

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

PODNIKOVÁ EKONOMIKA

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PPP Projekt – Výstavba a provoz nové budovy Ministerstva průmyslu a obchodu

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

10/2011

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Michal Honěk/PE22

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

JUDr. Cyril Svoboda

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/-a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/-a pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo:

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

**PPP Projekt – Výstavba a provoz nové
budovy Ministerstva průmyslu a obchodu**

PPP Project - Construction and operation of the new building of the
Ministry of Industry and Trade

Autor: Michal Honěk

Souhrn

Cílem této práce je zpracování projektu v rámci uveřejněné soutěže na PPP projekt nazvané: „Optimalizace provozu nemovitostí vlastněné Českou republikou“. Zadání soutěže spočívá ve vytipování a zajištění vhodné lokality, vyprojektování a výstavbě nového sídla pro 8 státních institucí v působnosti MPO, výměně 12 stávajících nemovitostí za novou budovu a zajištění její dlouhodobé správy a provozu. Společnost, která bude projekt zpracovávat je developerská společnost zabývající se dlouhodobě výstavbou nízkoenergetických bytových a administrativních budov. Práce je rozdělena do čtyř částí. V první části je objasněna všeobecné principy a přístupy k PPP projektů. V druhé části jsou pak vysvětleny metodiky, které budou použity pro sestavení kompletního finančního modelu. V třetí a nejdůležitější části práce jsou provedeny samotné výpočty jednotlivých částí finančního modelu s interpretací zjištěných skutečností. V závěru jsou pak prezentovány výsledky analýzy projektu a současně jsou zodpovězeny otázky položené na začátku práce včetně nových poznatků a myšlenek zjištěných při realizaci této práce.

Summary

The aim of this work is to elaborate a project published in the competition for a PPP project: "Optimization of operating properties owned by the Czech Republic." The project involves the identification and securing suitable sites, designing and construction of new headquarters for the 8 state institutions MPO, replacing 12 existing properties for new building and ensure its long term management and operation. A company that will handle the project's development company engaged in the construction of low-energy long-term residential and office buildings. The work is divided into four parts. The first part is illustrated by the general principles and approaches to PPP projects. The second part explains the methodology that will be used to build complete financial model. The third and most important part of the work itself is performed calculations jednotlivých parts of the financial model interpretací findings. In conclusion, the results are then presented and the analysis of the project are currently being answered questions at the beginning of work, including new knowledge and ideas encountered in the implementation of this work.

Klíčová slova:

PPP projekty, veřejná zakázka, hodnota za peníze, koncesní projekt, nízkoenergetické domy,

Keywords:

PPP projects, public procurement, value for money, OBC, low energy houses

JEL Classification:

C510 - Model Construction and Estimation

G110 - Portfolio Choice; Investment Decisions

G170 - Financial Forecasting and Simulation

O220 - Project Analysis

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoretická část práce.....	3
2.1	Aktuální poznání v oblasti PPP.....	3
2.1.1	Definice PPP.....	3
2.1.2	Charakteristika PPP projektů.....	4
2.1.3	Typy PPP projektů.....	5
2.1.4	PPP v České republice.....	6
2.2	Specifika výhod nízkoenergetických budov	7
2.2.1	Principy výstavby nízkoenergetických budov	7
2.2.2	Úspora energií.....	8
2.2.3	Zvýšení komfortu	8
3	Metodická východiska bakalářské práce.....	10
3.1	Value for Money	10
3.2	PSC – Public Sector Comparator	12
3.3	Posouzení dostupnosti	12
3.4	Analýza citlivosti.....	12
4	Praktická část	13
4.1	Parametry PPP projektu	13
4.1.1	Identifikace projektu	13
4.1.2	Struktura převáděných nemovitostí	14
4.1.3	Lokalita a koncepce budovy	15
4.1.4	Harmonogram projektu.....	17
4.2	Posouzení proveditelnosti projektu.....	18
4.2.1	Vstupy do finančního modelu	18
4.2.2	Výdaje.....	19
4.2.3	Příjmy	21
4.2.4	Zahrnutí rizik do modelu.....	22
4.2.5	Výstupy	22
4.2.6	Hodnota za peníze.....	24
4.2.7	Platba za dostupnost.....	25
4.2.8	Analýza citlivosti.. ..	26
4.3	Analýza výhod nízkoenergetického konceptu budov.. ..	26
5	Závěr.....	29

Literatura.....	32
Přílohy	

Seznam zkratek

PPP	Public Private Partnership
PSC	Public Setor Comparator
NED	Nízkoenergetické domy
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
VfM	Value for Money
DBFO	Design-Built-Finance-Operate
LCC	Life Cycle Cost
IRR	Internal Rate of Return

Seznam tabulek

Tabulka 1 Zadání projektu	13
Tabulka 2 Seznam nemovitostí	14
Tabulka 3 Bilance ploch budovy.....	16
Tabulka 4 Harmonogram projektu	17
Tabulka 5 Vstupní údaje do finančního modelu	18
Tabulka 6 Kapitálové výdaje	19
Tabulka 7 Provozní výdaje.....	20
Tabulka 8 Náklady životního cyklu	21
Tabulka 9 Výnosy z prodeje nemovitostí	21
Tabulka 10 Ohodnocení rizik.....	22
Tabulka 11 PSC varianta - výsledovka	23
Tabulka 12 PPP varianta - výsledovka	24
Tabulka 13 Hodnota za peníze	25
Tabulka 14 Platba za dostupnost.....	25
Tabulka 15 Analýza citlivosti	26
Tabulka 16 Porovnání řešení energetické koncepce budovy	27

Seznam grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1 Schéma PPP projektů.....	3
Obrázek 2 Konstrukce finančního modelu.....	9
Obrázek 3 Schéma výstupu VfM	10

1 Úvod

Veřejný sektor v České republice se v současné době potýká s problémem zajistit financování investičních potřeb a zároveň nezvyšovat zadluženost státu. Přesto však dochází opakovaně při zadávání veřejných zakázek k neefektivnímu hospodaření, což má za následek ve většině případů předraženost zakázek a nízkou kvalitu získané služby. Z tohoto pohledu je zejména ze zahraničních zkušeností jeví jako optimální řešení forma spolupráce veřejného a soukromého sektoru, kdy každý z partnerů zajišťuje ty činnosti, které přísluší jeho odbornosti a umí je efektivněji zabezpečit.

Výše uvedená forma spolupráce se označuje jako Public Private Partnership (PPP) a za několik posledních desítek let se stala nedílnou součástí hospodářské politiky západoevropských zemí. V České republice je problematika PPP stále více méně rozvíjena ve většině případů v teoretické rovině. Objevují se však první úspěšné pilotní projekty a stále více přibývá záměrů, které mají snahu být realizovány formou PPP projektů.

Cílem této práce je tedy zpracování projektu jednoho ze záměrů a to v rámci uveřejněné soutěže na PPP projekt nazvané „Optimalizace provozu nemovitostí vlastněné Českou republikou“. Zadání výběrového řízení ve formě PPP projektu spočívá ve vytipování a zajištění vhodné lokality, vyprojektování a výstavbě nového sídla pro 8 státních institucí v působnosti MPO, výměně 12 stávajících nemovitostí za novou budovu a zajištění její dlouhodobé správy a provozu.

Společnost, která bude projekt zpracovávat je developerská společnost zabývající se dlouhodobě výstavbou nízkoenergetických bytových a administrativních budov. Právě zkušenosti z oblasti realizací nízkoenergetických objektů by měly hrát významnou roli při zpracování projektu resp. by měly být konkurenční výhodou v této soutěži. Záměrem je nabídnout zadavateli soutěže kromě standardních výhod ppp projektů také další přidanou hodnotu ve formě budoucích nízkých provozních nákladů nových budov a tak zvýšit jeho ekonomickou efektivnost.

Tento PPP projekt je jeden z prvních projektů směřovaný na oblast komerčního developmentu a lze tedy očekávat značný zájem ze strany konkurence. Na druhou

stranu však v České republice jsou PPP projekty zatím ve fázi vývoje a chybí tedy konkrétní zkušenosti, a to zejména v otázce spolupráce se státem. Nízká míra zkušeností na obou stranách tak přináší značné rizika zejména pro soukromou sféru a proto je nutné podrobit projekt důsledné analýze.

Na základě těchto faktů se v práci budu zabírat zejména těmito otázkami:

- Je skutečně projekt pro podnik rentabilní? Jaká je proveditelnost projektu?
- Jaký přínos přináší forma této spolupráce pro podnik?
- Kam sahají důsledky konkurenční výhody a jaké je jejich skutečné užití v projektu?

Výše zmíněné otázky se pokusím v této práci podrobit zkoumání a snahou bude nalezení relevantních odpovědí.

