



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

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

# Financování Smart City

*Vzdělávací kurz a workshop*

Projekt: *Realizace SMART Česko v praxi obcí a měst (zkr. SMART ČESKO)*

Reg. č.: *CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_025/0016927*



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



# Obsah kurzu

- 1. Úvod & kontext**
- 2. Příprava investičního projektu**
- 3. SMART Možnosti financování**
- 4. SMART Možnosti realizace**
- 5. Workshop a příklady dobré praxe**



## Nevyužitý investiční potenciál obcí a měst (1)

- Veřejné peníze spíše nedostatečné a/nebo hůře mobilizovatelné
- Dotační peníze obtížně získatelné a „lákají“ různé kontrolory
- Občasné názory z řad zástupců samospráv ve smyslu:

*„vždy platí, že čím nižší dluh obce, tím lépe pro obec“*

*„řádný hospodář je ten, kdo ušetří co nejvíc peněz“*

*„čím míň utratíme, tím lépe“*

*„na jakoukoliv investici si napřed musí obec ze 100 % našetřit“*

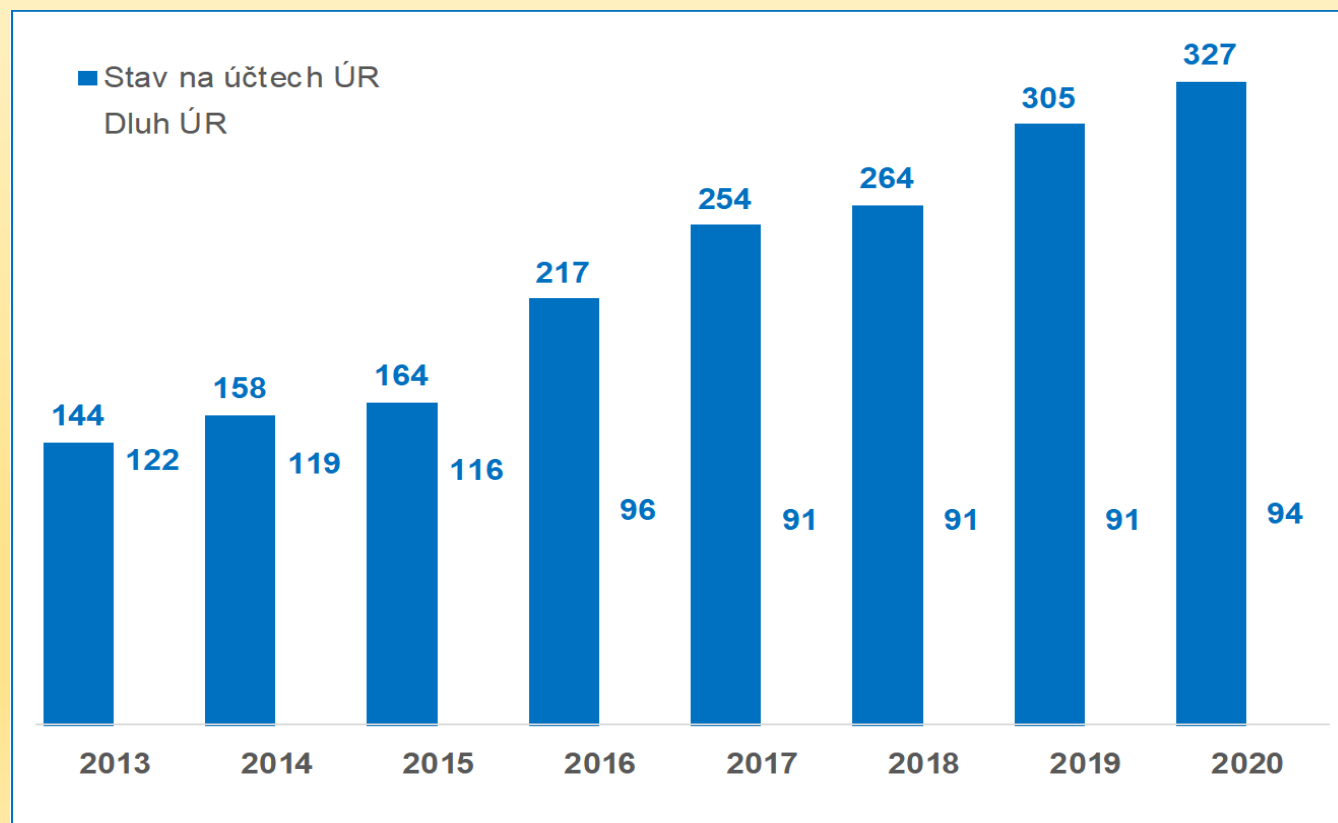
*„hodnota peněz v čase se nemění“*

*„na západ od nás to možná fungovalo, ale u nás určitě nebude“*



## Nevyužitý investiční potenciál obcí a měst (2)

- Veřejné peníze spíše nedostatečné... URČITĚ?



*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.*

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



## Zcela nové možnosti a trendy

- I ve financování a způsobech řešení veřejných investic existuje řada INOVACÍ
- Spolupráce municipalit a soukromého sektoru je celosvětový TREND
- Důraz na co nejkvalitnější přípravu V CO NEJBRÁNEJŠÍ fázi projektu
- Nové a neobvyklé ZDROJE PŘÍJMŮ pro municipalitu/projekt
- Maximalizace EFEKTIVNOSTI projektu a tím i vynaložených veřejných peněz
- Nalezení nových SYNERGIÍ:

VYUŽITÍ  
INOVACÍ



ÚČELNOST A  
EFEKTIVNOST



NIŽŠÍ RIZIKA PŘI  
KONTROLÁCH

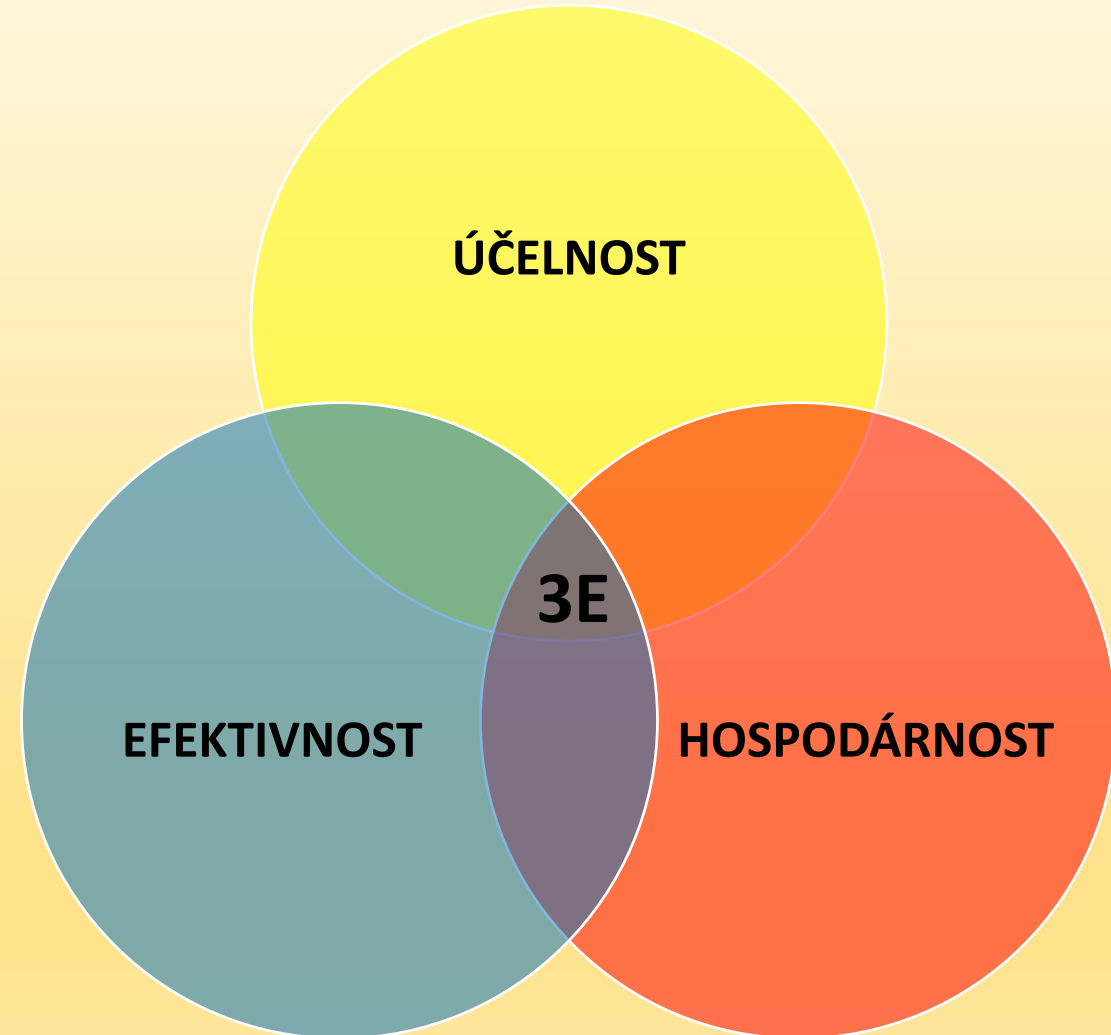


NIŽŠÍ RIZIKO  
SANKCÍ



## Kontext „3E“ (1)

- **ÚČELNOST** = neutráct za zbytečnosti
  - **EFEKTIVNOST** = utráct promyšleně
  - **HOSPODÁRNOST** = utráct co nejméně
- 
- Nejen ekonomická teorie, ale hlavně **EXPLICITNÍ ZÁKONNÝ POŽADAVEK** (zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě) vztahující se na všechny ÚSC i jejich zřizované příspěvkovky)





## Kontext „3E“ (2)

- SMART projekty samy o sobě účelnost nezaručují
- SMART projekty realizované za každou cenu mohou být účelné, ale budou neefektivní
- SMART projekty bez zohlednění výdajů i příjmů ZA CELÝ JEJICH ŽIVOTNÍ CYKLUS nemohou být hospodárné ani efektivní
- SMART projekty realizované a financované SMART způsobem výrazně zlepšují dosažení všech „3E“

a proto:

*„Nehledejte SMART řešení jenom proto, že jsou chytrá. Ptejte se, jestli a jak může SMART řešení vylepšit účelnost a efektivnost Vašich projektů“*



## Financování v širším kontextu (1)

- Také do financování dopadají nejnovější trendy, v CZ např. do zákona o zadávání veřejných zakázek:
  - **Inovativnost**
  - **Sociální udržitelnost**
  - **Environmentální odpovědnost**
- Evropská komise (2021): Akční plán pro financování udržitelného růstu, vč. 3 pilířů rámce pro udržitelné financování:
  - **EU taxonomie udržitelných činností**
  - **Rámec zveřejňování nefinančních informací**
  - **Investiční nástroje podporující přechod k udržitelnosti**
- Evropská komise (2021): Balíček opatření udržitelného financování ke zlepšení peněžních zdrojů na financování udržitelných aktivit v EU





## Financování v širším kontextu (2)

### EU Taxonomie

- EU klasifikace, co je a co není „environmentálně udržitelné“ s využitím tzv. technických screeningových kritérií
- Vztahuje se primárně na finanční trhy (banky, centrální banky, burzy CP,...), může být využita také veřejnou správou
- Očekává se výrazný dopad na
  - **ÚČELNOST** (kam primárně směřovat veřejné investice, resp. kam je již nesměřovat)
  - **EFEKTIVNOST** (prodražení a administrativní komplikace méně udržitelných projektů)
- Otázka aktuálnosti vzhledem k událostem na Ukrajině, např. u financování investic v oblasti využití uhlí a zemního plynu v energetice (teplárny, spalovny, vytápění budov,...)



## Financování v širším kontextu (3)

- Komplexnější a náročnější investiční projekty již téměř nelze realizovat jinak než SMART způsoby
- Proč nevyužít zkušenosti a dovednosti soukromé sféry i v rámci veřejného investování?
- I v CZ se pomalu prosazují SMART modely
  - **Design-Build (DB)**
  - **Design-Build-Finance-Operate (DBFO)**
  - **Energy Performance Contracting (EPC)**
  - **Public-Private Partnership (PPP)**
- Ve všech těchto variantách je vždy brán v potaz celý životní cyklus investice



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



# Obsah kurzu

1. Úvod & kontext
2. Příprava investičního projektu
3. SMART Možnosti financování
4. SMART Možnosti realizace
5. Workshop a příklady dobré praxe

