



# Možnosti financování a strategického postupu realizace projektu chytré čtvrti Špitálka

Předběžná tržní konzultace  
14. června 2022 | FINAL





# Cíl předběžné tržní konzultace

Provedení tržní konzultace je jedním z výstupů mandátu PwC a slouží k ověření předpokladů použitých při vypracování „**Finanční analýzy a doporučení strategického postupu realizace projektu chytré čtvrti Špitálka**“ (dále též „Projekt“).

Cílem této zprávy je **navrhnout a popsat základní scénáře strategického postupu realizace** projektu, včetně:

- Strukturování projektu,
- Hlavních předpokladů variant řešení,
- Matice SWOT,
- Výstupů finančního modelu,
- Možností financování, a
- Doporučení dalšího postupu.

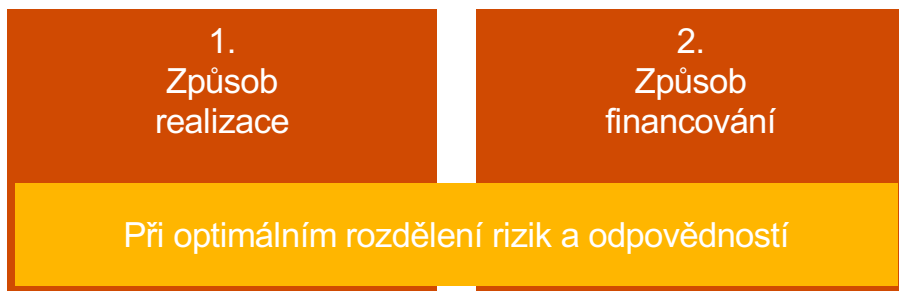


# Cíle spolupráce

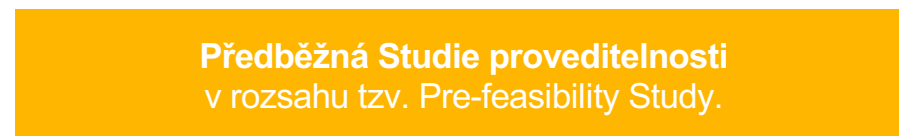
Cílem spolupráce s PwC bylo:

- provést **finanční analýzu** a
- doporučit **strategický postup realizace** projektu chytré čtvrti Špitálka.

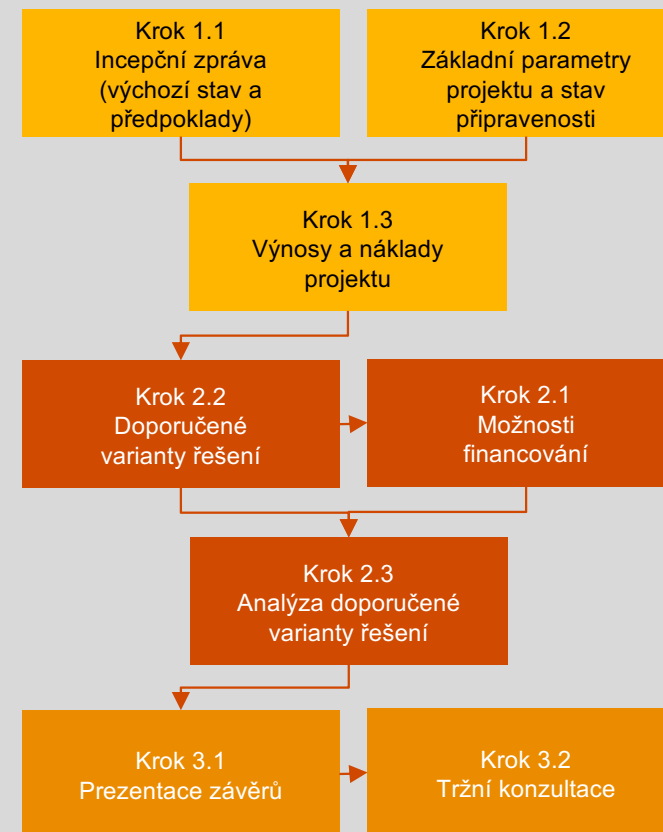
Zejména z pohledu:



Výstupem bude:



# Náš přístup



# 01

---

Cíle a  
předpoklady

Fáze projektu

Rozsah projektu



# Vize projektu

SMB očekává o projektu Chytré čtvrti Špitálka (**Špitálka**), že naplní následující vize a bude:

## 1 ATRAKTIVNÍ

Špitálka bude **impulzem, který zatraktivní** širší okolí v oblasti Cejlu a dá podnět k celkové revitalizaci čtvrti. Prolnutím rezidenčního, pracovního a kulturního prostředí nabídne **zjednodušení a zpříjemnění života** rezidentů i návštěvníků.

## 2 INOVATIVNÍ

Špitálka bude **symbolem pokroku a moderních technologií**. Využije inovací a bude vzorem, který ukáže budoucí možnosti urbánního rozvoje v oblasti udržitelnosti, ekologické šetrnosti, využití obnovitelných zdrojů a inovativních technologií.

## 3 INSPIRATIVNÍ

Špitálka revitalizací industriálního prostředí nabídne sociálně a kulturně bohaté a inspirativní prostředí k rozvoji pracovního, komunitního i individuálního života. Špitálka bude projektem **evropského významu inspirující ostatní města** k rozvoji.

# Cíle a výchozí předpoklady SMB

SMB očekává naplnění následujících cílů a předpokladů:

1. **Minimalizace výše výdajů SMB do přípravy a investice** projektu s preferencí rozvolnění výdajů do let fáze provozu.
2. **Minimalizace zadlužení** bilance SMB z titulu projektu.
3. **Udržení vlastnictví** pozemků a nových objektů projektu, pokud to bude ekonomicky alespoň částečně možné.
4. **Neztratit vliv na dlouhodobé fungování** Špitálky a na obsah služeb a kulturně-sociální náplně projektu.
5. **Optimální poměr mezi komerční soběstačností, mírou vlastnictví a vlivu na projekt, a naplnění poslání** kulturně-sociálního projektu podporující komunitní život.
6. **Možná finanční podpora projektu**, tam kde tržní/komerční podmínky nebudou dostačující – objekty CCEH.
7. **Preference nájemního bydlení** před prodejem bytových jednotek.
8. Nové objekty budou v **pasivním energetickém standardu** a Špitálka bude energeticky soběstačná.
9. Zachování industriálního charakteru.