2 Teoretická část práce

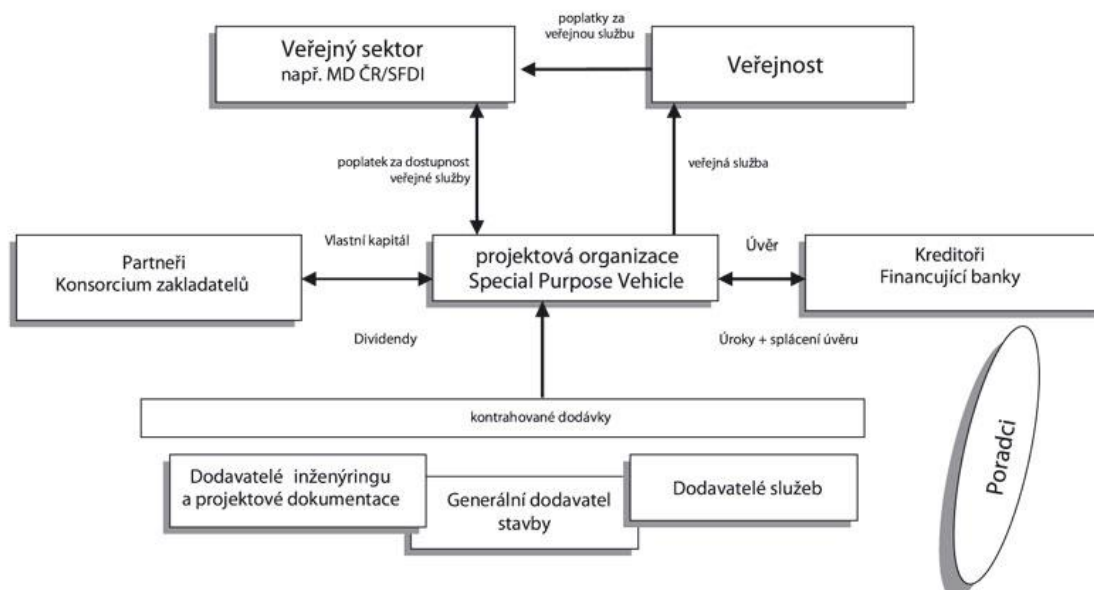
2.1 Aktuální poznání v oblasti PPP projektů

2.1.1 Definice PPP

Pojem PPP je obecně užívaný termín, který popisuje širší skupinu projektů, na nichž se společně podílí soukromý a veřejný sektor, a které směřují k uspokojování služeb tradičně zajišťovaných veřejným sektorem. PPP obecně označuje formy spolupráce mezi orgány veřejné správy a podnikatelskými subjekty za účelem zajištění financování, výstavby, obnovení, správy či údržby veřejné infrastruktury nebo poskytování veřejných služeb.¹

Dalšími obecnou vlastností PPP je zejména smluvní charakter partnerství, kdy dochází ke sdílení či přenesení odpovědnosti, rizik a realizace na ten subjekt, který je schopen dané aktivity a vysokou investiční náročnost lépe zvládnout.

Obrázek 1 Schéma PPP projektů



Zdroj: Prostějovská, Z., Jech, M.: Finanční model projektu PPP. In: Q-2008 Kvalita a strukturální fondy. Žilinská univerzita.

¹ PPP Centrum, <http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=page&id=122>

Výsledkem úspěšného PPP projektu je vzájemně spokojená dlouhodobá spolupráce obou sektorů, ze které plynou výhody oběma partnerům. Soukromý sektor získává jistotu dlouhodobých příjmů ze zajímavého projektu a veřejný sektor vyšší hodnotu za své peníze, vyšší kvalitu za stejné náklady nebo stejnou kvalitu za nižší náklady. Rozvoj PPP může být také součástí obecnější změny role státu v ekonomice z přímého provozovatele na organizátora, regulátora a vykonavatele kontroly.

2.1.2 Charakteristika PPP projektů

Vlastností charakterizující PPP projekty je v mnoha publikacích poměrně hodně a však lze definovat zcela jistě pět stěžejních, které jsou společné pro všechny typy PPP projektů:

1. Účastníci projektu

Projektu se účastní minimálně dvě smluvní strany, přičemž jedna z nich musí zastupovat veřejný sektor, tedy vládu popř. municipalitu a druhá musí pocházet ze soukromého sektoru.

2. Vztah partnerů

Veřejný a soukromý sektor spolupracují na základě koncesní smlouvy, která jasně vymezuje vzájemné vztahy, avšak zároveň umožňuje využití schopností obou partnerů. Jedná se tedy spíše o partnerství, jelikož žádný z účastníků není v dominantní pozici, jak tomu obvykle ve veřejnoprávních vztazích bývá.²

3. Doba trvání projektu

Dlouhodobost kontraktu je jedním z hlavních rozdílů oproti veřejné zakázce, která je především jednorázovou záležitostí s dobou plnění nepřesahující jeden rok. Naopak PPP projekty se zpravidla uzavírají na podstatně delší až v řádu desítek let, většinou 20-30 let..³

² OSTŘÍŽEK, J a kol. (2007). *Public Private Partnership*. Praha: C.H.Beck, str. 18.

³ PAVEL, J (2007). *PPP Projekty v České republice – šance nebo riziko*. Praha: VŠE, str. 18.

4. Zdroje a financování

Privátní partner financuje projekt až do dokončení realizace z vlastních zdrojů (většinou jde o úvěrové financování) a veřejný sektor uskutečňuje platby až na základě realizovaných výsledků a dle předem definovaných kritérií. Tento způsob úhrady se většinou typů projektů označuje jako platba za dostupnost.

5. Přenos rizik

Zadavatel tedy veřejný sektor přenáší na soukromého dodavatele odpovědnost a rizika, která by jinak nesl při tradičním řešení sám (např. riziko vyšších nákladů či zpoždění výstavby). Některá rizika však nese i veřejný sektor avšak pouze ta, která je schopen řídit a efektivně jim předcházet.

2.1.3 Typy PPP projektů

V praxi se můžeme setkat s mnoha typy PPP projektů, které se vzájemně odlišují zejména mírou zapojení privátního partnera a tím množstvím rizika které každý z partnerů nese. Důvodem je především různorodost potřeb jednotlivých oblastí veřejného sektoru na dodávanou službu a proto není možné stanovit jeden univerzální model. Mezi základní typy lze zahrnout tyto modely:

DBB (Design-Bid-Built) – navrhni, nabídni, postav

OM (Operation and Maintenance) – správa a údržba

BOT (Built-Operate-Transfer) – postav, spravuj, převed'

DBFO (Design-Built-Finance-Operate) – navrhni, postav, financuj, spravuj

BOO (Built-Own-Operate) – postav, vlastní, spravuj⁴

V této práci se budu věnovat typu DBFO, který odpovídá zadání daného záměru. Pro DBFO je typické, že soukromý partner resp. koncesionář navrhne, vyprojektuje, postaví příslušné veřejné zařízení a provozuje je po určenou dobu na základě smlouvy s veřejným partnerem, a na konci této doby je vlastnický převede na zadavatele. Koncesionář také zpravidla poskytne částečné nebo úplné financování výstavby zařízení, a proto délka provozu bývá v řádu desítek let, aby zajistila koncesionáři

⁴ OSTŘÍŽEK, J a kol. (2007). *Public Private Partnership*. Praha: C.H.Beck, str. 30.

potřebnou návratnost investice prostřednictvím splátek placených zadavatelem, tedy platbou za dostupnost.

2.1.4 PPP v České republice

Vláda ČR svým usnesením ze dne 7.ledna 2004 č.7 schválila politiku Partnerství veřejného a soukromého sektoru v ČR v oblasti PPP, která se stala základem k vytvoření prostředí pro systémové a programové využití PPP jako standardního nástroje zajišťování veřejných potřeb v České republice.⁵

K naplnění výše uvedeného záměru zřídila vláda organizaci PPP Centrum a.s., jehož poslání je řízení projektů na straně veřejného sektoru, tzn. aktivní podílení se na vytváření příležitostí k těmto projektům, vyhledávání investičních partnerů, zastřešování a realizaci projektů a poskytování poradenství.⁶ Na opačné straně byla zřízena Asociace PPP, jejichž posláním je naopak podpora soukromého sektoru a stejně jako PPP Centrum se podílí na hladké implementaci partnerství na PPP projektech v České republice.

V českém právním prostředí jsou PPP projekty realizovány formou koncesních smluv (koncesí) nebo tzv. kvazikoncesí. Obecnou normou pro koncesní smlouvy je koncesní zákon č. 139/2006, který byl zveřejněn v roce 2006 a upravuje vztahy mezi veřejným a soukromým sektorem. Koncesní smlouva je v § 16 odst. 1 koncesního zákona definována takto: „Koncesní smlouvou se koncesionář zavazuje poskytovat služby nebo i provést dílo a zadavatel se zavazuje umožnit koncesionáři brát užitky vyplývající z poskytování služeb nebo s využíváním provedeného díla, popřípadě spolu s poskytnutím části plnění v penězích.“

Implementace PPP projektu do českého prostředí byla zahájena formou několika pilotních projektů, které měly prověřit životaschopnost konceptu v místních podmínkách.

Na základě realizací několika projektů panují vedle přínosů, které PPP projekty přináší, také značné obavy o rizika, která mohou generovat znační národohospodářské škody.

⁵ KINCL, J a kol. (2008). *PPP versus Veřejná zakázka*. Praha: Asociace PPP, str. 9.