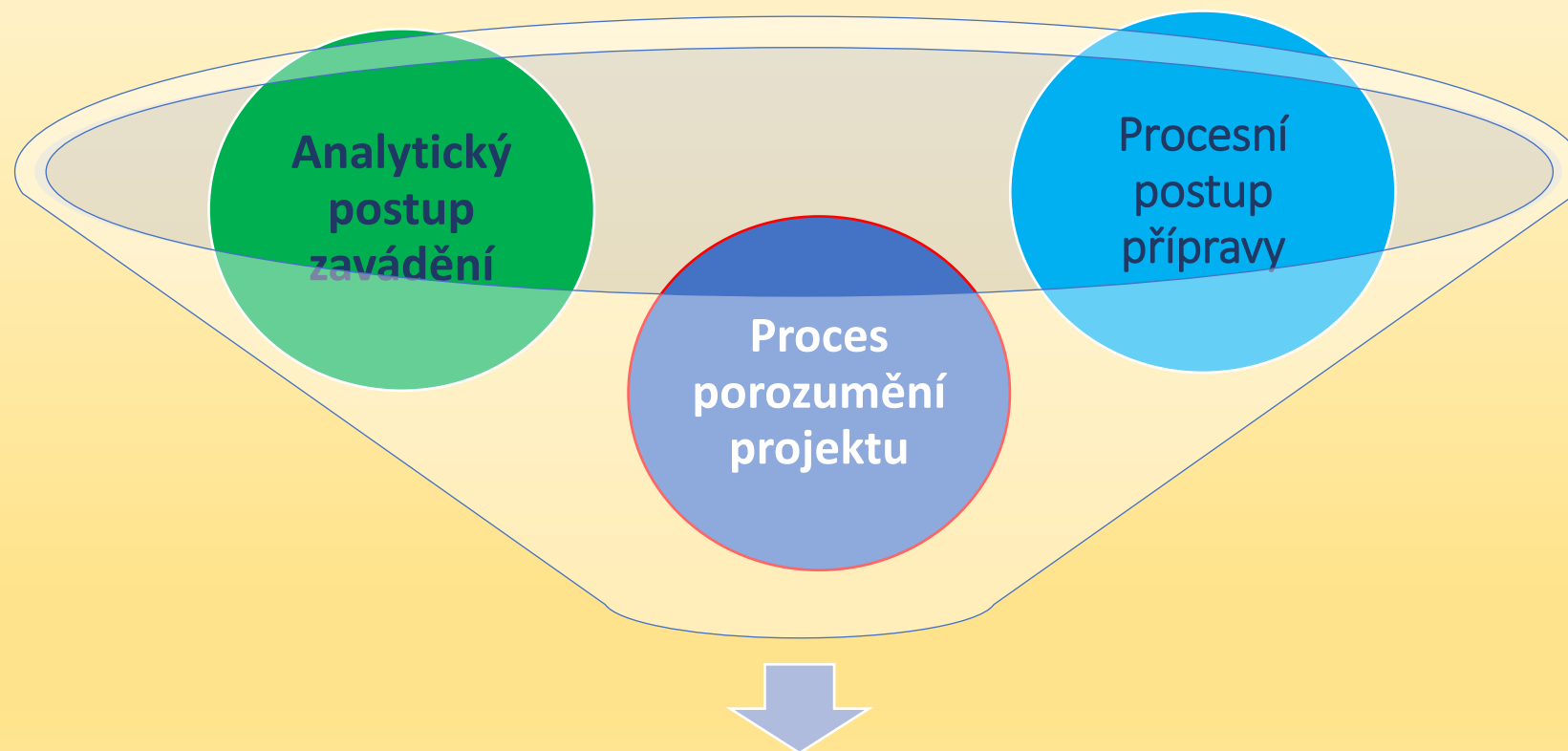


## Příprava investičního projektu – dnešní realita

- Zejména dotační financování (do poslední chvíle není jisté „přiklepnutí“ dotace) komplikuje kvalitní a plnohodnotnou předprojektovou a projektovou přípravu
- Výdaje municipalit na projektovou přípravu a optimalizaci varianty financování nejsou často dotačně uznatelné
- Projekty jsou připravovány narychlo a ad-hoc, na míru aktuální dotační výzvě
- Málokterá municipalita disponuje kvalifikovaným a komplexním zásobníkem budoucích investičních projektů
- Krátkozrakost – připravované projekty bez ohledu na nutnost výdajů na udržení fungování stávající veřejné infrastruktury



## Příprava investičního projektu – SMART přístup



**SMART příprava investičního projektu**



## Analytický postup zavádění SMART řešení (1)

- Původně podpora zavádění inovací a digitalizace ve městech (Asijská rozvojová banka)
- Velmi komplexní z hlediska životního cyklu SMART investice
- Začíná diagnostikou vyspělosti města a posouzením jeho připravenosti ve smyslu  
*„Je municipalita vůbec schopná zvládnout plánované inovativní řešení?“*
- Vyšší vyspělost = prostor pro sofistikovanější inovace, A NAOPAK, tj. součást ověření ÚČELNOSTI zvažovaných investic
- Dnešní inovativně úspěšná města si prošla dlouhým a postupným vývojem – evoluce, nikoliv revoluce



## Analytický postup zavádění SMART řešení (2)

### Diagnostika města

- Identifikace **klíčových výzev rozvoje** municipality s hlavním zaměřením na oblasti potřebující změnu

### Posouzení připravenosti

- Připravenost k použití SMART řešení **ve vztahu k identifikovaným výzvám**
- Posuzování **umožňujících faktorů** (kapacita a zkušenost, akceschopnost, plánování a řízení zavádění inovací, vyspělost prostředí, zázemí, technologická připravenost,...)

### Příprava strategie

- Definování **cílového stavu** pro SMART záměry
- Posouzení **dostupných řešení** v rámci stanovených cílů

### Plánování implementace

- Vypracování **implementačních opatření** pro řešení v zamýšlených oblastech
- **Posílení umožňujících faktorů**, vč. cílené pomoci a financování

### Monitorování a vyhodnocování

- **Definice KPI** pro měření pokroku a pro vyhodnocení výsledků v porovnání se stanovenými cíli = **ověření ÚČELNOSTI**



## Procesní postup přípravy investičního projektu (1)

- Má-li být důkladná, bude nákladná na zdroje (čas, lidi, peníze,...), proto
- Je vhodné ji rozdělit do jednotlivých fází s jasným rozhraním mezi nimi
- Malé projekty stručně, velké projekty robustně = EFEKTIVNOST již při přípravě
- Technické, technologické a inženýrské aspekty v přípravě podcenit nelze
- Ekonomické a právní aspekty se podceňují běžně, většinou ve smyslu:
  - *„nebyl čas...“*
  - *„udělali jsme to přece jako vždy“*
  - *„udělali jsme to tak nějak intuitivně“*
- Procesní postup vyvinut dle britské dobré praxe tzv. „Kontrolních bran“, převzato do Metodiky MFČR pro PPP projekty (2008)