# Fáze realizace

Analýza pracuje s následujícími třemi fázemi a časovým harmonogramem:

0

## FÁZE 0: 2023-2026

Příprava brownfieldu a výstavba dopravní a technické infrastruktury.

1

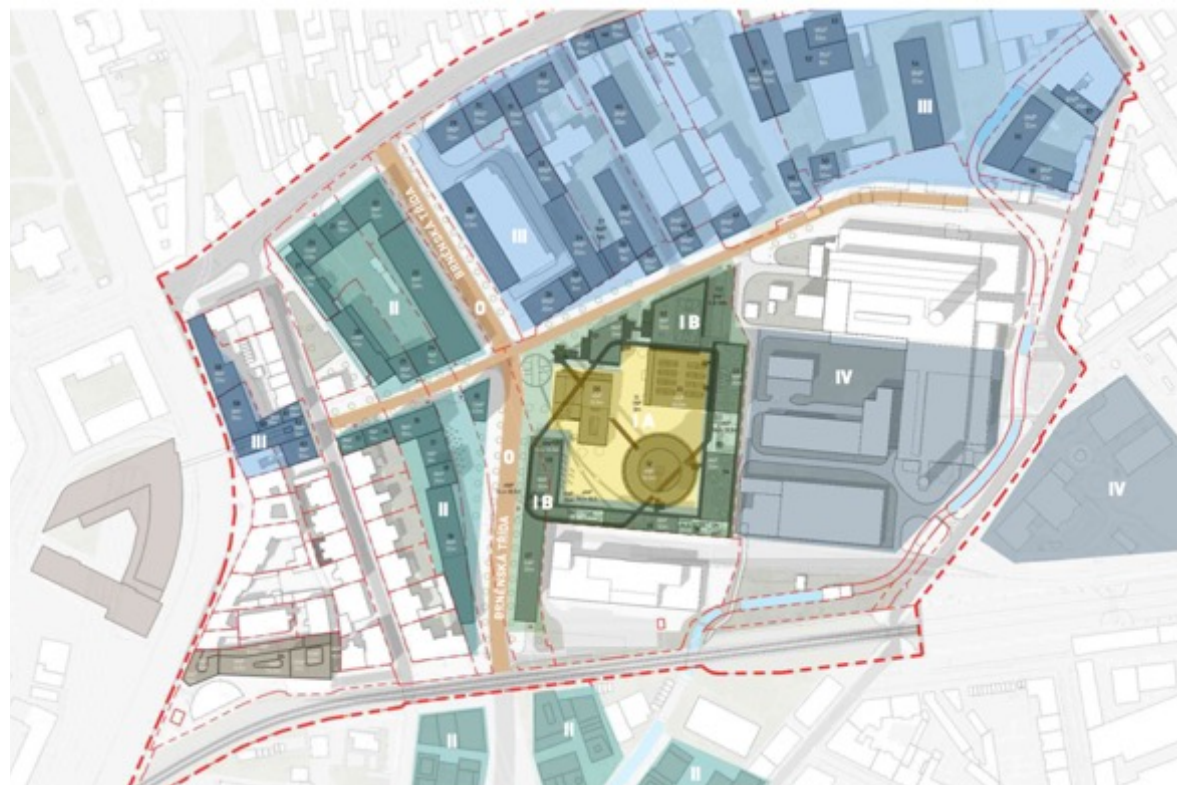
## FÁZE 1: 2027-2029

Realizace Chytré čtvrti Špitálka.

2

## FÁZE 2: od roku 2028

Další fáze rozvoje širšího okolí.



# Fáze 1: objekty Chytré čtvrti Špitálka

Analýza pracuje s následujícími objekty:

## WORK & LIVE | 88 %

Komerční nájemné bydlení | až 530 jednotek



## WORK & LIVE | 12 %

Dostupné nájemné bydlení | až 70 jednotek



## CULTURE HUB

Multifunkční prostor až 3000 lidí



## COWORK HUB

Pracovní prostředí | 200 lidí



## EVENT HUB

Prostor pro kulturní a společenské akce



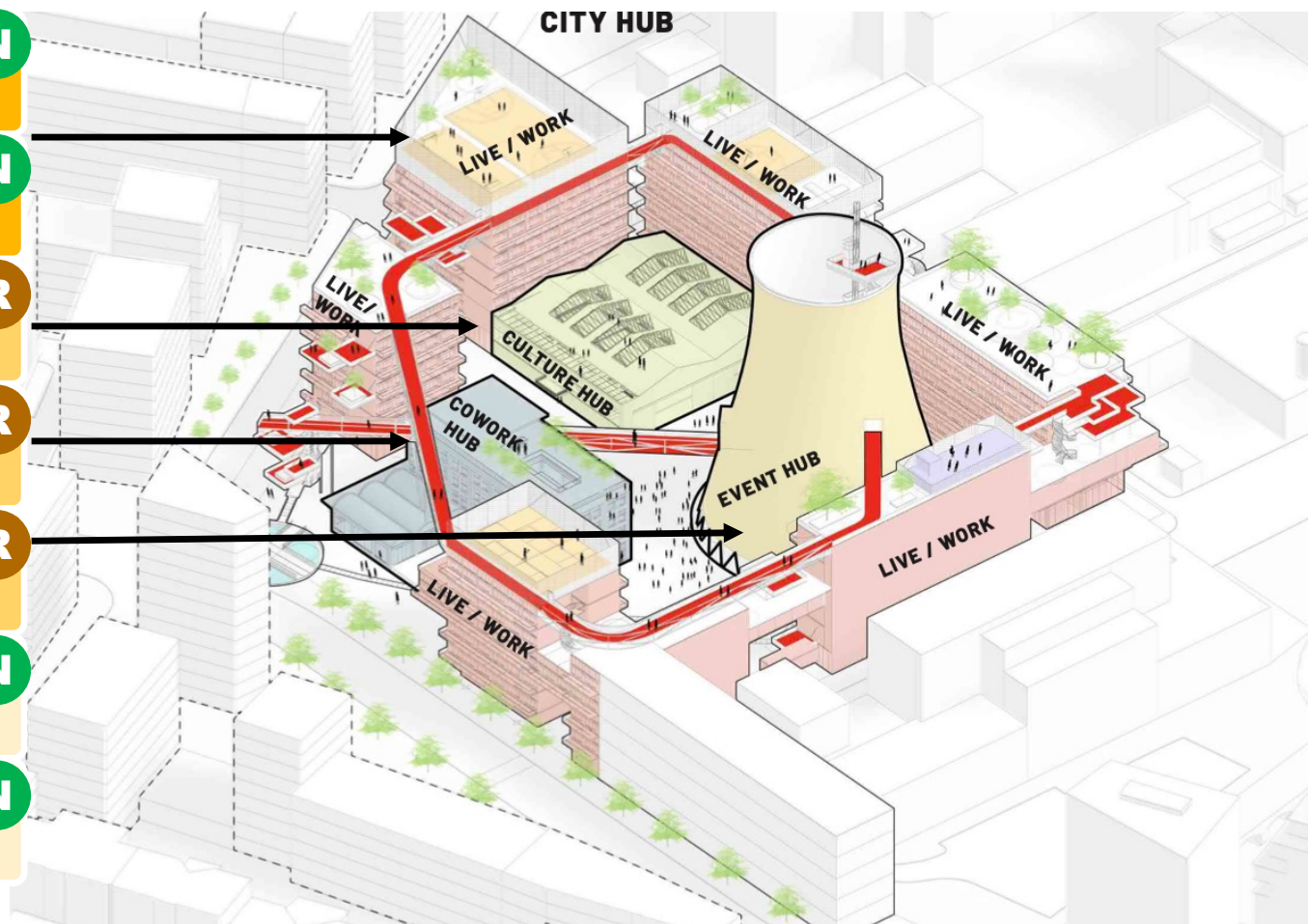
## PARKING

Podzemní parkoviště



## OSTATNÍ OBJEKTY

Veřejný prostor, „skywalk“, energetika





# 02

---

Omezení a  
hrozby

Doporučená  
řešení





# Omezení a hrozby - doporučená řešení I.

## OMEZENÍ A HROZBY

1

### NEJISTOTA SNIŽUJE HODNOTU

- Revitalizace Špitálky bude **první investice** v oblasti a jejím cílem je iniciovat změnu a přilákat zájem rezidentů a podnikatelů.
- Cena, kterou budou developeři ochotni zaplatit bude nyní nižší, než bude v pozdější fázi rozvoje oblasti, kdy už bude atraktivnější.

2

### VELKÁ INVESTICE v řádu 3,3 mld Kč

- Fáze 1. mezi roky 2027-29 vyžaduje velkou investici, která pokud bude financována dluhem, výrazně zvýší zadlužení SMB.

3

### KOMPLEXNÍ – RIZIKO INTEGRACE

- Špitálka je **velmi komplexní projekt s rizikem integrace**, který v dnešní fázi ještě není jasně definovaný. Celý areál bude využívat společné technologie, přitom jednotlivé objekty mohou mít jiné vlastníky nebo provozovatele.

## DOPORUČENÉ ŘEŠENÍ

### PODRŽET a REALIZOVAT NA KONCI

- **Neprodávat pozemky developerům**, ale naopak vystavět Špitálku do vlastnictví SMB.
- **Realizovat její hodnotu až na konci projektu**. SMB si ponechá riziko budoucího rozvoje oblasti, neboť na ni má podstatný vliv.

### ROZLOŽIT VÝDAJE V ČASE

- **Rozložit výdaje SMB v čase**, kdy rozvoj širšího okolí začne generovat další příjmy pro SMB.

### JEDEN STRATEGICKÝ PARTNER

- Realizaci a správu Špitálky je nevhodné řešit per partes po jednotlivých objektech a funkcích. Projekt bude úspěšný, pokud bude realizován a dlouhodobě spravován **jedním subjektem**, který má zkušenosti s řízením velkých investičních projektů a motivován dlouhodobě dodržet požadavky na kvalitu a funkčnost.

# Omezení a hrozby - doporučená řešení II.

## OMEZENÍ A HROZBY

4

### VELKÁ INVESTICE = VELKÁ RIZIKA

- Velký investiční projekt nese značná rizika v řádu stovek milionů Kč s možným materiálním dopadem na rozpočet SMB. Projekt vyžaduje profesionální řízení a přenos odpovědnosti. Proto SMB musí vyhodnotit své možnosti, zkušenosti a kompetence.

5

### BUDOUCÍ KONKURENCE

- V Brně budou další projekty, které mohou Špitálce v budoucnu konkurovat – zejména CULTURE, COWORKING a EVENT HUB.
- Objekty CCEH mají svým významem pro rozvoj a funkčnost Špitálky, ale nejistotě budoucího vývoje není se možné vyhnout.

## DOPORUČENÉ ŘEŠENÍ

### PŘENĚST RIZIKA NA PARTNERA

- Využít model, který **efektivně přenes**e klíčová rizika projektu na soukromý sektor, zejména riziko stavby a její ceny, riziko dodržení termínů a riziko správné funkčnosti ve fázi provozu.

### ŘÍZENÉ RIZIKO = FLEXIBILITA

- SMB by mělo mít možnost vlivu na zaměření, funkci a obsah služeb tak, aby mohla v budoucnu reagovat na změny potřeb komunity a reagovat na konkurenční projekty.
- SMB by nemělo cílit pouze na komerční využití, ale může využít Špitálku na obsluhu potřeb obyvatelstva – kulturně-sociální rozměr.

**Doporučený model realizace:** ve VZ vybrat **STRATEGICKÉHO PARTNERA** – zkušeného a kapitálově silného, který převezme klíčová rizika projektu – design, výstavba, termíny, správa a údržba, dlouhodobá funkčnost a kvalita.

SMB si podrží vlastnictví a vliv na budoucí obsah a funkci Špitálky a ponechá si riziko poptávky a nájemních cen. To sníží rizikový profil projektu a zlevnění financování projektu.





## **Otázky:**

- Vnímáte některé předpoklady jako mylné?
- Vidíte další podstatné předpoklady, které nejsou zvažovány?

# 03

## Investiční náklady





# CAPEX – Investiční náklady Fáze 0. – Příprava území

- Náklady na přípravu území, vyčištění brownfieldu a výstavbu technické a dopravní infrastruktury jsou předpokládány ve výši **844 mil. Kč bez DPH**.
- Finanční model Fáze 1. u obou variant: JV a PPP nepředpokládá jakýkoliv výdaj na Fázi 0.
- Rizika a investice Fáze 0. nebudou přenášeny na Strategického partnera. Příprava území a výkupy pozemků budou plně v režii SMB.
- Vybudování technické a dopravní infrastruktury je obtížně přenositelné na Strategického partnera, neboť přesahuje území pozemků Špitálky.
- Určitá možnost **čerpání dotačních prostředků** na přípravu brownfieldu, ale žadatelem musí být pouze SMB.

