Příloha č. 10 Koncesního projektu

SWOT analýza jednotlivých proveditelných variant

1. SWOT ANALÝZA

Principem metody „SWOT analýzy" (zkratka anglických výrazů Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats) je hodnocení jednotlivých proveditelných variant dle kap. 3.1, z hlediska vnitřních faktorů - silných stránek (S) a slabých stránek (W) v přítomnosti, a dále vnějších faktorů - příležitostí (O) a hrozeb z vnějšího prostředí (T) v budoucnosti.

SWOT analýza je provedena pro každou proveditelnou variantu v uspořádání podle následujících hodnocených kritérií:

Hodnocená kritéria	➢ **Provozování** (zejména provozní rizika, kvalita provozu, stabilita provozu, externí služby a dodávky, vstupní investice do provozního majetku, personální zajištění provozu, správa administrativní a ekonomické agendy, know-how k provozování, možnost uplatnění sankcí); ➢ **Ekonomika provozování** (zejména zajištění cenotvorby, efektivita a nákladovost provozování, daňové aspekty, smluvní vztah k odběratelům a rizika vymáhání pohledávek); ➢ **Administrativně-právní náročnost** (zajištění právnické osoby správce a provozovatele, proces přípravy modelu, postavení Města při realizaci modelu); ➢ **Časová náročnost** (časová náročnost přípravy i realizace modelu, zejména s ohledem na veřejné zadávání); ➢ **Kontrola kvality provozování** (kontrola ukazatelů kvality z úrovně města, rizika objektivity kontroly, apod.); ➢ **Personální zajištění provozu** (zejména náročnost a rizika obstarání kvalitního personálního obsazení klíčových pracovních pozic na straně osoby provozovatele nebo na straně pověřeného odborného útvaru Města).

Varianta „vlastnický model"

Charakteristika modelu	
Popis	Vlastník - Město provozuje svoji VHI prostřednictvím organizace - provozní společnosti (příspěvková organizace nebo obchodní korporace), jejímž je zřizovatelem a 100% vlastníkem (dále jen „municipální organizace" nebo jen „MO") a tato organizace provozuje VHI na základě smlouvy (in – house smlouvy) nebo jiného místně platného pověření. Může být využito i již existující městské společnosti, která současně s provozováním

	vodohospodářské infrastruktury vykonává i další činnosti správy VHI. Město zmocní MO, aby odpovídala za plynulý a bezpečný provoz VHI za vlastníka VHI, případně i za činnosti správy VHI a přebírala tak podstatná rizika, která podle ZVaK nese primárně vlastník. Odpovědnost za provozování (byť nepřímo), obnovu VHI a rozvojové investice má Město. Odpovědnost za zajišťování obnovy a investic má Město s tím, že může související technicko – administrativní a ekonomickou agendou pověřit MO.

Silné stránky	
Provozování	Provozování má Město prostřednictvím MO zajištěno na dobu neurčitou. In-house smlouva nepodléhá režimu zákona o VZ a tudíž je možno ji měnit podle aktuálních potřeb Města. Město může měnit organizační a právní mechanizmy MO podle svých potřeb, příp. vývoje vnějších okolností. Město může ovlivňovat výběr klíčových pracovníků a interní postupy v MO a má možnost nedostatky v provozování operativně řešit prostřednictvím osob, které Město zastupují v orgánech MO.
Ekonomika provozování	MO kalkuluje cenu pro vodné a stočné včetně plánovaného zisku s tím, že výslednou cenu schvaluje každoročně zastupitelstvo Města. Město prostřednictvím MO má přímý vliv na zajištění smluvních vztahů k odběratelům, zajišťuje vymáhání pohledávek. Daňová optimalizace prostředků na tvorbu zdrojů (nájemné + zisk)
Administrativně – právní náročnost	Realizace varianty je administrativně a právně proveditelná. Město má samo kontrolu nad přípravou a realizací všech kroků směřujících k zahájení provozování a může všechny kroky řídit a organizovat podle svých zájmů a potřeb. Odpovědnost za zajišťování obnovy a investic má Město s tím, že může související technicko – administrativní a ekonomickou agendou pověřit provozovatele. Využití zkušeností Města s přípravou a realizací veřejných zakázek na externí dodávky a služby související s provozováním, dodávkami nebo zajištěním služeb.
Časová náročnost	Realizace varianty je na hraně časové proveditelnosti (zejména s ohledem na rizika při veřejném zadávání služeb – dále viz „hrozby“).
Kontrola kvality provozování	Dohled nad provozovatelem (MO) je v působnosti Města. Město má kontrolu nad ekonomikou provozování.