## 0 – Identifikace potřeb

- Analýza současného stavu, identifikace příležitostí a budoucích potřeb. Formulace Vize.
- Vytvoření Strategického plánu, vč. cílů a opatření, Akčních plánů, zásobníků projektů s odpovědností

## 1 – Identifikace projektu

- Formulace Projektového záměru (návrh, obsah, rozsah, cíle) propsaného do Akčního plánu
- Posouzení souladu s dlouhodobými cíli, typové vhodnosti, investiční velikosti a financovatelnosti

## 2 – Posouzení proveditelnosti

- Studie proveditelnosti o ekonomické, právní a technické proveditelnosti, varianty řešení, způsob veřejného zadání, využití externího poradenství. Tržní konzultace s potenciálními dodavateli

## 3 – Příprava projektu

- Projektová, smluvní a zadávací dokumentace, lze s využitím poradců nebo šablon a vzorů.
- Tržní konzultace s potenciálními uchazeči

## 4 – Výběr dodavatele

- Volba nejvhodnějšího zadávacího řízení, transparentní konkurenční veřejná zakázka
- Výběr vítězné nabídky a podpis smlouvy

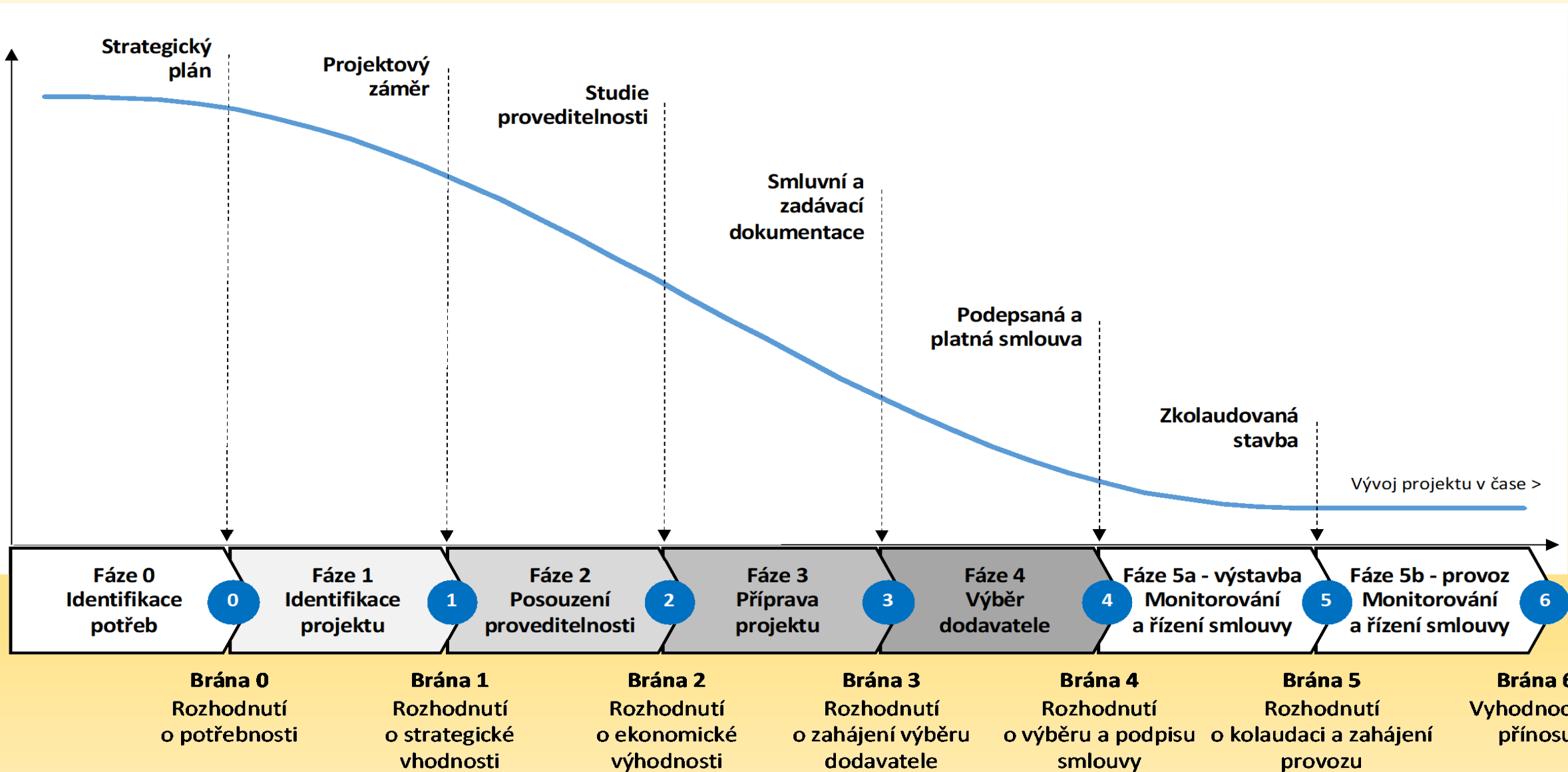
## 5 – Monitorování a řízení smlouvy

- Monitorování plnění podmínek smlouvy a rizik, aktivní kooperativní řízení smluvního vztahu
- Vyhodnocení naplnění cílů a vhodnosti nastavení projektu = ÚČELNOST



# Procesní postup přípravy investičního projektu (3)

Malá < možnost ovlivnit nastavení a výsledek projektu > velká





# Proces porozumění projektu (1)

## Porozumění

### potřebám a možným řešením

- Identifikace problémů
- Vznik Strategického plánu (cíle, opatření)
- Posouzení možností dostupných řešení
- Hledání synergií
- Identifikace konkrétních projektů a jejich cílů

## Porozumění

### projektu a jeho hodnotě

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

## Porozumění

### 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

## Porozumění

### možnostem realizace a zadání

- Vlastní zajištění
- DB, DBFO
- Smlouva na provoz
- EPC
- Dlouhodobý pronájem
- Společný podnik
- PPP
- Privatizace



## Proces porozumění projektu (2)

### Porozumění potřebám a možným řešením

- **VIZE MĚSTA A OBCE s formulací žádoucího cílového stavu za 15 let**
- **ANALÝZA PŘÍLEŽITOSTÍ A POTŘEB**
  - **vycházející ze současného stavu**
  - **se stanovenými indikátory a jejich výchozími hodnotami**
  - **využívající standardní manažerské nástroje jako SWOT, pohovory, dotazníky, měření,...**
- **STRATEGICKÝ PLÁN s formulací cílů na 10-15 let, s výčtem střednědobých opatření pro 5-10 let ve formě investic, místních vyhlášek, kapacit, monitoringu,...**
- **AKČNÍ PLÁNY pro různé oblasti (doprava, životní prostředí, školství,...) s krátkodobými plány na 1-5 let na bázi akcí a projektů**
- **ZÁSOBNÍKY PROJEKTŮ dle cílů a priorit, s projektovými záměry a studii proveditelnosti**