<b>Fáze 0 (reálně)</b>		
<b>Chytrá čtvrť (území fáze 1)</b>		<b>tis. Kč</b>
Pozemky Tepláren Brno		259 000
Zaměření a průzkumy		2 990
Právní náklady, due diligence		1 295
Ostatní náklady		10 360
<b>Sub-total</b>		<b>273 645</b>
<b>Infrastruktura (území mimo fázi 1)</b>		
Pozemek nebo budovy		200 000
Investiční záměr (dopravní a technická infrastruktura)		187 800
Demolice budov		179 019
Projekční práce - demolice	2%	3 580
<b>Sub-total</b>		<b>570 400</b>
<b>Investiční náklady</b>		<b>844 045</b>
<b>Investiční náklady včetně DPH</b>	21%	<b>1 021 294</b>

# CAPEX – Investiční náklady Fáze 1. – Jednotkové náklady

- Předpokládané jednotkové stavební **náklady na m<sup>2</sup> ČPP** (bez ceny pozemků a projektové dokumentace) v cenách 2022:
- WORK&LIVE (novostavba): **50,000 Kč bez DPH/m<sup>2</sup>**
- COWORK HUB (rekonstrukce): **45,000 Kč bez DPH/m<sup>2</sup>**
- CULTURE HUB (rekonstrukce): **85,700 Kč bez DPH/m<sup>2</sup>**
- CULTURE HUB přístavba (novostavba): **36,800 Kč bez DPH/m<sup>2</sup>**
- EVENT HUB vestavba (novostavba): **73,000 Kč bez DPH/m<sup>2</sup> + 78 mil. Kč fix**
- PARKING (pod objekty WORK&LIVE): **22,100 Kč bez DPH/m<sup>2</sup> HPP**
- STŘECHY (zeleň, zahrady, hřiště): **17,000 Kč bez DPH/m<sup>2</sup> HPP**
- OSTATNÍ investice (skywalk, energetika, veřejné prostory): **242 mil. Kč bez DPH**

CAPEX, reálné (rok 2022), tis Kč bez DPH						
Funkční prvek	HPP m2	ČPP m2	Náklad na m2 HPP	Náklad na m2 ČPP	Fixní stavební náklady	Celkem CAPEX
WORK&LIVE 01-05	23 071	17 374	37,5	49,8	-	865 163
WORK&LIVE 06 a 08	3 421	2 563	37,5	50,1	-	128 288
COWORK HUB	3 469	2 595	33,5	44,8	-	116 212
CULTURE HUB 1	2 038	1 223	51,4	85,7	-	104 753
CULTURE HUB 2	1 874	1 656	32,5	36,8	-	60 905
EVENT HUB	6 196	4 957	58,5	73,1	78 000	440 466
PARKING	15 149	-	22,1	-	-	334 793
Ostatní	-	-	-	-	242 000	242 000
Střechy	5 258	5 258	16,8	16,8	-	88 072
<b>Náklady výstavby</b>	<b>60 476</b>	<b>35 626</b>	<b>39,4</b>	<b>66,8</b>	<b>320 000</b>	<b>2 380 650</b>
Projektová dokumentace					9,70%	230 923
Provozní náklady během výstavby						95 226
<b>Celkem náklady během výstavby</b>						<b>2 706 799</b>

V současných cenách roku 2022.



# CAPEX – Investiční náklady Fáze 1. – Realizace chytré čtvrti Špitálka

- Stavební náklady Fáze 1. (CAPEX) jsou předpokládány ve výši **2,9 mld. Kč bez DPH** (včetně inflace 2 %, v cenách let 2027-2029).
- Provozní náklady v průběhu výstavby a náklady financování navyšují CAPEX o 380-411 mil. Kč.
- **Celková investiční hodnota fáze výstavby**, kterou je třeba financovat je ve výši **3,3 mld. Kč bez DPH**.
- Tento výdaj neobsahuje žádné výdaje Fáze 0. z předešlé strany.

Varianta	JV	PPP
<b>mil CZK, nominální ceny včetně inflace</b>		
<b>Investiční náklady (nominální)</b>		
Work&Live	1 215	1 215
Cowork Hub	142	142
Culture Hub	203	203
Event Hub	539	539
Parking	410	410
Ostatní	296	296
Střešní zahrady	108	108
<b>Celkem CAPEX</b>	<b>2 913</b>	<b>2 913</b>
Náklady financování v průběhu výstavby	305	274
Provozní náklady v průběhu výstavby	106	106
<b>Celkem Investiční náklady</b>	<b>3 321</b>	<b>3 290</b>

V předpokládaných cenách fáze výstavby, roky 2027-2029.



## **1. Investiční náklady**

- 1.1 Domníváte se, že použité předpoklady jednotkových investiční nákladů na objekty jsou reálné pro jednotlivé objekty?
- 1.2 Domníváte se, že některé činnosti Fáze 0. (v odpovědnosti SMB), by mohly být přesunuty do Fáze 1. a do odpovědnosti Strategického partnera (JV nebo PPP)? Například výstavba dopravní a technické infrastruktury?



# OPEX – Provozní peněžní toky Fáze 1. – Jednotkové výnosy a náklady

- Jednotkové ceny roku 2022:
- ČPP bytových/pracovních jednotek:  
**28 m<sup>2</sup> + možnost ½ vestavěného patra**
- Komerční nájemné bytů :  
**EUR 15,5 / m<sup>2</sup> ČPP**
- Komerční nájemné jednotek pro práci:  
**EUR 14,0 / m<sup>2</sup> ČPP**
- Zvýhodněné nájemné bytů:  
**EUR 6,9 / m<sup>2</sup> ČPP = 180 Kč / m<sup>2</sup> ČPP**
- Komerční nájemné RETAIL:  
**EUR 18,0 / m<sup>2</sup> ČPP**
- Dále se předpokládá přefakturace služeb a energií na nájemníky.

