoru byly poskytnuty jednorázově. Provoz GaP je financován prostřednictvím dotačních programů, každoročně přispívá také město Znojmo.
Další informace	Všechny <b>akce realizované v GaPu jsou neziskové</b> , financování provozu probíhá prostřednictvím dotačních programů. Doposud své prostředky poskytlo Znojmo, Jihomoravský kraj, Nadace české architektury, Ministerstvo kultury, Fond malých projektů z Evropské unie i drobní sponzoři. Konkrétně znojemská radnice kromě prvotních investičních výdajů na rekonstrukci každoročně přispívá také na pokrytí provozních výdajů GaPu v řádu desítek tisíc korun českých. Spolek díky těmto donátorům zajišťuje bohatý umělecký program. Součástí GaPu je také malá kavárna, jejíž veškerý zisk přispívá k provozu.

## KONTAKT

Zadavatel	Spolek Umění do Znojma; Andrea Krejčí; umělecké vedení GaP; e: <a href="mailto:info@umenidoznojma.cz">info@umenidoznojma.cz</a> ; m: 737 990 973
CzechInvest	Alena Kalábová; e: <a href="mailto:alena.kalabova@czechinvest.org">alena.kalabova@czechinvest.org</a> ; m: 720 966 512

## Zdroje

ADB | SMART CITY PATHWAYS FOR DEVELOPING ASIA, An Analytical Framework and Guidance, 2020  
Deloitte | The challenge of paying for smart cities projects, 2018  
Deloitte | Private sector participation in public sector financing, May 2018  
Zásady účtování, financování a daňové aspekty realizace projektů EPC ve veřejném sektoru, 2017, APES  
Energetický management pro veřejnou správu – Příručka pro energetické manažery, 2016, PORSENN  
Performance Design & Build, Efektivní výstavba s celkovými minimálními náklady, 2020, APES

## Odkazy a reference

---

<sup>1</sup> Statistická ročenka Českého statistického úřadu, 2021

<sup>2</sup> <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6815788>

<sup>3</sup> [www.vfu.de/2021/05/05/sustainable-finance-strategie/](http://www.vfu.de/2021/05/05/sustainable-finance-strategie/)

<sup>4</sup> [eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A52018DC0097](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A52018DC0097)

<sup>5</sup> [eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=CELEX:52021DC0390](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=CELEX:52021DC0390)

<sup>6</sup> [https://ec.europa.eu/info/publications/210421-sustainable-finance-communication\\_en#csrd](https://ec.europa.eu/info/publications/210421-sustainable-finance-communication_en#csrd)

<sup>7</sup> <https://cbaonline.cz/memorandum-cba-pro-udrzitelne-finance>

<sup>8</sup> [www.adb.org/sites/default/files/publication/673441/sdwp-071-smart-city-pathways-developing-asia.pdf](http://www.adb.org/sites/default/files/publication/673441/sdwp-071-smart-city-pathways-developing-asia.pdf)

<sup>9</sup> [www.gov.uk/government/publications/ogc-gateway-review-0-strategic-assessment-guidance-and-templates](http://www.gov.uk/government/publications/ogc-gateway-review-0-strategic-assessment-guidance-and-templates)

<sup>10</sup> [www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky?t1\\_3=%2BPublic%2BPrivate%2BPartnership&v1=&v2=&submit=Zobrazit+vybraná+témata](http://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky?t1_3=%2BPublic%2BPrivate%2BPartnership&v1=&v2=&submit=Zobrazit+vybraná+témata)

<sup>11</sup> [www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-134#cast1](http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-134#cast1)

<sup>12</sup> [www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-190](http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-190)

<sup>13</sup> [www.informaceoobcich.cz/obce-hodnoceni/](http://www.informaceoobcich.cz/obce-hodnoceni/)

<sup>14</sup> více v Metodice financování Smart City projektů, 5.3.3. Účelový úvěr – odkup pohledávek dodavatelů

<sup>15</sup> s využitím dokumentu Municpální finance od KB

**Svaz měst a obcí České republiky (SMOČR)**

Kontakt:

t: +420 234 709 711 | e: [smocr@smocr.cz](mailto:smocr@smocr.cz)

Sídlo:

Svaz měst a obcí České republiky  
140 00 Praha 4 – Nusle, 5. května 1640/65, Česká republika  
(budova Kongresového centra Praha, vstup číslo 9)

t: +420 234 709 711

e: [smocr@smocr.cz](mailto:smocr@smocr.cz)

ID datové schránky: 5fkgwn3

IČ: 63113074 | DIČ: CZ63113074

**[www.smocr.cz](http://www.smocr.cz)**