## Proces porozumění projektu (3)

### Porozumění projektu a jeho hodnotě

- Ideálně v pořadí: Identifikace projektu > Posouzení proveditelnosti > Příprava projektu
- IDENTIFIKACE PROJEKTU s projektovým záměrem (stručné rysy, obsah, rozsah, cíle)
- POSOUZENÍ PROVEDITELNOSTI PROJEKTU na bázi studie proveditelnosti = nejdůležitější dokument přípravné fáze, obsahuje zejm.:
  - detailní finanční model pro celý životní cyklus investice – „Budeme na to mít?“
  - odůvodnění zvoleného řešení
  - parametry majetkoprávního vypořádání
- ... a s využitím vyhledávací studie, investičního záměru a objemové studie



## Proces porozumění projektu (4)

Porozumění  
možnostem  
financování

- Rozhodující je aktuální finanční situace municipality
- Vždy se nabízí více zdrojů financování, tudíž je co optimalizovat a mezi čím vybírat:
  - **vlastní úspory a RUD**
  - **dotace**
  - **soukromé**
  - **projektové**
- Volba zdrojů financování bude záležet na mnoha okolnostech: účel financování, podmínky čerpání, rychlost a náročnost získání, délka splatnosti a průběh splácení, podmínky udržitelnosti (EU Taxonomie...), možnost změn, veřejná podpora, zajištění dluhu,...



## Proces porozumění projektu (5)

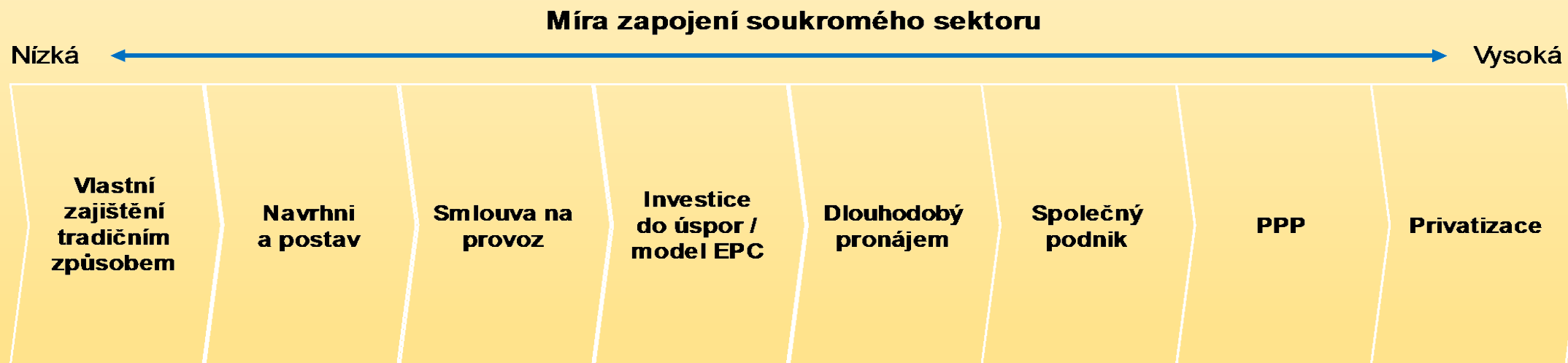
**Porozumění  
možnostem realizace  
a zadání**

- **Důraz na identifikaci a poté průběžné řízení rizik:**
  - **naše dosavadní zkušenosti a výsledky s obdobnými projekty**
  - **personální kapacity a odbornost**
  - **scénáře možných vývoju projektu, včetně negativních (růst nákladů, zpoždění,...)**
- **Globální trend je rostoucí zapojení soukromé sféry pro rozmělnění a řízení rizik**
- **Výhradně vlastní zdroje financování = absolutní kontrola nad projektem + nesení všech rizik**
- **Alternativní zdroje financování DB, DBFO, EPC, PPP, outsourcing,...**



# Proces porozumění projektu (6)

**Porozumění  
možnostem realizace  
a zadání**



Potenciál pro invenci a přenos odpovědnosti na soukromý sektor >





Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



# Obsah kurzu

1. Úvod & kontext
2. Příprava investičního projektu
3. **SMART Možnosti financování**
4. SMART Možnosti realizace
5. Workshop a příklady dobré praxe



## Vlastní vs. dluhové zdroje

- Nedostatek vlastních zdrojů by neměl být důvod nerealizace účelných a efektivních projektů
- Oddalování investice „*až na ni budeme mít našetřeno*“ ji skoro vždy výrazně prodraží
- **VLASTNÍ ZDROJE:**
  - Jsou nejcennější, zvyšují odolnost a flexibilitu municipality
  - Nejvíce se hodí při přípravě projektů – umožní ji provést důkladně > projekt je efektivnější
  - Poslouží pro „domíchání“ zdrojů, nejčastěji spolufinancování dotací, ale i PPP varianty
- **DLUHOVÉ ZDROJE:**
  - Nejčastěji ve formě úvěrů nebo dluhopisů
  - Poslouží pákovým efektem – urychlí investice, umožní jejich větší rozsah, objem, kvalitu
- Ne vždy si municipalita může dovolit vlastního experta pro optimalizaci zdrojů financování



## Nejčastější formy externího financování investic

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



## Dluhové financování – bankovní úvěry

- **BANKOVNÍ ÚVĚR** dnes u municipalit nejčastější externí dluhový zdroj, kritéria:
  - **doba splatnosti**
  - **anuitní / neanuitní splácení**
  - **úroková míra**
  - **zajištěný / nezajištěný**
- Municipality jsou pro banky většinou solventní a nízkorizikový (potenciální) dlužník > **NÍZKÝ ÚROK**
- Náročnější rozhodování O **PŘÍPADNÉ FIXACI ÚROKOVÉ SAZBY** – jde fakticky o finanční derivát (forward)
- Zejména u náročnějších projektů banky provádějí **DUE-DILIGENCE** = nezávislou prověrku dlužníka
- U největších projektů tzv. **SYNDIKOVANÉ ÚVĚRY** = více úvěrujících bank = rozředění jimi nesených rizik
- Bankovní úvěry **NETŘEBA** municipalitou soutěžit podle ZZVZ
- Banky hovoří o tzv. **MUNICIPÁLNÍCH ÚVĚRECH** (ctí specifika RUD, menší váha zástavy, na míru ÚSC)