Výnosy, reálné, tis EUR bez DPH											Kč/EUR	26,00
Funkční prvek	Jednotkové výnosy (EUR/m2/měsíc)										Roční výnosy v cenách 2022	
	W&L Komerční bydlení	W&L Dostupné bydlení	W&L Work	W&L Retail	COWORK HUB	CULTURE HUB	Přístavba CULTURE HUB	EVENT HUB	PARKING	Zázemí		
Work&Live 1-5	15,5	6,9	14,0	18,0							3 629	
Work&Live 6-8	15,5	6,9	14,0	18,0							251	
COWORK HUB				18,0	14,8						624	
CULTURE HUB 1						22,2					353	
CULTURE HUB 2							22,2			4,0	135	
EVENT HUB								10,0			691	
PARKING									11,7		1 914	
<b>Celkem provozní výnosy</b>											<b>7 597</b>	
OPEX, reálné, tis EUR bez DPH												
Funkční prvek	Jednotkové náklady (EUR/m2/měsíc)										Roční náklady v cenách 2022	
	W&L Komerční bydlení	W&L Dostupné bydlení	W&L Work	W&L Retail	COWORK HUB	CULTURE HUB	Přístavba CULTURE HUB	EVENT HUB	PARKING	Zázemí		
Work&Live 1-5	1,6	1,6	1,6	2,2							463	
Work&Live 6-8	1,6	1,6	1,6	2,2							36	
COWORK HUB				2,2	2,3						96	
CULTURE HUB 1						1,3					31	
CULTURE HUB 2							1,3			0,6	18	
EVENT HUB								3,7			274	
PARKING									0,8		143	
<b>Celkem provozní náklady</b>											<b>1 060</b>	
Provozní zisk, reálné, tis EUR bez DPH												
Funkční prvek	(EUR/m2/měsíc)										Roční provozní zisk	
	W&L Komerční bydlení	W&L Dostupné bydlení	W&L Work	W&L Retail	COWORK HUB	CULTURE HUB	Přístavba CULTURE HUB	EVENT HUB	PARKING	Zázemí		
Work&Live 1-5	13,9	5,3	12,4	15,8							3 166	
Work&Live 6-8	13,9	5,3	12,4	15,8							215	
COWORK HUB				15,8	12,5						528	
CULTURE HUB 1						20,9					322	
CULTURE HUB 2							20,9			3,4	117	
EVENT HUB								6,3			417	
PARKING									10,9		1 772	
<b>Celkem provozní zisk</b>											<b>6 537</b>	

## OPEX – Provozní peněžní toky Fáze 1. – Celkem provozní výsledek

### Příjmy a provozní náklady (rok 2031), nominální, tis Kč bez DPH

Funkční prvek	Příjmy	Provozní náklady	Provozní zisk
WORK&LIVE	129 586	-16 531	113 055
COWORK HUB	19 377	-2 974	16 403
CULTURE HUB	15 153	-1 513	13 641
EVENT HUB	21 486	-8 522	12 964
PARKING	59 480	-4 428	55 051
<b>Provoz</b>	<b>245 083</b>	<b>-33 969</b>	<b>211 114</b>

*Příjmy mají podobu příjmů z pronájmu.*

*Provozní náklady jsou bez nákladů za energie.*

*Neobsaženy náklady na financování, nezapočitatelné DPH, daně apod.*

Pro referenci: roční peněžní toky v předpokládaných cenách v roce 2031.



## **2. Provozní příjmy a náklady**

- 2.1 Domníváte se, že použité předpoklady jednotkových provozních příjmů a nákladů u jednotlivých objektů jsou dosažitelné?
- 2.2 Případně, domníváte se, že celkové roční příjmy a náklady u objektů COWORKING, CULTURE a EVENT HUB jsou dosažitelné?



**PŘESTÁVKA**

# 04

## Varianty



# Základní varianty strategického postupu realizace projektu

1

## Varianta

---

**Joint-Venture  
se strategickým partnerem a  
s garancí minimálních příjmů**

2

## Varianta

---

**Public-Private Partnership  
s platbou za dostupnost**



# Rozdělení rizik – identické pro obě varianty

Na základě cílů, klíčových omezení a rizik a doporučení, navrhujeme optimální rozdělení přenosu klíčových rizik na strategického partnera. Téměř identické pro obě varianty.

Riziko	Joint-Venture	Sdílené	SMB
Získání pozemků a územního rozhodnutí			<b>X</b>
Získání stavebního povolení	<b>X</b> ←	→ <b>x</b>	
Design a projektová dokumentace	<b>X</b>		
Výstavba (cena a termíny)	<b>X</b>		
Technologie – výběr a dlouhodobá funkčnost	<b>X</b>		
Správa a údržba – kvalita a dlouhodobá funkčnost	<b>X</b>		
Náklady životního cyklu (celoživotní obnova)	<b>X</b>		
Nájemní bydlení W&L – nájemní politika		<b>x</b> ←	→ <b>X</b>
Objekty CCEH – nájemní politika a funkce/služby			<b>X</b>
Příjmy z komerčních aktivit (nájmy, provoz ...)		<b>x</b> ←	→ <b>X</b>
Výběr nájemného a správa nájemních smluv	<b>X</b>		