⁶ OSTŘÍŽEK, J a kol. (2007). *Public Private Partnership*. Praha: C.H.Beck, str. 147.

Obecně jsou za rizika PPP projektů považovány tři oblasti. První řadě jde o smluvní zajištění kvality výstupů resp. poskytované služby, které jsou často podceňovány. Kontrakty jsou uzavírány na desítky let a v případě nespokojenosti s kvalitou poskytovaných služeb, je smlouva jediný podklad pro případná soudní jednání. Druhou oblastí je politická odpovědnost. Projekty jsou uzavírány v určitém volebním období, avšak odpovědnost za případná špatná rozhodnutí, jsou přenesena na budoucí politické garnitury. V neposlední řadě je citlivou a velmi spornou otázkou samotné rozdělení rizik mezi subjekty. V častých případech dochází ke snaze soukromého sektoru k přenesení případných rizik neúspěchu na druhou stranu. Zde dochází ke kolizi, že zástupci státu nejsou přímo motivováni k dosažení co nejlepších podmínek a mohou tak přistoupit na nevýhodné rozdělení rizik.

2.2 Specifika výhod nízkoenergetických budov

2.2.1 Princip výstavby nízkoenergetických budov

Historie nízkoenergetických budov není nikterak dlouhá. Jejich koncept se masově rozšířil až v posledním desetiletí a vychází mimo jiné z vědeckých studií o globálních změnách klimatu. K trendu ochrany životního prostředí se postupem času přidalo množství nadnárodních společností, které začaly investovat do udržitelné výstavby a v mnoha západních zemích, se tento způsob výstavby stává víceméně standardem.

Nízkoenergetická budova (NED) je taková, jejichž roční spotřeba tepla na vytápění nepřesahuje 50 kWh/m² vytápěné plochy. Mezinárodně uznávaným standardem pro velmi nízkou spotřebu energií se pak označují „pasivní domy“ tj. objekty se spotřebou tepla menší než 15 kWh/m²/rok. Oproti tomu se dnešní výstavba pohybuje kolem 100 kWh/m²/rok. Oproti stávajícím budovám, které jsou spíše tepelnými zářiči, spotřebují tedy o 85 - 90% méně energie, při současném zajištění vysokého komfortu v zimě i létě. V porovnání s novostavbami splňujícími současně platné normy činí tato úspora až tři čtvrtiny.

Opatření nutná pro úspěšnou realizaci jsou zejména tyto:

- Kvalitní architektonický návrh objektu využívající sluneční energie
- Kvalitní konstrukce jako např. větší tepelná izolace, kvalitnější okna apod.
- Implementace moderních technologií jako jsou chytré větrání, kvalitní stínění, solární kolektory, tepelná čerpadla apod.
- Využití dešťových a odpadních vod
- Odborné řízení při samotné realizaci a dostatečná zkušenost stavební firmy

Na základě zkušeností naší společnosti, díky současným stavebním materiálům, stávající úrovni technického poznání a technologiím lze dle předběžných ekonomických výpočtu, za cenu relativně nízkých vícenákladů, takové úrovni standardu výstavby dosáhnout.

2.2.2 Úspora energií

Téměř čtyřicet procent veškeré vyrobené energie připadá v dnešním světě na budovy, na jejich výstavbu a provoz. Objekty v nichž bydlíme, pracujeme či relaxujeme, tedy přebýváme po většinu života, se z této perspektivy jeví jako velká ekologická zátěž, kterou je potřeba řešit. Výrazným producentem znečištění jsou dnes běžné administrativní budovy; ekologické přínosy zelených budov jsou proto zřejmé.

Řešením je právě výstavba NED, která má tak malé ztráty tepla, že nepotřebuje běžný systém vytápění. Využití energie ze slunce, obyvatel a elektrických spotřebičů postačí pro vytápění po většinu roku, zkrátí topnou sezónu na 1-3 měsíce a uspoří až 90% nákladů na vytápění a snižuje emise CO₂.

2.2.3 Zvýšení komfortu

Úspora energií není však jedinou devízou NED. Toto řešení přináší také značné zvýšení komfortu vnitřního klima pro obyvatele daného objektu. V dnešní době každý člověk tráví více jak polovinu svého času v práci a proto je nutné pracovníkům vytvářet kvalitní prostředí, které je nutné pro výkonost a efektivitu práce. Dle několika studií v zahraničí bylo dokázáno, že v běžných objektech např. ve školách dochází již po třech

hodinách nadlimitním hodnotám hladiny CO₂, která se pak značně projevuje na soustředěnosti a vnímání žáků tzn. výrazně se snižovala jejich výkonost.

NED přináší díky kvalitnímu návrhu objektu, důmyslnému řízení větrání a efektivnímu stínění kvalitu vnitřního klima v každém ročním období. Zejména řízené větrání zajišťuje optimální hygienickou výměnu vzduchu a zajišťuje tak zdravé prostředí v budově tj. udržuje hladinu CO₂ na ideální výši.

3 Metodologická východiska práce

Jak již bylo zmíněno v úvodu, cílem práce je posouzení PPP projektu, zdali je pro podnik rentabilní a zdali vůbec je definované zadání ve skutečnosti realizovatelné. Metodiku pro toto posouzení jsem zvolil jako metodu, kterou zpravidla používá zadavatel v samotném počátku záměru při zpracování koncesního projektu, kdy se rozhoduje, zdali projekt realizovat standardní cestou tj. veřejnou zakázkou či formou PPP projektu. Praktická část je tedy zaměřena na porovnání dvou identických zadání tj. realizace nové budovy a její následná správa, a to ve formě standardní veřejné zakázky na každou část projektu proti realizaci celkového záměru formou PPP projektu. Důvodem pro použití níže popsaného finančního modelu je skutečnost že výstupy z tohoto modelu poskytují více informací než pouze ziskovost záměru. Porovnání PPP a PSC poskytuje především tyto výhody:

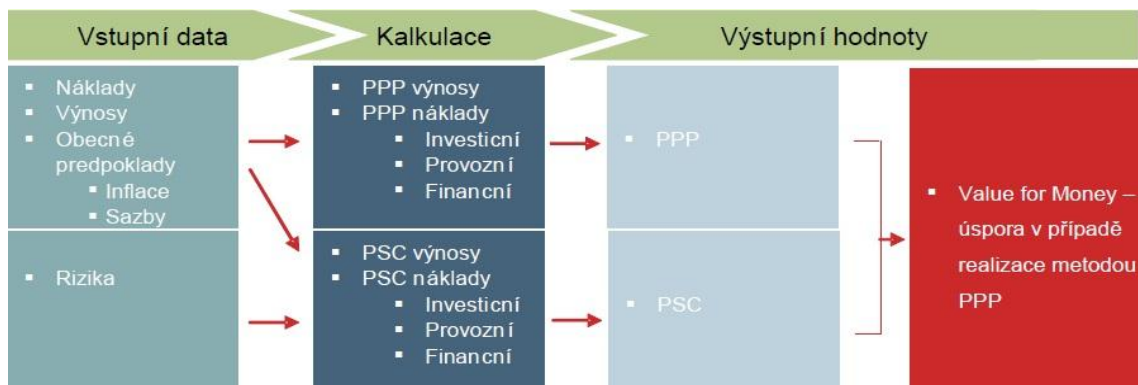
- 1) Stanovit konkrétní nabídku pro soutěž, která díky znalosti ceny PSC bude nastavena vždy jako výhodnější pro zadavatele než veřejná zakázka.
- 2) Stanovit resp. analyzovat míru ziskovosti a její vliv na nabídkovou cenu do soutěže v závislosti na ukazatel PSC.
- 3) Toto srovnání umožňuje zadavateli jednodušeji přehledněji si ověřit resp. porovnat skutečnosti z nabídkového projektu s koncesním projektem.

3.1 Value For Money

Ukazatel Value for Money (VfM) neboli „hodnota za peníze“ říká, o kolik je realizace projektu formou PPP relativně výhodnější oproti tradiční veřejné zakázce. Při výpočtu ukazatele VfM se vychází z konkrétních charakteristik jednotlivých projektů, jako jsou rozsah projektu, způsob obstarání majetku a zajištění služeb, výše očekávaných nákladů, výše uživatelských poplatků či příjmu třetích stran.⁷ Aby bylo modelování skutečně objektivní, je nezbytné zajistit, aby obě varianty byly zpracovány ve stejné struktuře a vycházeli ze stejných základních hodnot.

⁷ OSTŘÍŽEK, J a kol. (2007). *Public Private Partnership*. Praha: C.H.Beck, str. 53.