## Dluhové financování – dodavatelský úvěr

- Dodavatel municipalitě nabízí odložené splácení **SPLÁTKOVÝM KALENDÁŘEM** či prostě odloženou (dlouhodobou) splatností
- Sám dodavatel může zapojit svoji banku – úvěr od ní, cese v její prospěch
- Často **RUČENÍ SMĚNKOU**, tu může dodavatel eskontovat u banky = „*vyměnit*“ za úvěr od ní
- Běžná bývá implicitní úroková míra, i když není explicitní nominální – je třeba vypočítat pro porovnání s jinými možnostmi financování – **EFEKTIVNOST**
  - **výpočet tzv. efektivní úrokové míry**



## Dluhové financování – dluhopis (1)

- Cenný papír
- Úroková míra stanovena velmi různorodě (kuponem, pod pari, pohyblivou úrokovou měrou,...)
- Splatnosti obvykle 1 – 10 let, výjimečně i více
- Úroková míra dle solventnosti (bonity), ale i důvěryhodnosti emitenta/dlužníka
- Sekundárně (po emisi) obchodovány na finančních trzích
- Náročný proces před povolením emise (u českých municipalit povoluje MFČR)
- ÚSC dovoluje zákon o rozpočtových pravidlech Ú.R., ale jenom za určitých podmínek a za určitým účelem – tzv. KOMUNÁLNÍ DLUHOPISY



## Dluhové financování – emitenti komunálních dluhopisů v ČR

Rok	Město	Hodnota [mil. Kč]	Splatnost [roky]	Úrok
1997	Židlochovice	40	10	12,9 %
2002	Brno	2 700	7	5,5 %
2003	Praha	5 400	10	3,95 %
2004	Ostrava	3 000	10	n/a
2010	Liberec	2 000	15	6M PRIBOR + 3,3 %
2011	Praha	5 000	10	4,25 %
2013	Praha	5 400	10	3,125 %



## Dluhové financování – rating

- Expertní kvantifikovaná informace o BONITĚ případného dlužníka (úvěr, dluhopis,...)
- Vyčíslení RIZIKA dlužníka pro případného investora
- Pro české obce NEEXISTUJE jediná standardizovaná závazná metodika pro jejich rating, částečně pouze SIMU MFČR, ne závazně pak CCB
- Díky relativně nižšímu zadlužení obvykle lepší rating mají malé a menší obce
- Problematická je KVALITA/VALIDITA DAT, nad nimiž je rating vyčíslován
- Výzvou jsou METODICKÁ ÚSKALÍ (nekonsolidovaná data, stavová X toková data, nedostupná data, cashová X aktuální data)
- I samotné zadlužení obcí má RŮZNÉ ZPŮSOBY STANOVENÍ A VÝPOČTU (vždy jsou však nejzadluženější města Praha, Plzeň, Brno, Ostrava)
- NULOVÉ zadlužení obce ≠ řádné hospodaření obce ani zdravý rozvoj obce





## Odkup pohledávek

- Často spojen s dodavatelským úvěrem a/nebo při EPC způsobu realizace
- Dodavatel (věřitel) ODPRODÁVÁ svoji pohledávku za municipalitou bance (tzv. cese), ta pak inkasuje splátky dle pevného splátkového kalendáře
- KVALITU PLNĚNÍ dodavatele municipalitě banka neřeší
- Odměna (marže) bance je předem zohledněna v kalkulaci ceny plnění
- VÝHODY: rychlost získání, rozvolnění splátek
- NEVÝHODY: nemožnost refinancovat, podléhá ZZVZ, prodraží cenu plnění (úrok, marže banky)
- Prověření výhod a nevýhod předem je nezbytné – EFEKTIVNOST
- U EPC způsobu realizace:
  - **proměnlivé splátky municipality bance dle výše úspor**
  - **při nedosažení úspor doplňuje splátku dodavatel – jeho odbornost banka zkoumá předem**



# Leasing

- Specializovaní poskytovatelé, zejména na dopravní prostředky a některé technologie
- FINANČNÍ = pacht na dobu určitou + vždy následný přechod vlastnictví, min. na 3-5 let, ale flexibilně upravitelný na míru
- OPERATIVNÍ = pouze pacht na dobu určitou, někdy s opcí na nákup věci po skončení
- Zejména operativní leasing vhodný pro otestování technologií či při potřebě zajistit moderní řešení při rychlém technickém vývoji
- Implicitní (leasingová) úroková míra – nutno vypočítat a porovnat s jinými variantami financování – EFEKTIVNOST



## Projektové financování

- Oddělení rizik i financování projektu od zbytku municipality vytvořením speciální účelové organizace (tzv. SPV), většinou jako a.s. nebo s.r.o. na bázi tzv. „*joint venture*“
- Obdobně jako developerské společnosti
- Vhodné pro střednědobé dočasné projekty s velmi vyhraněnými peněžními toky (teplárna, ČOV,...)
- Přehlednější struktura = jednoznačnější odpovědnost, efektivnější řízení, vč. rizik
- Rizikem dotčené prostředky municipality jsou limitovány jejím vkladem do SPV, až případná garance poskytnutá municipalitou tuto exponovanost zvýší
- Při zapojení více zdrojů financování v SPV je určena SENIORITA každého instrumentu – míra, s jakou předností bude uspokojován (priorita splácení), např. při bankrotu, tedy napřed seniorní úvěry, poté až (případně) juniorní/podřízené/mezaninové úvěry



## Mezaninový dluh

- Forma podřízeného dluhu použitelný i pro investiční projekty municipalit
- Mezanin = „*někde mezi*“ standardním bankovním úvěrem a vlastními zdroji
- Tam, kde seniorní financování bankou již nelze (např. již není čím ručit) a vlastní zdroje také již nedostačují
- Seniorní úvěr = lepší zajištění, přednostní splácení > nižší riziko investora > nižší úrok
- Juniorní úvěr např. ve formě mezaninového dluhu = opačně než seniorní. Může být kapitalizován, což může snížit riziko investora a tím i úrok