### 3. Rizika projektu

3.1 Jak vnímáte celkové rozdělení rizik?

3.2 Jak vnímáte rozdělení zejména následujících rizik:

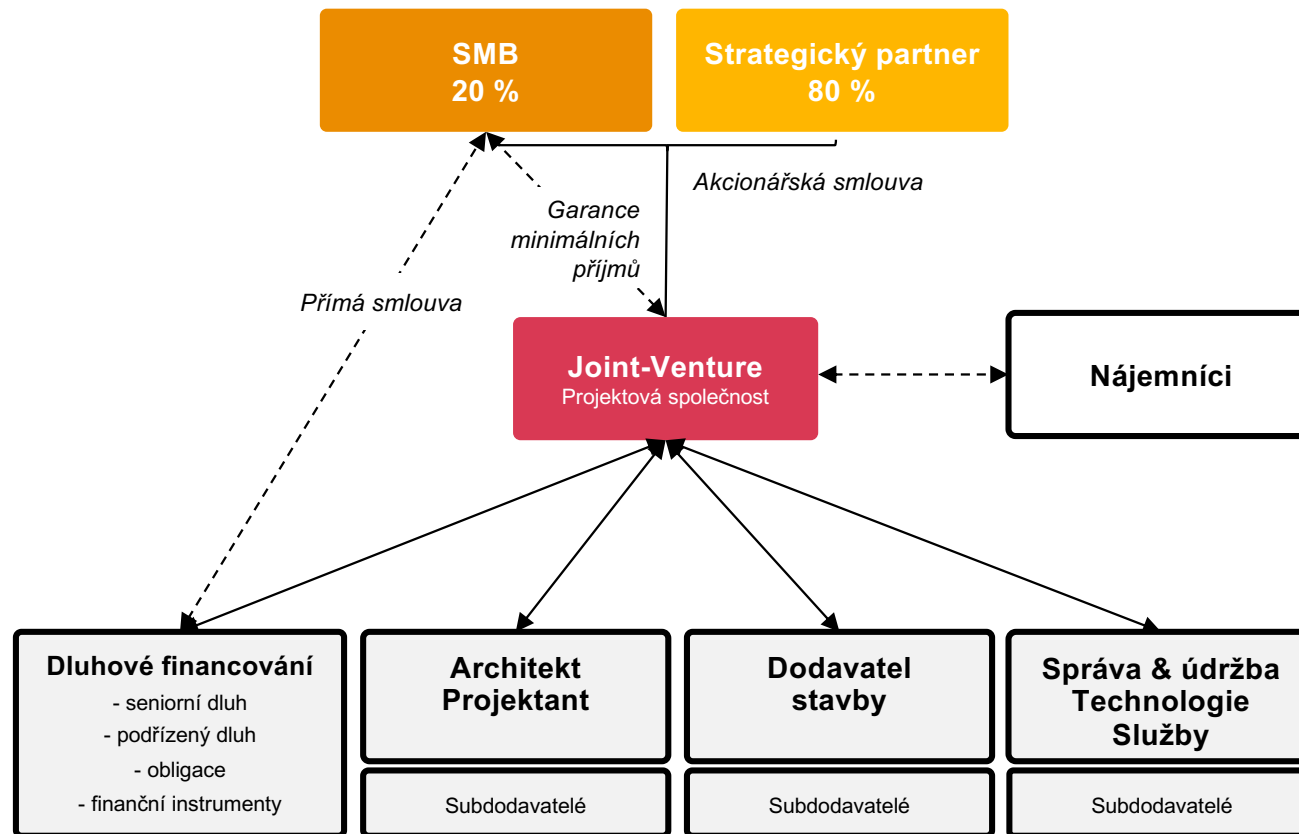
- Riziko získání stavebního povolení (**odpovědnost JV**)
- Riziko výstavby – ceny a termínů (**odpovědnost JV**)
- Riziko celoživotních nákladů (**odpovědnost JV**)
- Riziko v případě novostaveb a rekonstrukcí (**odpovědnost JV**)
- Riziko poptávky – obsazenosti a výše nájmů:  
WORK&LIVE (**odpovědnost SMB**)
- Riziko poptávky – obsazenosti a výše nájmů: COWORKING,  
CULTURE a EVENT HUB (**odpovědnost SMB**)

1

## **VARIANTA: JV**

**Společný podnik  
se strategickým partnerem a  
s garancí minimálních příjmů**

# Varianta 1: Joint-Venture s garancí minimálních příjmů





# Varianta 1: Popis

Varianta **strategického partnerství s garancí minimálních příjmů** s kapitálově silným a zkušeným developerem/investorem, který poskytne většinu vlastního kapitálu a zkušenosti s projektovým řízením dlouhodobých investic. Může mít řadu mírně odlišných variací.

Postup realizace může být následující:

1. SMB ve VZ dle ZZVZ vybere strategického partnera (**Partner**) z řad real-estate developerů nebo infrastrukturních fondů na základě hodnocení ekonomické výhodnosti nabídky, kdy cenovou nabídku bude např. tvořit požadavek na výši garance minimálního příjmu nebo výnosnosti kapitálu Partnera (IRR) a výše developerského poplatku v případě realizace i nerealizace projektu.
2. SMB a Partner společně založí projektovou společnost (**JV**), s.r.o. nebo a.s.. Partner zajistí kompetentní a profesionální tým pro projektové řízení a development projektu a poskytne do JV svůj podíl vlastního kapitálu na development a investici.
3. JV na vlastní účet vyprojektuje, zafinancuje a vystaví **všechny objekty do majetku JV**.
4. JV zajistí soulad požadavků na stavbu a provoz a ponese odpovědnost za náklady životního cyklu a dlouhodobou kvalitu.
5. WORK&LIVE: Nájemní politiku určuje SMB, ale v případě nižších příjmů proti modelu nabídky bude kompenzovat JV – viz **Garance**.
6. CCEH: Provoz CCEH může být zajištěn JV nebo externím provozovatelem. SMB bude mít vliv na aktivity CCEH, ale v případě nižších příjmů proti modelu bude kompenzovat JV – viz **Garance**.
7. Partner bude motivován maximalizovat komerční příjmy podílem na zisku, který mu zvýší návratnost kapitálu nad rámec jeho požadavku na minimální výnosnost. Výše návratnosti Partnera ale bude degresivně limitovaná, např: sdílení zisku mezi min IRR a min IRR+X% bude 50:50, nad min IRR+X% bude 20:80 (SMB 80%), výše třeba i max. strop.
8. Dostatečně kompetitivní tendr zajistí nabídky pod standardní úrovní očekávaných výnosů. Uchazeči si část komerčního rizika vezmou a budou plánovat, že si skutečný výnos „doženou“ podporou komerce (riziko poptávky bude limitované zdola i z hora).
9. Na konci 30. roku přejde podíl Partnera na SMB za 1 Kč.

# Hlavní parametry

<b>Pozemky</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Variantní: i) vloženy do vlastnictví JV nebo ii) v majetku SMB.</li></ul>
<b>Objekty</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vystavěny do majetku JV.</li></ul>
<b>Příjmy</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>JV</b>: příjmy z pronájmu nebo provozu <b>všech objektů</b>.</li><li>• <b>SMB</b>: poskytuje JV <b>Garanci minimálních příjmů</b>.</li><li>• Degresivní motivační schéma pro Partnera, aby maximalizoval komerční zisky včetně možnosti zastropování jeho výnosu.</li></ul>
<b>Riziko</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nejvíce vnímaná obava je, aby v budoucnu SMB, jako akcionář v JV, nemohl blokovat chod projektu. Smlouva musí jasně řešit postupy ve všech zásadních situacích projektu (default, ukončení ..).</li></ul>
<b>Nabídková cena</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Požadavek na minimální výnosnost kapitálu Partnera (IRR) /nebo výši Garance minimálních příjmů (nutné prověřit).</li><li>• Odměna za development v případě realizace, ale také nerealizace.</li><li>• Nutné právně ověřit, zda JV bude zadávat v režimu ZZVZ.</li></ul>