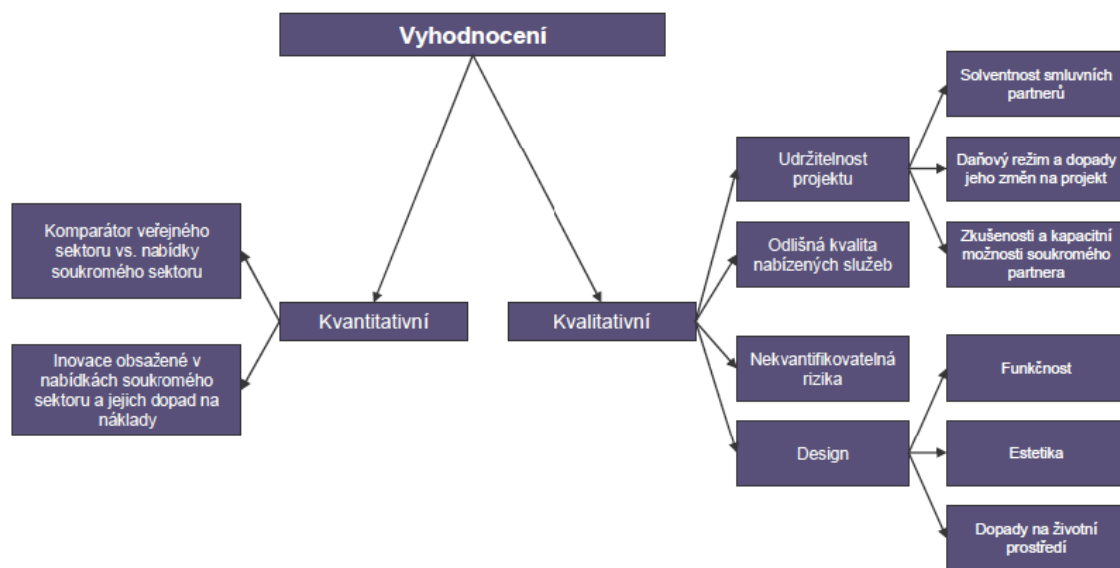
Obrázek 2 Konstrukce finančního modelu



Zdroj: Asociace PPP (2008) *PPP versus veřejná zakázka*, str. 22

Vfm zpravidla obsahuje kvalitativní a kvantitativní analýzu. Z hlediska kvality se posuzuje, jaké výhody resp. hodnotu nefinančního charakteru projekt přináší. Jedná se zejména o faktory, jako jsou zvýšení kvality služeb, kvalita návrhu, aplikace různých inovací, vyšší odbornost a zkušenost při realizaci projektu apod. Kvantitativní pohled je naopak čistě ekonomický, kdy se porovnávají dvě varianty řešení záměru. Řešení standardní veřejnou zakázkou (model který je nazýván public Sector Comparator –PSC) nebo varianta realizace projektu se zapojením soukromého sektoru (varianta PPP).

Obrázek 3 Schéma výstupu Vfm



Zdroj: Hess, Hromada 2005

3.2 PSC – Public sector copmarator

Komparátor veřejného sektoru tedy PSC je finanční model, který analyzuje financování projektu za předpokladu jeho realizace formou standardní veřejné zakázky na stavbu s následným provozem ve vlastní režii veřejného sektoru. V modelu musí být zohledněno ocenění podstupovaných rizik veřejným sektorem. Pro kvalitní posouzení je nezbytně nutné, aby byl zpracován ve stejném členění a ve stejném rozsahu jako PPP projekt tak, aby byla zajištěna plná vzájemná srovnatelnost.

3.3 Posouzení dostupnosti

Součástí finančního modelu by mělo být také posouzení dostupnosti daného projektu pro zadavatele, tedy zda bude zadavatel schopen dostát svým závazkům vyplývajícím z budoucího smluvního vztahu se soukromým partnerem. Parametrem pro srovnání s rozpočtovými možnostmi zadavatele je tzv. platba za dostupnost poskytovaných služeb a to nejenom celková, ale i jednotlivé platby vyplývající z cash flow.

3.4 Analýza citlivosti

Na základě získaných výsledku by měla být na závěr provedena citlivostní analýza. Smyslem této analýzy je ověření stability výsledků pro případ změny podmínek projektu v průběhu jeho životního cyklu. Mezi nejčastěji testované parametry patří míra inflace, úrokové míry, výše platby za dostupnost či výše kapitálových investic.⁸

⁸ PPP centrum (2010). *Praktická interpretace finančních modelů k PPP projektům*. Praha: PPP Centrum, str. 148.

4 Praktická část

4.1 Parametry PPP projektu

4.1.1 Identifikace projektu

Akce s pracovním názvem „Kulový blesk“ je projektem optimalizace provozu nemovitostí vlastněných Českou republikou, zejména v působnosti Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO) a je připravována na základě usnesení vlády č. 1455 ze dne 19. listopadu 2008. Předpokládá se, že bude realizována formou spolupráce s privátním partnerem (PPP) na základě uzavření koncesní smlouvy dle zákona č. 139/2006 Sb. s dobou trvání 30 let.

Tabulka 1 Zadání projektu

Veřejný zadavatel	Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
Přenos rizik	Na privátního partnera bude přeneseno min. riziko výstavby a riziko dostupnosti služeb po dobu trvání koncesní smlouvy.
Forma PPP	DBFO (design, build, finance, operate). Předpokládá se, že investoři budou moci navrhnout vlastní design projektu na základě požadavků MPO.
Způsob plateb	Většina plateb za provoz bude hrazena prostřednictvím zadavatele v pravidelných splátkách po dobu trvání koncesní smlouvy. Investiční náklady budou kryty z prodeje níže uvedených nemovitostí s cca 1–2 letým časovým posunem.
Doba trvání	Předpokládaná doba trvání koncesní smlouvy je 30 let.
Povinnosti privátního partnera	Privátní partner bude mít zodpovědnost nejen za kompletní výstavbu budovy, ale následně i za její provoz, obnovu a údržbu podle předem nadefinovaných podmínek.

Zdroj: PPP Centrum (2008) <http://www.pppcentrum.cz/res/data/006/000745.pdf>

Cílem soutěžního projektu je tedy výstavba nového sídla pro 8 institucí převážně v působnosti MPO tzn. výstavba administrativního celku v definované lokalitě, k dosažení úspor provozních nákladů dotčených institucí díky centralizaci provozu. Současně je cílem zvýšení efektivity vynakládaných investičních nákladů díky investici do nové budovy místo do investic do rekonstrukce a obnovy ne zcela vyhovujících současných budov.

4.1.2 Struktura převáděných nemovitostí

V rámci projektu se počítá s převodem resp. prodejem 13 níže specifikovaných nemovitostí, která jsou nyní využívány institucemi zapojenými do projektu. Tyto nemovitosti by měly být prodány třetím stranám a z výnosu následně provedena mimořádná splátka za službu, která by měla pokrýt ideálně celé náklady spojené s výstavbou nové budovy.

Tabulka 2 Seznam nemovitostí

Budova		Instituce
1	Praha 1, Biskupský dvůr 5	Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví (UNMZ)
2	Praha 1, Kozi 4	Český báňský úřad
		Puncovní úřad
3	Praha 1, Štěpánská 15	Česká obchodní inspekce
		CzechInvest
4	Praha 1, U Půjčovny 10	Úřad průmyslového vlastnictví
5	Praha 1, Washingtonova 21	Česká obchodní inspekce
6	Praha 2, Dittrichova 21	CzechTrade
7	Praha 2, Gorazdova 24	UNMZ
		Státní energetická inspekce
8	Praha 2, Legerova 49	Státní energetická inspekce
9	Praha 4, Hvoždanská 3	Český meteorologický institut
10	Praha 4, Olbrachtova 3	Správa státních hmotných rezerv
11	Praha 5, Šeříkova 1	
12	Praha 10, Hornoměřcholupská 40	UNMZ
13	Prosek	pozemek parc. č. 644/6 a 644/7

Zdroj: PPP Centrum (2008) <http://www.pppcentrum.cz/res/data/006/000745.pdf>

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že se jedná převážně o nemovitosti v historickém centru města, tzn. jedná se o atraktivní nemovitosti s dobrým prodejním potenciálem. Portfólio je navíc doplněno o stavební pozemek určený pro komerční výstavbu v bezprostřední blízkosti metra, který je zároveň uvažován jako alternativa pro realizaci záměru. V tomto směru byl také tento pozemek zvolen jako výchozí pro finanční model.

4.1.3 Lokalita a koncepce budovy

Pozemek

V zadání je požadavek na vytipování vhodné lokality pro realizaci projektu resp. požadavek na zajištění pozemku. Z mého pohledu se jeví jako nejvhodnější řešení realizovat projekt na právě nabízeném pozemku na Praze 8, který ze všech pohledů splňuje všechny nároky požadované od zadavatele a je také uvažován jako jedno z možných řešení lokace projektu. Navíc řešení realizovat projekt na vlastním pozemku umožňuje snížit náklady zadavatele na realizaci projektu o 10-20% (předpokládaná marže prodejce pozemku) oproti řešení výstavby na pozemku cizím. S ohledem na výše uvedené byl tento pozemek zvolen jako výchozí pro zpracování porovnání PPP proti PSC.

Ve výpočtu uvažuji tedy realizaci projektu na části výše zmíněného pozemku s tím, že zbývající nepotřebná část by byla zahrnuta do portfolia nabízených nemovitostí k prodeji.

Další možná varianta je vyhledat zcela jiný pozemek, avšak vzhledem k rozsahu a konkretizaci požadavků na umístění, je tato varianta z hlediska času a náročnosti velmi neefektivní.