## Vlastní kapitál (equity)

- Vklad municipality do účelově založené obchodní společnosti obvykle do 50 % podílu dle rizikovosti jí zajišťovaného projektu, soukromý sektor (stakeholderi) přesně naopak
- Obdobné jako u projektové společnosti, ale zde pro dlouhodobější projekty a strategickou spolupráci
- Vlastní kapitál (vlastní zdroj) je nejcennější a i proto nejdražší zdroj
- Při bankrotu či zrušení společnosti vlastní kapitál vyplácen jako úplně poslední
- Vhodné pro projekty se značným komerčním (výnosovým) potenciálem



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

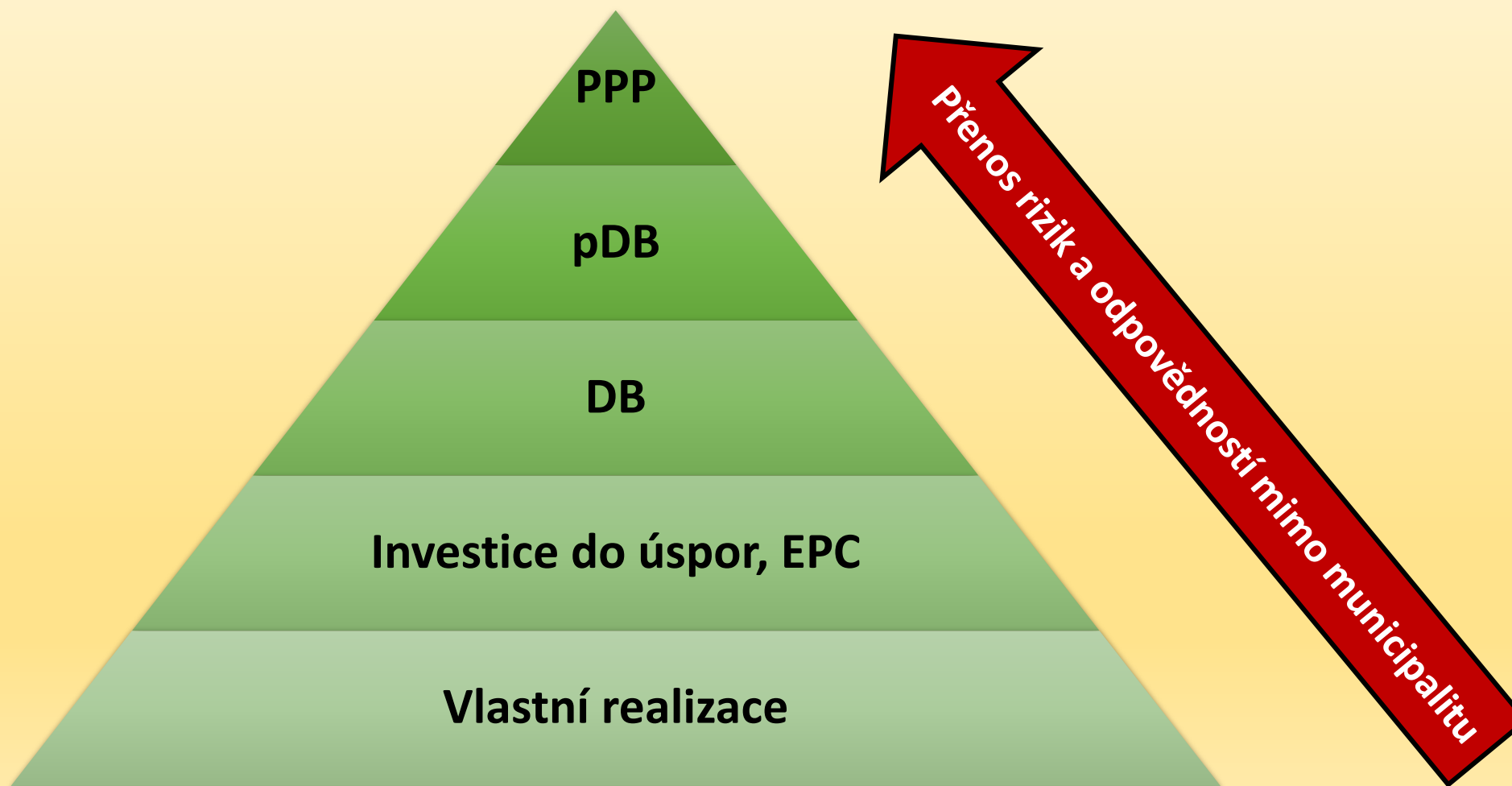


# Obsah kurzu

1. Úvod & kontext
2. Příprava investičního projektu
3. SMART Možnosti financování
4. SMART Možnosti realizace
5. Workshop a příklady dobré praxe



# SMART možnosti realizace – přehled





## Faktory pro volbu způsobu realizace (1)

- Primárně dle způsobu rozložení odpovědností a rizik
- Riziko má nést ta strana, která má lepší nástroje a znalosti k jeho řízení
- Přílišná snaha municipality zbavit se rizik prodraží projekt a/nebo vede k nenalezení/odstoupení soukromého partnera
- Určitý objem investovaných zdrojů municipality je nutný téměř ve všech případech
- Nutností je ochota municipality opustit dogma hospodárnosti = připustit, že za kvalitu/rychlost/nižší rizikovost se připlácí – EFEKTIVNOST
- Pro posouzení se nabízejí režimy ZZVZ
  - **předběžné tržní konzultace**
  - **soutěžní dialog**





## Faktory pro volbu způsobu realizace (2) – ty nejvýznamnější





## Vlastní zajištění

- Stále nejrozšířenější, TRADIČNÍ způsob
- Maximální kontrola, nesení všech rizik a veškeré odpovědnosti MUNICIPALITOU
- Náročné na zkušenosti a znalosti ZAMĚSTNANCŮ municipality
- Výše uvedené + tlak na hospodárnost = záruka PROBLÉMŮ nebo aspoň zdržení
- I tato varianta je pouze jednou z variant, její realizace má být výsledkem rozhodovacího procesu - EFEKTIVNOST



## Design-Build

- *„navrhni & postav“*
- Vhodné pro pozemní stavby, technologické celky, dopravní infrastrukturu, ale i administrativní budovy (úřadů)
- ZHOTOVITEL: Odpovědnost za projektovou dokumentaci a přebírání více rizik
- ZADAVATEL: Zadání účelu, standardů, rozsahu, kapacity, výkonových kritérií + financování
- Formou smlouvy s paušální cenou
- Košer i podle ZZVZ, tzv. *„požadavky na výkon a funkci“*
- Rizika je zde nutno rozdělit férově, pak má zadavatel dobrou kontrolu zejm. nad termíny, ale i vývojem cen