## Princip Garance minimálních příjmů

- Cílem varianty 1. JV je získat kapitálově a profesně silného partnera, který zajistí výstavbu v rozpočtu, termínech a kvalitě a bude motivován na dlouhodobém fungování zařízení. SMB má Partnera s cílem zajistit kvalitní fungování projektu zejména po technické a organizační stránce.
- **Garance minimálních příjmů** je platba rozdílu mezi skutečnými příjmy JV a jejich minimální úrovní uvedenou ve finančním modelu v nabídce Partnera, za předpokladu, že skutečné příjmy jsou nižší než minimální úroveň. SMB si ponechá riziko příjmů u vybraných objektů. JV má tedy jistotu minimálních příjmů v případě poklesu poptávky nebo nájemních cen. To zajistí podstatné snížení nákladu financování projektu. Riziko příjmů za CCEH nese SMB ve všech variantách.
- Také možnost garance min. výnosnosti Partnera dle principu „**Ani lépe, ani hůře**“.



## **4. Varianta realizace 1: Joint-Venture**

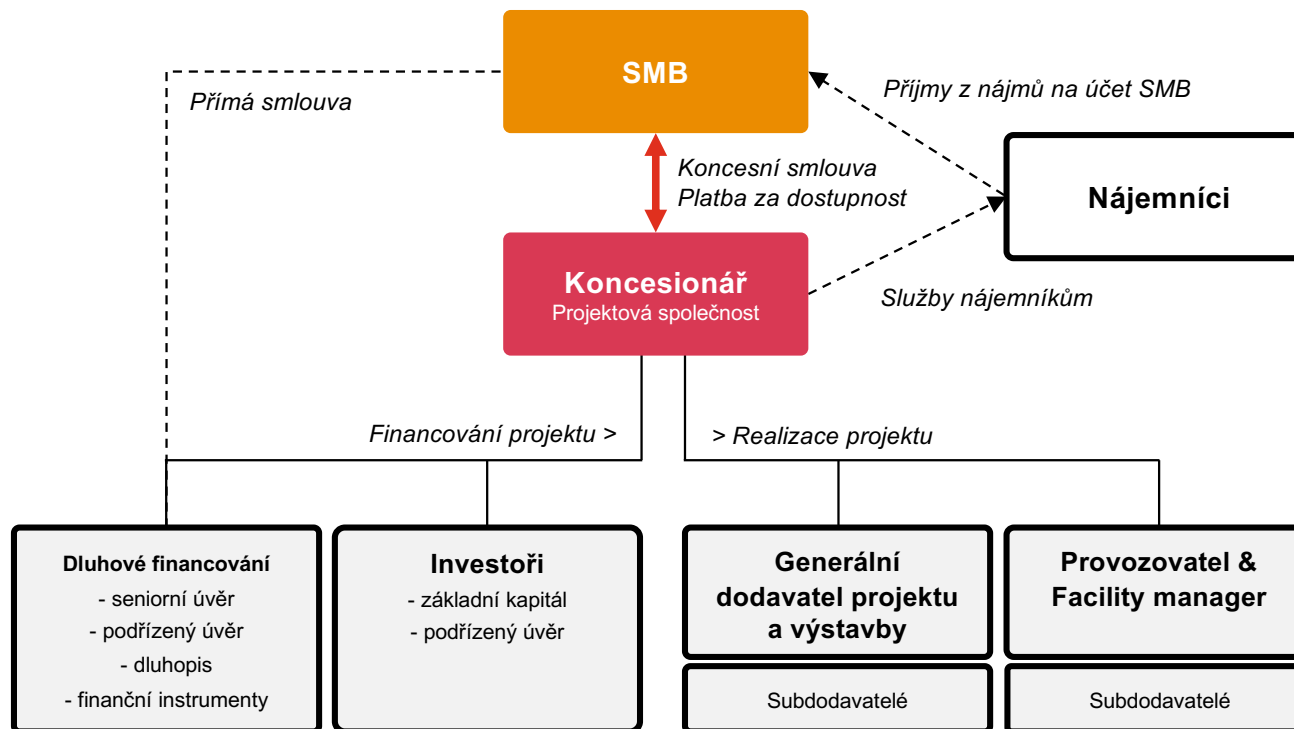
- 4.1 Je možné přenést riziko poptávky a výše nájmů u některých objektů na Joint-Venture?
- 4.2 Je existence Garance minimálních příjmů nutná pro realizaci Projektů?
- 4.3 Má být výše podílu SMB vyšší nebo nižší než 20 %?
- 4.4 Je mechanismus sdílení zisků motivující k podpoře komerčních aktivit?
- 4.5 Co může SMB udělat pro zlevnění projektu?
- 4.6 Jak vnímáte proveditelnost varianty 1. Joint-Venture?

**2**

# **VARIANTA: PPP**

## **Public-Private Partnership**

## Varianta 2: PPP s platbou za dostupnost





## Varianta 2: Popis

Varianta **partnerství formou PPP** s kapitálově silným a zkušeným infrastrukturním investorem, který zajistí přípravu, výstavbu, financování a provoz podle výstupní specifikace, který ale neponese riziko poptávky po službách projektu. Postup realizace může být následující:

1. SMB ve VZ dle ZZVZ vybere konsorcium tvořené infrastrukturním investorem, stavební společností, facility manažerem a bankami na základě hodnocení ekonomické výhodnosti nabídky, kdy cenovou nabídku bude tvořit čistá současná hodnota (ČSH) **plateb za dostupnost** koncesionáři.
2. Vítězné konsorcium založí novou projektovou společnost (SPV = **Koncesionář**).
3. Koncesionář na vlastní účet vyprojektuje, zafinancuje a vystaví **všechny objekty** do majetku SMB a bude je všechny spravovat a provozovat.
4. Koncesionář zajistí soulad požadavků na stavbu a provoz a ponese odpovědnost za náklady životního cyklu a dlouhodobou kvalitu.
5. WORK&LIVE: Nájemní politiku bude určovat SMB. Koncesionář bude poskytovat služby nájemníkům a bude vybírat nájem na účet SMB. SMB bude platit platbu za dostupnost.
6. CCEH: Provoz CCEH může být zajištěn Koncesionářem nebo externím provozovatelem (více pravděpodobné). SMB bude mít vliv na aktivity CCEH. Koncesionář bude vybírat nájem na účet SMB.
7. Koncesionář může být částečně motivován maximalizovat komerční příjmy podílem na zisku, který mu zvýší návratnosti jeho investice nad rámec jeho požadavku výnosnosti. Výše návratnosti Partnera bude ale limitovaná a to více, než ve *Variantě 2. Joint-Venture*, neboť v této variantě je **riziko poptávky zcela přeneseno na SMB**. Stále je ale možné využítí mechanismus sdílení komerčních příjmů z varianty 2.