Je však nutné poznamenat že v případě obou variant řešení je bezpodmíněčně nutné učinit ve spolupráci se zadavatele změnu územního plánu, jelikož aktuální funkční území určené pro výstavbu je díky nevhodnému určení funkční plochy zeleně rozděleno do několika částí, které omezují maximální využití přípustné míry realizovatelných ploch (viz. příloha č.1), a tímto uvedený pozemek výrazně ztrácí na jeho hodnotě. Navrhují tedy učinit kroky k úpravě funkčních ploch na daném pozemku se zachováním požadovaného podílu zeleně, avšak s možností volného umístění.

Architektonické řešení

Architektonické a hmota objektu bude konkretizovaná po upřesnění lokality, nicméně uvažuji o jedné kompaktní budově o 4-7 podlažích, s funkčním a prostorovým oddělením tak, aby každá z institucí fungovala naprosto odděleně a nerušeně provozem

ostatních institucí. Z architektonického a z funkčního hlediska je uvažována moderní kancelářská budova s použitím nejmodernějších materiálů a nových technologických řešení, reflektující požadavky na certifikaci tzn. „Zelené budovy“ a zároveň splňují náročné požadavky na nízkoenergetickou budovu resp. pasivní budovu.

Na základě dostupných informací o koeficientech využitelnosti zvoleného pozemku z územního plánu a uvedených minimálních požadovaných ploch definovaných od zadavatele je níže uvedena předpokládaná bilance ploch celé budovy, která slouží pro výpočet stavebních nákladů.

Tabulka 3 Bilance ploch budovy

Podlaží	účel plochy	plocha v m2
Nadzemní podlaží	kancelářská plocha	14 200
	zázemí (servery, copy room atd.)	2 600
	zasedací místnosti	1 300
	kontaktní centra u vstupů	230
	konferenční sál	450
	stravovací zařízení	800
	příslušenství (komunikace, zázemí)	3 500
	konstrukce (podíl čistých ploch)	1 600
Hrubá podlažní plocha nadzemního podlaží		24 680
Podzemní podlaží	sklady v suturénu	3 000
	technikcé zázemí	800
	příslušenství (komunikace, zázemí)	340
	parkovací místa	3 650
	Zásobování	600
	konstrukce (podíl čistých ploch)	275
Hrubá podlažní plocha podzemního podlaží		8 665
Celková bilance hrubých podlažních ploch		33 345

Zdroj: Vlastní zpracování

Interiér

Koncept budovy uvažuje s vytvoření pracovního prostředí typu „open space“, které by upřednostňovalo komunikaci, sdílení informací s důrazem na týmovou práci. Při použití kvalitních materiálů lze však i zároveň docílit odpovídajícího komfortu respektující rozmanité typy a způsoby práce jednotlivých oddělení či institucí.

Mezi však hlavními prioritami a nároky na řešení interiéru by mělo zcela jistě být kvalita vnitřního prostředí. Kvalitu vnitřního prostředí ovlivňují zejména parametry tepelné pohody, denního osvětlení a oslunění, řízení výměny čerstvého vzduchu a sledování koncentrace CO₂. Všechny tyto parametry efektivně a důmyslně řeší právě koncept nízkoenergetické budovy.

4.1.4 Harmonogram projektu

Pro potřeby finančního modelu byl začátkem projektu stanoven termín 1.1.2012. od tohoto termínu byly poté stanoveny termíny jednotlivých fází projektu, což jsou přípravná fáze, fáze výstavby a provozní fáze.

Tabulka 4 Harmonogram projektu

Čas	Jednotka	
Začátek projektu (přípravné fáze)	Datum	1.1.2012
Konec prvního období	Datum	31.12.2011
Délka přípravné fáze	Roky	1
Konec přípravné fáze	Datum	31.12.2012
Začátek konstrukční fáze	Datum	1.1.2013
Délka konstrukční fáze	roky	2
Konec konstrukční fáze	Datum	31.12.2014
Začátek provozní fáze	Datum	1.1.2015
Délka provozní fáze	Roky	30
Konec provozní fáze	Datum	31.12.2044
Počet měsíců v období	Měsíce	12
Celkový počet období modelu	Roky	33
První období prodeje (provozní fáze)	Datum	1.1.2015
Délka prodeje	Roky	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Přípravná fáze obsahuje uzavření koncesní smlouvy, zpracování architektonického návrhu, zajištění příslušných povolení a výběr dodavatele stavby. Fáze výstavby je období výstavby a zajištění kolaudace objektu. Poslední fází je období samotného provozu objektu až do předání budovy do majetku a správy zadavatele na konci smluvního období.

Prodej portfolia nemovitostí je plánovaná na první rok provozní fáze.

4.2 Posouzení províditelnosti projektu

4.2.1 Vstupy do finančního modelu

Na začátku finančního modelu byly stanoveny vstupní údaje nutné pro výpočet, jedná se zejména o stanovení struktury financování, požadované výnosnosti investice, daňových a diskontních sazeb. Tyto údaje byly odvozeny z dostupných údajů používaných ve finančních modelech a ze zákonem stanovených sazeb. Nejdůležitějším parametrem bylo stanovení IRR, které pro tento projekt vzhledem k rizikům které přináší, bylo stanoveno na horní hranici běžných požadavků u PPP projektů.

Tabulka 5 Vstupní údaje do finančního modelu

Financování	Jednotka	Hodnota
Základní kapitál	%	30%
Nadřazený dluh	%	70%
Maximální poměr dluhu a vlastního kapitálu	%	80%
IRR - Internal Rate of Return základního kapitálu - požadované	%	20,00%
IRS (30Y)	%	3,49%
Úroková marže seniorního dluhu - období výstavby	%	3,00%
Úroková marže seniorního dluhu - období provozu	%	2,50%
Efektivní úroková sazba za období - období výstavby	%	6,49%
Efektivní úroková sazba za období - období provozu	%	5,59%
Doba splatnosti seniorního dluhu	Roky	30
Částečné předčasné splacení	Roky	1
Daňové sazby		
DPH		
Základní	%	20%
Snížená	%	10%
Osvobozené	%	0%
Daň z příjmu právnických osob	%	19%
Diskontní sazba a indexace		
Diskontní míra pro ČSH (nominální)	%	6,09%
Předpokládaná inflace	%	3,00%
Diskontní míra pro ČSH (reálná)	%	3,00%
Referenční datum pro stanovení ČSH	Datum	1.1.2012

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším důležitým faktorem je sazba DPH. V tomto roce dochází k legislativní úpravě ve formě záměru vlády v krátkém horizontu sjednotit sazbu DPH na úrovni mezi 17-

19%. S ohledem na skutečnost, že konkrétní forma ani časové hledisko není k dnešku uzákoněné, je ve výpočtu počítáno s aktuálními sazbami. Změna sazby však ovlivní celkové náklady na infrastrukturu a bude tedy nutné nabídku v případě legislativní změny v dalším kole aktualizovat.

4.2.2 Výdaje

Celkové výdaje se skládají ze tří částí, které odpovídají jednotlivým fázím projektu. První složkou výdajů jsou kapitálové výdaje tj. výdaje spjaté s realizací nové budovy. Prvotní výdaje jsou náklady na samotnou přípravu projektu, které bývají vynakládány ještě před podpisem koncesní smlouvy. Zahrnují zejména náklady na poradenství, zpracování koncesního projektu a projektovou dokumentaci vč. povolení na zamýšlenou stavbu nové budovy. Tyto výdaje byly stanoveny procentuálně z nákladů na stavbu dle běžných sazeb.

Tabulka 6 Kapitálové výdaje

Kapitálové výdaje s DPH	Jednotka	Diskontované hodnoty	Nominální hodnoty
Stavební část vč. technologií a nákladů dodavatele	Kč	938 059 825	1 086 993 535
Vyvolané investice	Kč	93 805 983	108 699 354
Stavební fit out	Kč	126 237 541	146 280 000
Náklady na development a investici	Kč	48 910 042	56 675 383
Rezerva	Kč	69 894 932	80 991 997
Vybavení a nábytek	Kč	0	0
Stavební náklady vč. vybavení	Kč	1 276 908 323	1 479 640 269
Pozemek	Kč	0	0
Příprava projektu, PD, inženýring, zajištění realizace	Kč	151 627 642	160 861 765
Kapitálový výdaj celkem	Kč	1 428 535 965	1 640 502 034

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvýznamnější složkou kapitálových výdajů jsou samozřejmě náklady na samotnou realizaci a lze říci, že je jednou z nejdůležitějších položek v celém finančním modelu. S ohledem na její stanovení bez konkrétního projektu pouze formou odhadovaných cen je její míra přesnosti velmi citlivá na změnu situace na stavebním trhu. V tomto případě byla stanovena na základě odborného odhadu dle již vytendrovaných cen obdobných realizací. Náklady na pořízení pozemku nejsou s ohledem na využití pozemku ve vlastnictví MPO zahrnuty. V neposlední řadě jsou do kapitálových výdajů zahrnuty náklady na dokončení interiéru budovy dle požadavků MPO (Fit out) a projektový management spojený s řízením a kontrolou projektu v e fázi přípravy a realizace, které

jsou taktéž určeny procentuálně ze stavebních nákladů na základě zkušeností z dřívějších realizací.