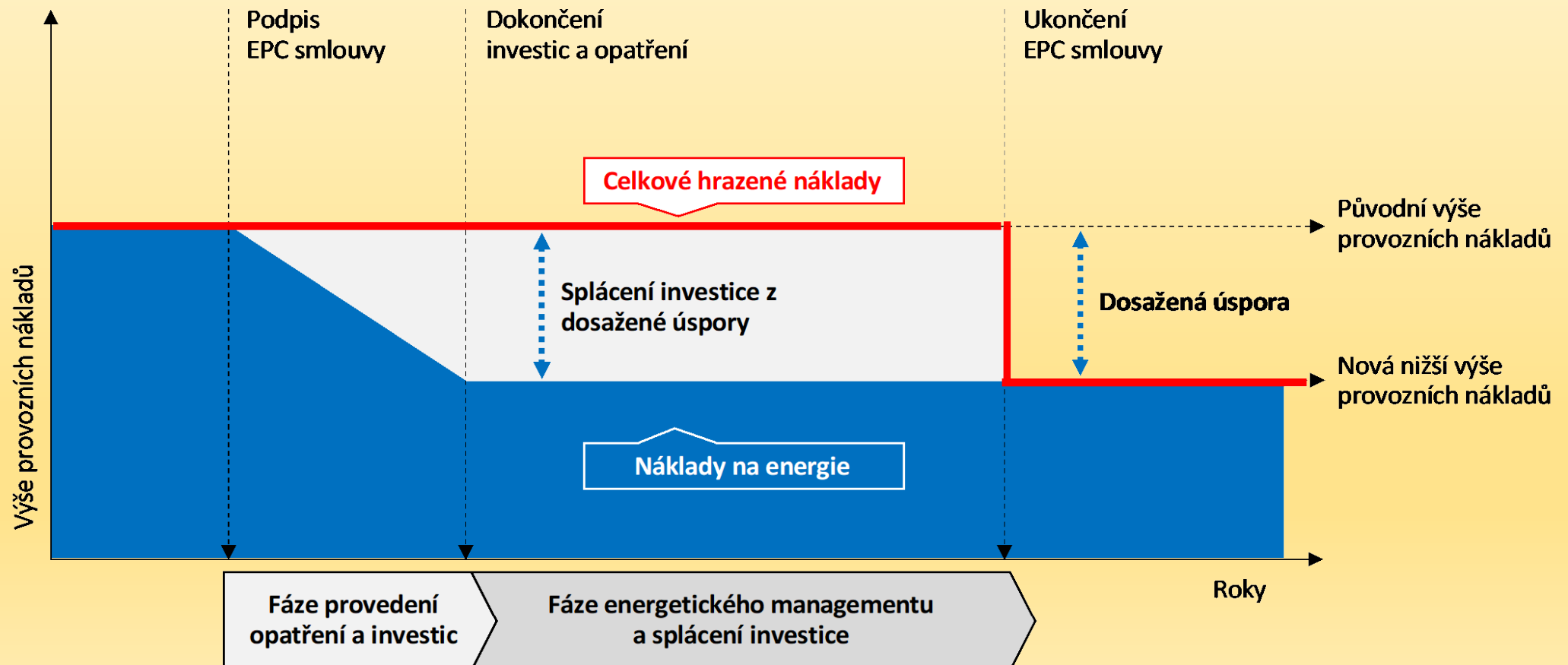
# Performance Design-Build

- Doplnění metody DB o VÝKONOVOU složku obdobnou EPC
- Garance investorovi vyšší PROVOZNÍ EFEKTIVNOSTI investice
- Vhodné u výstavby s důrazem na maximální efektivnost provozu, např. ENERGETICKOU, ale i pro opravy a údržbu
- Vhodné tam, kde je zájem o
  - **maximální komfort provozu pro investora**
  - **technologickou kompaktnost budov**
  - **maximální energetickou účinnost**
  - **minimalizaci náklad životního cyklu**
- Vhodné kombinace se ZPŮSOBY FINANCOVÁNÍ dotací, seniorním úvěrem, dluhopisem či dalšími finančními instrumenty



# Investice do úspor

- Cesta k minimalizaci nákladů životního cyklu investice, z úspor je/může být financována/splácena prvotní investice, typicky metodou EPC





## EPC

- Energetické služby ze SMLUVNĚ zajištěným výsledkem
- Jednoduchý model i pro municipality „začátečníky“ se SMART financováním, včetně malých municipalit či jejich příspěvkové organizace
- ZHOTOVITEL smluvně ručí za dosažení úspor, tj. i za návratnost celé investice
- Při nedosažení smluvních úspor zhotovitel DOROVNÁVÁ (kompenzuje) rozdíl
- Při rozumném rozložení rizik a výběru kvalitního zhotovitele může BANKA nabídnout atraktivní úvěrové financování a/nebo odkup pohledávky



## PPP (1)

- Různě „těsné“ PARTNERSTVÍ veřejného a soukromého sektoru
- Umožňuje konstrukci „*není služba, není platba*“ = PLATBU ZA DOSTUPNOST
- DLOUHODOBÝ smluvní vztah pro zajištění veřejné infrastruktury/služby s významným přenosem rizik na soukromého partnera
- Odměna pro soukromého partnera je SPOJENA S VÝKONY
- Municipality může získat potřebnou odbornost a znalosti BEZ ZTRÁTY KONTROLY nad infrastrukturou
- Varianty:
  - DBFM = „*navrhni, postav, financuj, spravuj*“, soukromý partner inkasuje za dostupnost/služby OD MUNICIPALITY
  - DBFMO = „*navrhni, postav, financuj, spravuj, provozuj*“, soukromý partner inkasuje za služby OD KONCOVÝCH UŽIVATELŮ (řidiči, návštěvníci, nájemníci,...)



## PPP (2)

- **OBCE – vhodné projekty:**
  - **Parkhousy a systémy parkování, dostupné bydlení, administrativní budovy, vodohospodářství, energetika, teplárenství, osvětlení, projekty energetických úspor**
- **KRAJE – vhodné projekty**
  - **Infrastruktura poskytování pobytových sociálních služeb, nemocnice, školy, silniční infrastruktura, vlakové a autobusové flotily**
- **STÁT – vhodné projekty**
  - **Dálnice, železniční koridory, budovy dopravní infrastruktury, energetická infrastruktura, věznice, justiční areály**





Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

**SMA**  
SVAZ MĚST A OBCÍ ČESKÉ REPUBLIKY

# Obsah kurzu

1. Úvod & kontext
2. Příprava investičního projektu
3. SMART Možnosti financování
4. SMART Možnosti realizace
5. Workshop a příklady dobré praxe