## Hlavní parametry

<b>Pozemky</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ve vlastnictví SMB.</li></ul>
<b>Objekty</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ve vlastnictví SMB.</li></ul>
<b>Příjmy</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Koncesionář:</b> hlavní příjem je <b>platba za dostupnost</b> objektů a penalizační mechanismus v případě nekvality a nedostupnosti. Možné přidat degresivní motivační schéma motivující k maximalizaci komerčních příjmů.</li><li>• <b>SMB:</b> příjem z nájemného vybíráno Koncesionářem na jeho účet nebo účet SMB. V případě přenosu na Koncesionáře, bude nutná Garance minimálních příjmů.</li></ul>
<b>Financování</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zajistí Koncesionář.</li></ul>
<b>Nabídková cena</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Čistá současná hodnota plateb za dostupnost (NPV).</li></ul>

### Platba za dostupnost

- Zadavatel splácí projekt pravidelnou platbou Koncesionáři, jejíž výše je určena nabídkovou cenou ve VZ. Jedná se o platbu za předpokladu 100 % dostupnosti a funkčnosti všech objektů v předem definované kvalitě.
- V případě částečné nedostupnosti nebo nekvality, smlouva jasně specifikuje podmínky penalizace, která sníží celkovou platbu zadavatele.
- První platba je splatná až po úspěšné kolaudaci a zahájení provozní fáze.



## **5. Varianta realizace 2: PPP**

- 5.1 Je možné přenést riziko poptávky a výše nájmů u některých objektů na Koncesionáře?
- 5.2 Je mechanismus platby za dostupnost srozumitelný a akceptovatelný?
- 5.3 Má mít SMB určitý podíl v projektové společnosti koncesionáře?
- 5.4 Je mechanismus sdílení zisků motivující k podpoře komerčních aktivit?
- 5.5 Co může SMB udělat pro zlevnění projektu?
- 5.6 Jak vnímáte proveditelnost varianty 2. PPP?

# 05

---

**Shrnutí variant  
a doporučení**



# Shrnutí: Míra naplnění projektových cílů

Zvažované varianty se liší mírou naplnění cílů a předpokladů projektu. Niže shrnujeme hodnocení hlavních aspektů jednotlivých variant s ohledem na klíčové cíle a omezení projektu. Pro variantu 1. JV posuzujeme také podvariantu 1.a, kdy SMB vůči JV nevydává Garanci minimálních příjmů a JV nese plné riziko příjmů.

Projektové cíle >		Získání dlouhodobého strategického partnera	Minimalizace výdajů SMB do přípravy a investice	Minimalizace zadlužení SMB	Vlastnictví pozemků a objektů	Flexibilita změn a vliv na funkci	Přenesení hlavních rizik spojených s realizací a správou	Osvědčený a vyzkoušený model	Potenciál výhodnějšího financování projektu
Varianty									
1a	<b>Joint-Venture se strategickým partnerem - <u>BEZ</u> garance minimálních příjmů</b>	Společný podnik se strategickým partnerem.	Vklad 20 % podílu do JV, možno zápočetem proti vkladu pozemku.	Projekt nevstupuje do bilance SMB při splnění podmínek ESA2010.	Pozemky a objekty ve vlastnictví JV s následným získáním 100 % podílu.	Vliv úměrný majetkovému podílu SMB v JV.	Rizika do výše majetkového podílu (20 %), ale bez garance nižší vliv.	Model používaný, ale přesné nastavení nutně důkladně prověřit.	Střední potenciál levnějšího financování JV.
1b	<b>Joint-Venture se strategickým partnerem – <u>S</u> garancí minimálních příjmů</b>	Společný podnik se strategickým partnerem.	Vklad 20 % podílu do JV, možno zápočetem proti vkladu pozemku.	Projekt vstupuje do bilance SMB dle metodiky ESA2010.	Pozemky a objekty ve vlastnictví JV s následným získáním 100 % podílu.	Plná flexibilita změn, ale změny řízeny pravidly smlouvy.	Rizika do výše majetkového podílu (20 %), ale s garancí vyšší vliv.	Model v ČR nevyzkoušený, nutně důkladné prověření smluvního nastavení.	Vysoký potenciál levnějšího financování JV.
2	<b>Public-Private Partnership</b>	Dlouhodobé partnerství s koncesionářem.	Roční platby za dostupnost, kdy první platba je až po úspěšné kolaudaci.	Projekt nevstupuje do bilance SMB při splnění podmínek ESA2010.	Pozemky a objekty ve vlastnictví SMB.	Plná flexibilita změn, ale změny řízeny pravidly smlouvy.	Projektová rizika přenesena na koncesionáře (mimo rizika poptávky a výše nájmu).	PPP model s platbou za dostupnost je využíván a osvědčený.	Vysoký potenciál levnějšího financování JV.

Legenda k barevnému schématu hodnocení variant: Zelená - plně či ve velké míře naplňuje daný cíl, dané omezení není relevantní; Oranžová - střední míra naplnění daného cíle či limitace daným omezením; Červená - v malé míře naplňuje či nenaplňuje daný cíl, příp. významná limitace daným omezením.





## **6. Doporučení a komentáře**

Máte další komentáře nebo doporučení?

Prosíme o zaslání písemných reakcí na položené otázky.



© 2022 PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o. Všechna práva vyhrazena. „PwC“ je značka, pod níž členské společnosti PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) podnikají a poskytují své služby. Společně tvoří světovou síť společností PwC. Každá společnost je samostatným právním subjektem a jednotlivé společnosti nezastupují síť PwCIL ani žádnou jinou členskou společnost. PwCIL neposkytuje žádné služby klientům. PwCIL neodpovídá za jednání či opomenutí jednotlivých společností sítě PwC, ani nemůže kontrolovat výkon jejich profesionální činnosti či je jakýmkoli způsobem ovlivňovat.