Další částí výdajů jsou provozní výdaje spojené s každodenním zabezpečováním služeb pro celý komplex. V prvotní fázi je nutné počítat s náklady na spuštění provozu, tj. uvedení budovy do provozuschopného stavu jako je generální úklid, zapojení a zprovoznění technologií, zajištění funkčních zkoušek, které nejsou součástí dodávky výstavby.

Následně jsou největší položkou provozních výdajů média, tj. elektřina, voda, plyn a teplo, která tvoří až 70% provozních výdajů. Dalšími výdaji, které byly zahrnuty do rozpočtu, jsou výdaje na management budovy, personální zajištění obsluhy, pojištění a provozní výdaje.

Tabulka 7 Provozní výdaje

Provozní výdaje s DPH	Jednotka	Diskontované hodnoty	Nominální hodnoty
Spuštění provozu	Kč	18 700 022	23 688 629
Energie a média - základní	Kč	211 860 343	632 451 148
Energie a média - ostatní	Kč	51 336 210	153 250 225
Pravidelné udržovací náklady	Kč	60 596 100	180 893 095
Služby - společná část - základní	Kč	263 582 382	786 853 159
Služby - společná část - dodatečné	Kč	11 739 526	35 045 146
Služby - uzavřené jednotky - základní	Kč	53 118 449	158 570 610
Služby - uzavřené jednotky - dodatečné	Kč	0	0
Rezerva provozních nákladů	Kč	36 317 947	108 417 305
Provozní výdaje celkem	Kč	707 250 980	2 079 169 316

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě takto dlouhé doby projektu je nutné počítat s náklady na obnovu a údržbu označované též jako „Náklady životního cyklu“ (LCC). Tyto náklady jsou spjaté s potřebou průběžné investice do údržby a obnovy objektu a technického zařízení, které se přirozeně opotřebovává. Výše výdajů byla odvozena procentuálně od její původní investice.

Tabulka 8 Náklady životního cyklu

Náklady životního cyklu (LCC) - s DPH	Jednotka	Diskontované hodnoty	Nominální hodnoty
stavební a statická část	Kč	129 492 536	503 723 459
TZB (technická zařízení budov)	Kč	326 977 074	1 325 607 234
okolí objektu a infrastruktura	Kč	7 791 729	31 008 864
vnitřní vybavení	Kč	0	0
Náklady životního cyklu celkem	Kč	464 261 338	1 860 339 557

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.3 Příjmy

Příjem zadavatele tvoří již zmíněný prodej portfolia nemovitostí. Prodej nemovitostí by měl být realizován po dokončení výstavby a přesunu všech institucí do nových prostor. Prodej nemovitostí je možné při optimálním nastavením prodejní ceny realizovat do jednoho roku do dokončení výstavby. Výnos z tohoto prodeje by měl být použit pro jednorázovou platbu investičních výdajů na výstavbu.

Výnos se skládá ze dvou složek. První složka je hodnota budov jednotlivých institucí, která byla odborně stanovena na základě aktuálních cen nemovitostí v Praze. Tato hodnota byla s ohledem na aktuální vývoj krize na realitním trhu poníže o 10%, což představuje možný pád cen v následujících dvou letech.

Druhou složkou příjmu je výnos z prodeje zbývajících částí pozemku, která byla stanovena na základě realizovaných prodejů pozemků obdobných parametrů. Stanovená cena je však za předpokladu změny územního plánu. V opačném případě by celková cena pozemku klesla o více jak 50% stanovené hodnoty.

Tabulka 9 Výnosy z prodeje nemovitostí

Položka	Hodnota
Základní výnos z prodeje budov	1 678 356 078 Kč
Snížení výnosu z prodeje budov	10%
Výnos z prodeje budov reálný	1 510 520 470 Kč
Výnos z prodeje části pozemků	133 000 000 Kč
Výsledný výnos z prodeje portfolia	1 643 520 470 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.4 Zahrnutí rizik do modelu

Stejně jako při plánování jakéhokoliv projektu i u PPP projektu je nutné zahrnout rizika, která tato spolupráce přináší. Jedná se zejména o rizika, která se často objevují při realizaci veřejných zakázek, což je v nejčastějším případě překročení stanoveného rozpočtu či nedodržení termínů. V tomto případě byly stanoveny rizika jednotlivých nákladových položek a tyto rizika byly následně finančně vyčísleny. Tyto hodnoty se následně promítly do nákladové složky PSC varianty jako hodnota zadržených rizik, která by mohla být přenesena na koncesionáře. Ve variantě PPP jsou rizika již zohledněny v požadovaném IRR.

Tabulka 10 Ohodnocení rizik

Rizika za nákladovou položku	Hodnota základů nominální (CZK)	Hodnota rizika nominální	
		Procentuální	Absolutní
Přípravné náklady	134 051 471	17,25%	23 123 879
Stavební náklady	1 233 033 557	63,95%	788 524 960
Provozní náklady	1 737 383 982	19,65%	341 395 953
Náklady životního cyklu	1 550 282 964	23,75%	368 192 204
Celkem za Projekt	4 788 803 446	31,77%	1 521 236 995
		Procentuální	Absolutní
Přípravná fáze	268 102 942	8,63%	23 123 879
Konstrukční fáze a obnova	2 783 316 521	27,96%	778 249 704
Provozní fáze	1 737 383 982	11,90%	206 748 694
Ostatní	4 520 700 503	11,35%	513 114 719
Celkem za Projekt	4 788 803 446	31,77%	1 521 236 995

Zdroj: Vlastní zpracování

Podrobná analýza rizik jednotlivých nákladových složek je uvedena v příloze č.2.

4.2.5 Výstupy

V rámci finančního modelu jsou porovnány jednotlivé varianty realizace projektu tj. formou veřejné zakázky (PSC) a realizace formou spolupráce se soukromým subjektem (PPP). Výsledky jednotlivých variant, které jsou důležité pro rozhodnutí o realizaci projektu formou PPP, a to jak z pohledu MPO, tak i z pohledu koncesionáře jsou obsaženy v této kapitole.

Varianty jsou posuzovány na základě diskontovaných hodnot výdajů spojených s realizací jednotlivých variant, přičemž jsou však uvedeny i nominální hodnoty výdajů.

Celkové výdaje u varianty PSC zahrnují investiční výdaje, provozní náklady, náklady životního cyklu a výdaje související s platbou kupónu státních dluhopisů. Do výdajů nejsou zahrnuty daně z příjmů ani daň z převodu nemovitostí. Současně vstupuje do nákladů PSC také hodnota rizik přenesených na soukromého partnera. Příjmovou složku jak již bylo zmíněno, tvoří prodej portfolia nemovitostí. Současná hodnota celkových čistých výdajů tak činí 4 675 079 124,- Kč.

Tabulka 11 PSC varianta - výsledovka

PSC varianta	Diskontované hodnoty s DPH	Nominální hodnoty s DPH
Příjmy		
Příjem MPO při prodeji budov	1 297 410 236	1 643 520 470
Celkové příjmy PSC	1 297 410 236	1 643 520 470
Výdaje		
Investiční náklady	2 271 274 605	2 614 480 641
z toho rizika	702 282 200	811 648 839
Provozní náklady	846 225 797	2 487 726 087
z toho rizika	116 124 544	341 395 953
Náklady životního cyklu (LCC)	574 523 406	2 302 170 201
z toho rizika	91 885 057	368 192 204
Kupón státního dluhopisu	983 055 315	2 801 553 429
Daň z příjmů právnických osob	0	0
z toho rizika	0	0
DPH - čistá pozice	0	0
Celkové výdaje PSC	4 675 079 124	10 205 930 358

Zdroj: Vlastní zpracování

Struktura výdajů v případě PPP modelu zahrnuje nejen investiční, provozní výdaje a výdaje životního cyklu, ale současně výdaje na financování, zisk koncesionáře ve formě výplaty dividend a odváděné daně. V případě varianty realizace projektu formou PPP je kalkulována výše platby za dostupnost, kterou bude MPO platit koncesionáři ve formě pravidelných plateb. Výše platby za dostupnost je determinována zejména náklady na výstavbu a provozem projektu a také nutností dosahovat očekávanou resp. předem definovanou výnosnost. Příjmy obsahují také příjem z jednorázové platby zadavatele z výnosu portfolia nemovitostí až do výše nákladů na výstavbu projektu. Rozdíl mezi touto platbou a celkovým výnosem z prodeje je započítán jako jednorázový výnos do

státního rozpočtu. Celkové čisté výdaje PPP za celou dobu trvání koncesní smlouvy představuje v současných hodnotách částku 3 196 571 018,- Kč.

Tabulka 12 PPP varianta – výsledovka

PPP varianta	Diskontované hodnoty s DPH	Nominální hodnoty s DPH
Příjmy		
Platba za dostupnost	2 058 788 196	5 493 990 038
Příjem SPV při prodeji budov	1 159 942 121	1 469 379 975
Celkové příjmy PPP	3 218 730 318	6 963 370 013
Výdaje		
Investiční náklady	1 428 535 965	1 640 502 034
Provozní náklady	707 250 980	2 079 169 316
Náklady životního cyklu (LCC)	464 261 338	1 860 339 557
Náklady financování	63 983 604	183 347 461
Dividendy	349 266 087	849 325 558
Výdaj SPV při prodeji budov	0	0
Daň z příjmů právnických osob	54 859 755	115 383 350
DPH - čistá pozice	128 413 290	235 302 737
Celkové výdaje PPP	3 196 571 018	6 963 370 013

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.6 Hodnota za peníze

Konečným výstupem pro kvalitní a jednoduché zhodnocení a posouzení záměru je srovnání jednotlivých variant řešení ve formě hodnoty za peníze, která vyčísluje přidanou hodnotu a užitek pro zadavatele oproti veřejné zakázce.

Současná čistá hodnota čistých výdajů varianty PSC představuje 3 377 668 888 Kč. Současná hodnota čistých výdajů PPP činí 2 039 874 240 Kč. Hodnota za peníze tak představuje 1 337 794 648 Kč. Celková úspora pro zadavatele tedy činí 39,61 % v případě realizace PPP vůči PSC.

Na základě analýzy hodnoty za peníze je tedy možné vyvodit závěr, že realizace projektu formou PPP bude zcela bezpochyby výrazně levnějším řešením, než realizace projektu standardní veřejnou zakázkou.

S pohledu koncesionáře tedy developerské společnosti je tento výsledek také potvrzením že i při nastavení IRR na horní hranici je projekt jednoznačně životaschopný a pro MPO stále velmi výhodný.

Tabulka 13 Hodnota za peníze

Hodnota za peníze	Diskontované hodnoty	Nominální hodnoty
	s DPH	s DPH
PSC		
Výdaje PSC	4 675 079 124	10 205 930 358
Příjmy PSC	1 297 410 236	1 643 520 470
Čisté výdaje PSC	3 377 668 888	8 562 409 888
PPP		
Výdaje PPP - Platba za dostupnost	2 058 788 196	5 493 990 038
Příjem PPP - Jednorázový výnos SR	18 913 956	174 140 495
Hodnota za peníze - absolutní	1 337 794 648	3 242 560 345
Hodnota za peníze - %	39,61%	37,87%

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.7 Platba za dostupnost

V závěru je uvedena jedna z nejdůležitějších informací pro oba smluvní partnery a to jednak celková tak i pravidelná roční platba za dostupnost. V případě koncesionáře jde o ověření dosažení požadovaného IRR a tím tedy k potvrzení výhodnosti této formy spolupráce. V tomto případě je požadované IRR splněno za předpokladu pravidelné roční platby ve výši 103 654 476 Kč ze strany zadavatele.

Tabulka 14 Platba za dostupnost

Poplatek za dostupnost	Jednotka	Hodnota
Poplatek za dostupnost za rok	Kč	103 654 476
Polatek za dostupnost bez DPH	Kč	4 334 119 192
IRR - Internal Rate of Return základního kapitálu - požadované	%	20,00%
IRR základního kapitálu	%	20,71%

Zdroj: Vlastní zpracování

Zároveň uvedený výpočet platby slouží jako informace pro zadavatele, aby posoudil zdali je projekt i přes jeho jednoznačnou ekonomickou výhodnost pro zadavatele

finančně dostupný. Je tedy nutné, aby MPO v první řadě potvrdilo na základě svých rozpočtových možností, že může po dobu realizace projektu pravidelně alokovat část výdajů na platbu za dostupnost.

4.2.8 Analýza citlivosti

Doplňující informací je analýza citlivosti vstupních údajů resp. dopad jejich změny na celkový výsledek tj. na platbu za dostupnost a výslednou hodnotu za peníze. S mnoha faktorů, které mohou být v čase plovoucí, byla vybrána míra inflace.

Níže uvedená analýza v tomto případě ukazuje, že případné změny výše inflace nikterak zásadně neovlivňují výsledek finančního modelu.

Tabulka 15 Analýza citlivosti

Analýza citlivosti - míra inflace		
míra inflace	platba za dostupnost (celkem)	hodnota za peníze
2,70%	4 509 069 436 Kč	47,06%
2,80%	4 563 162 617 Kč	47,12%
2,90%	4 618 492 255 Kč	47,19%
3,00%	4 675 079 124 Kč	47,25%
3,10%	4 732 953 311 Kč	47,32%
3,20%	4 792 145 637 Kč	47,39%
3,30%	4 852 687 671 Kč	47,45%

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Analýza výhod nízkoenergetického konceptu budovy

S ohledem na skutečnost, že od roku 2009 je zavedena povinnost pořizovat energetický průkaz každé nové budovy, stává se tak energetická náročnost budovy s jedním ze zásadních sledovaných parametrů při samotném návrhu a konceptu budovy.

Z tohoto pohledu je cílem developerské společnosti, která má mnoholeté zkušenosti s výstavbou nízkoenergetických budov a je stále leadrem v oblasti výstavby nízkoenergetických budov, nabídnout zadavateli budovu s co nejnižší energetickou náročností. Z mé analýzy vyplývá, že při kvalitním návrhu může takto velká a

kompaktní budova dosahovat měrné roční spotřeby energie pouze 42 kWh/m², což je v současné době mnohem méně, než je požadováno pro získání unijního certifikátu Green Building. K dosažení těchto hodnot přispívá velké množství inovativních řešení, využívání neobvyklých zdrojů energie a především know-how koncesionáře.

Tabulka 16 Porovnání řešení energetické koncepce budovy

Provedení budovy v energetické třídě B				
zdroje energie	měrná spotřeba za rok vztahená na užitnou plochu (GJ/m2/rok)	užitná plocha (m2)	celková spotřeba	podíl na celkové spotřebě energie
vytápění	0,315	24 680	7 774,2	51,0%
ohřev TUV	0,034	24 680	839,1	5,5%
větrání	0,017	24 680	419,6	2,8%
chlazení	0,032	24 680	789,8	5,2%
umělé osvětlení	0,063	24 680	1 554,8	10,2%
el. spotřebiče	0,157	24 680	3 874,8	25,4%
	0,618	24 680	15 252,2	100,0%
Provedení budovy v energetické třídě A				
zdroje energie	měrná spotřeba za rok vztahená na užitnou plochu (GJ/m2/rok)	užitná plocha (m2)	celková spotřeba	podíl na celkové spotřebě energie
vytápění	0,153	24 680	3 776,0	45,1%
ohřev TUV	0,013	24 680	320,8	3,8%
větrání	0,015	24 680	370,2	4,4%
chlazení	0,029	24 680	715,7	8,6%
umělé osvětlení	0,032	24 680	789,8	9,4%
el. spotřebiče	0,097	24 680	2 394,0	28,6%
	0,339	24 680	8 366,5	100,0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce bylo provedeno teoretické porovnání běžné budovy v energetické třídě B se záměrem koncesionáře tj. výstavbou administrativní budovy v energetické třídě A. Z výsledku je patrné že úspora dosahuje až 46% oproti běžné výstavbě. Pokud by se náklady resp. spotřeba porovnávala se stávajícími objekty, lze odhadovat, že by v tomto případě dosahovala úspor až 60% současných nákladů, což je dáno stářím a opotřebením stávajících budov.

Závěrem je potřeba zmínit, že pouze 5 % tvořily náklady na změnu vzduchotechniky, systému izolace, skladby konstrukcí a úpravy dalších systému TZB vedoucí k 46 % poklesu spotřeby energie. Tento výsledek je dán použitím standardních materiálů s důmyslným konceptem a zachováním jistých pravidel výstavby.

5 Závěr

Cílem této práce bylo posoudit realizovatelnost záměru MPO v rámci uveřejněné soutěže na PPP projekt „Optimalizace provozu nemovitostí vlastněné Českou republikou“. Tento záměr byl podroben na základě dostupných informací k záměru, k poměrně podrobné analýze jak z pohledu kvantitativního, tak z hlediska kvalitativního. Ze získaných výsledků analýz je nyní možné si relevantně odpovědět na položené otázky v samotném úvodu práce.

Výsledky analýzy potvrdily, že uvažovaný záměr je z ekonomického pohledu životaschopný a jak pro koncesionáře, tak i pro zadavatele rentabilní. V případě koncesionáře bylo dosaženo požadované výnosnosti, kterou realizuje v běžné činnosti v rezidenčním či komerčním developmentu. Na základě této skutečnosti je projekt pro koncesionáře velmi atraktivní a to z několika hledisek. Možnost realizovat stejnou výnosnost jako v běžné činnosti s možností dlouhodobého zajištění stabilního výnosu je zcela bezpochyby ze strategického hlediska společnosti výhodné. Navíc rizika postoupena v rámci této spolupráce jsou rizika identifikovatelná a říditelná, oproti rizikům které současná nestabilita realitního trhu a nejasná predikce jeho dalšího vývoje přináší. Navíc realizace takto rozsáhlého projektu může přinést při úspěšné realizaci koncesionáři další prospěch a to zejména v budování značky a pozice na trhu. Pokud by totiž byl projekt realizován ve standardu navrženém koncesionářem, jednalo by se o jeden z největších nízkoenergetických komplexů ve střední Evropě. Realizace takto rozsáhlé „zelené budovy“ a získané zkušenosti by mohly otevřít dveře pro další projekty a investiční záměry a to jak u nás tak i v zahraničí.

Z pohledu zadavatele je splněna pozitivní hodnota za peníze, která významně překračuje míru běžně dosahovaných hodnot u PPP projektů. Dalším přínosem je možnost předčasného splacení ceny infrastruktury po jejím dokončení a minimalizovat tak dopad této investice do státního rozpočtu. Navíc realizace energeticky šetrné budovy a zlepšení komfortu státních institucí resp. státních zaměstnanců, může být velmi dobrou vizitkou příslušné vlády, která dané rozhodnutí a realizaci uskuteční.

Z pohledu zajištění dlouhodobých potřeb Zadavatele a Institucí je tedy realizace projektu výhodná zejména z těchto důvodů:

Kvalitativní:

- získání nového moderního administrativního sídla
- zvýšení kvality poskytovaných služeb klientům
- realizace pilotního projektu v oblasti developmentu, který je možné následně aplikovat i na jiné státní instituce
- realizace energeticky šetrné budovy – sociální a ekonomická prestiž

Kvantitativní

- placení plateb za dostupnost až po předání infrastruktury do plného provozu
- značné snížení nákladů na provoz a na rekonstrukci budov
- realizací projektu formou PPP bude dosaženo značné hodnoty za peníze

Analýza projektu však přinesla i několik nových hypotéz a podmiňujících souvislostí, jejichž původ vychází zejména z neurčitosti zadání a nedostatečné specifikace požadavků. Stěžejním problémem je lokace nové budovy. V případě realizace projektu koncesionářem by projekt v horizontu několika let byl velmi těžko realizovatelný a to z důvodu, že takto rozsáhlý pozemek splňující požadavky zadavatele je v dnešní době velmi těžko dostupný. Záměr by tedy měl být jednoznačně realizován na části pozemku v lokalitě Prosek, který se jeví jako zcela vyhovující. Zde však vystává další problém, který má dopad i do uvažované prodejní ceny portfolia nemovitostí a to je využitelnost daného pozemku. Pokud nebude v součinnosti se zadavatelem dosažena změna resp. úprava územního plánu, bude hodnota pozemku a tím i záměru výrazně snížena, resp. záměr nebude na daném pozemku možné realizovat. Dále vyvstává otázka ošetření platby realizované z výnosu prodeje portfolia. V zadání není tento mechanismus platby nikterak specifikován a může mít značný vliv na atraktivnost pro zájemce, resp. na posouzení rizik s touto platbou spojených.

Z obecného pohledu na základě historického exkurzu lze také konstatovat, že veřejná správa dosud neprokázala schopnost správně řídit velké infrastrukturní projekty, při kterých nese soukromých sektor některá rizika. Již samotné zadání projektu poukazuje

na určitou míru nejistoty zadavatele v požadavcích a cílech, kterých by chtěl sám dosáhnout. To vše potvrzuje obecně známá tvrzení o nízké kvalitě institucionálního prostředí a profesních schopnostech veřejné správy. Neméně významným faktorem je aktuální legislativní nestabilita, zejména v nejednotnosti postoje vlády k vývoji zákona o daních, o kterém již bylo zmíněno v kapitole vstupů do finančního modelu.

Závěrem lze tedy říci, že projekt je za určitých podmínek, které nejsou zcela jistě nepřekonatelné, výhodný v mnoha směrech pro obě strany. Nové hypotézy resp. problémy jsou spíše charakteru vstupních podmínek a při dobré kooperaci obou smluvních partnerů je lze poměrně jednoduše identifikovat a vyřešit. Celkově je projekt vhodnou volbou pro pilotní projekt PPP a může být díky své rozmanitosti vhodným nástrojem pro další aplikace PPP projektů v praxi.

Literatura

Primární zdroje

JAN OSTŘÍŽEK A KOL., *Public Private Partnership. Příležitost a výzva*, C.H.BECK, 2007, ISBN 978--80-7179-744-9.

JURČÍK R., *Zákon o veřejných zakázkách. Komentář, 2. Vydání*, C.H.BECK, 2010, ISBN 978-80-7400-329-5.

Monografie

MALLAY T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, GRADA, 2006, ISBN 978-80-247-1911-5.

HNILCA J., FOTR J., *Aplikovaná analýza rizika*, GRADA, 2009, ISBN 978-80-247-2560-4.

FOTR J., SOUČEK I., *Investiční rozhodování a řízení projektů*, GRADA, 2010, ISBN 978-80-247-3293-0.

Internetové zdroje

PPP Centrum: *Projekty v ČR*[online]. Praha : MPO, 2009 [cit. 2011-03-3]. Dostupné z WWW: <http://www.pppcentrum.cz/res/data/005/000664.pdf> .

PPP Centrum: *Hodnota za peníze – případová studie*[online]. Praha : Ministerstvo financí, 2009 [cit. 2011-03-3]. Dostupné z WWW: <http://www.pppcentrum.cz/res/data/005/000683.pdf>

Ministerstvo financí České Republiky: *Proces přípravy a realizace PPP projektů* [online]. Praha : Ministerstvo financí, 2004 [cit. 2011-03-3]. Dostupné z WWW: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub_priv_part_10275.html?year=2004

Ministerstvo pro místní rozvoj: *Veřejné zakázky a PPP*[online]. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2011 [cit. 2011-03-3]. Dostupné z WWW: <http://www.mmr.cz/verejne-zakazky-a-ppp>

PPP Centrum: *Praktická interpretace finančních modelů k PPP projektům* [online].

Praha : PPP centrum a.s., 2010 [cit. 2011-05-3]. Dostupné z WWW:

<http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=page&id=1258>

Asociace PPP: *PPP versus veřejná zakázka* [online]. Praha : Asociace PPP, 2008 [cit.

2011-05-3]. Dostupné z WWW: http://www.asociaceppp.cz/cnt/sektorove_studie/

Transparency International – Česká Republika: *PPP projekty v České republice – šance nebo riziko?* [online]. Praha : Transparency International – Česká Republika, 2007 [cit.

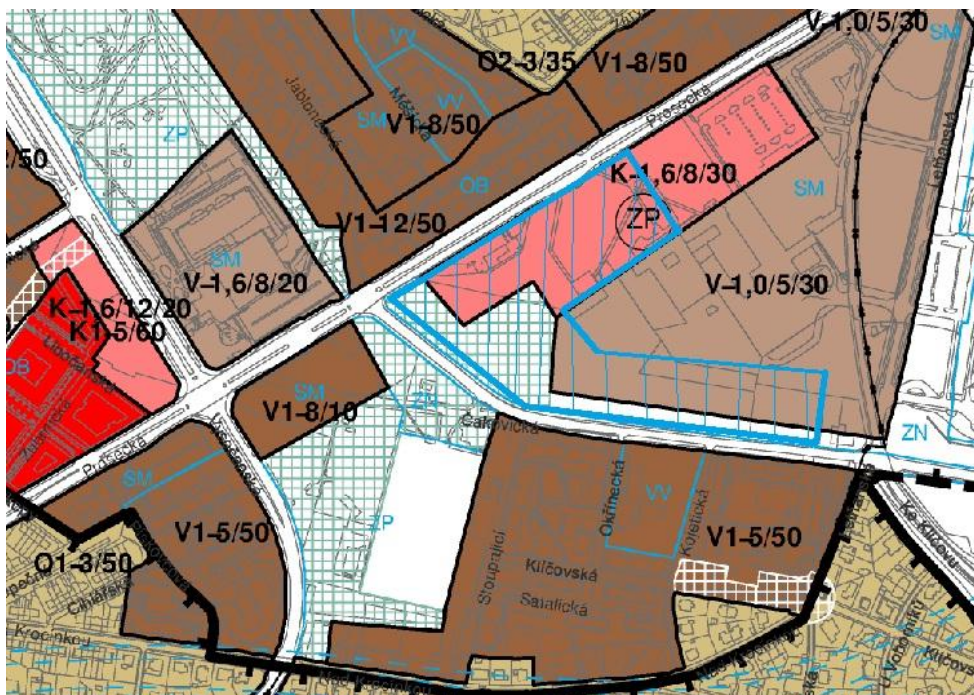
2011-05-3]. Dostupné z WWW: <http://www.transparency.cz/publikace-analyzy/>

Přílohy

Příloha 1 Umístění pozemku a územně plánovací informace



Zdroj: Google maps, <http://maps.google.cz/maps?hl=cs&tab=w1>



Zdroj: Magistrát hl.m. Prahy,

http://wgp.urm.cz/tms/internet/vykresy_up/index.php?client_type=gis_hr1&strange_opener=0&client_lang=cz_win

Příloha 2 CD nosič – Finanční model projektu:

1. Harmonogram jednotlivých fází projektu
2. Stavební náklady
3. Provozní výdaje
4. Náklady životního cyklu
5. Financování PPP
6. Financování PSC
7. Kapitálové výdaje
8. PPP Vstupy
9. PSC Vstupy
10. Výpočet poplatku za dostupnost
11. Vyhodnocení
12. Výkaz zisku a ztráty projektu
13. Ohodnocení rizik

Zdroj: Vlastní zpracování