	Město má možnost nedostatky v provozování operativně řešit prostřednictvím osob, které Město zastupují v orgánech MO.
Personální zajištění provozu	Město může ovlivňovat výběr klíčových pracovníků a interní postupy v MO.
Slabé stránky	
Provozování	Nově založená MO jako „provozovatel", s ohledem na své nedostatečné technické, provozní a personální vybavení bude muset dílčí dodávky a servisní služby (práce speciální údržby a revizí, servis technologických zařízení, dodávky materiálů, chemikálií, energií, služby odpadového hospodářství, telemetrické služby, laboratorní služby, likvidace havarijních situací a oprav, agenda GIS, atd.) zajišťovat subdodavatelsky s tím, že musí postupovat jako „veřejný zadavatel" v souladu se zákonem o VZ. Město nese plnou odpovědnost za řádné provozování nikoliv přímo, ale z titulu jediného akcionáře (společníka). MO si musí zajistit odpovídající technické vybavení a materiál (koupí v režimu zákona o VZ, případně odkupem od současného provozovatele, případně nájem či leasing apod.), pokud by příslušné služby a dodávky nezajistil subdodavatelsky.
Ekonomika provozování	Efektivita a nákladovost provozování může být snížena v důsledku neexistence konkurenčního prostředí. Zajišťování dílčích dodávek a servisních služeb postupy podle zákona o VZ vyžaduje značné finanční nároky. Nelze využít přístup k dalším finančním zdrojům například prostřednictvím předplaceného nájemného nebo smluvních investic.
Administrativně – právní náročnost	Vlastník – Město musí vybudovat odpovídající organizační strukturu svou i MO, včetně vnitřních předpisů. Právní procesy přípravy na vlastnický model si s ohledem na složitost a odbornost problematiky vyžádají externí právní podporu. Riziko časových prodlev a nižší operativnosti řízení a rozhodování MO v důsledku potřebné komunikace s orgány Města, zejména pokud nebude mít vedení MO dostatečné a jednoznačné rozhodovací pravomoci.
Časová náročnost	Zajišťování dílčích dodávek a servisních služeb postupy podle zákona o VZ vyžaduje vysokou časovou náročnost a přináší taková rizika, že v důsledku námitek, řízení před ÚOHS nebo soudních sporů nebude možné včas k 1.1.2019 zajistit povolení k provozování podle § 6 ZVaK S přihlédnutím ke skutečnosti, že Město není dosud organizačně, právně, technicky a personálně připraveno převzít pozici správce a zajistit roli provozovatele, vyžádají si právní procesy přípravy na vlastnický model značný časový prostor s riziky jejich nezvládnutí do 1.1.2019.

Kontrola kvality provozování	Není garantováno nastavení a nezávislá (objektivní) kontrola ukazatelů kvality služeb provozování, vlastník - Město bude závislé zejména na interních kontrolních mechanismech. Vzhledem k akcionářské struktuře MO a složení orgánů v budoucí MO, bude existovat trvalé riziko těsného sepjetí manažerských a politických rozhodovacích procesů.
Příležitosti	
Provozování	Město má příležitost vybudovat novou moderní plně ovládanou společnost pro provozování svého majetku ve veřejném zájmu.
Ekonomika provozování	Dlouhodobě, v případě zajištění stabilní, efektivně řízené MO, může přinést úspory nákladů a tím dosažení přijatelné ceny služby.
Kontrola kvality provozování	Město má možnost uplatnění takových podmínek v provozní smlouvě, které umožní nastavení a objektivní kontrolu ukazatelů kvality provozních služeb, včetně možnosti uplatnění postihů vůči odpovědným osobám.
Hrozby	
Provozování	Riziko odborné, technické a personální nepřipravenosti jak vlastníka – Města, tak i MO vykonávat povinnosti vlastníka a provozovatele podle požadavků zejména ZVaK i dalších právních předpisů. Na Město dopadají provozní rizika (poruchy, havárie, vymáhání pohledávek, snížení fakturovaných objemů, dodržování provozního a kanalizačního řádu i rozhodnutí správních úřadů apod.). Možná nesoučinnost ze strany stávajícího provozovatele při předávání technických, ekonomických a administrativních dokladů, provozní dokumentace a dat (podrobněji viz kap. 2.6.4). Riziko počáteční snížené kvality provozování při zahájení fungování MO v důsledku nově zajišťovaných provozních, ekonomických a administrativních agend a nových odborných pracovníků.
Ekonomika provozování	Riziko zvýšení nákladových položek provozu, zejména v prvních letech fungování MO, což povede k nežádoucím tendencím na snižování „nájemného (pachtovného)“, resp. finančních prostředků na obnovu, případně bude Město nuceno přistoupit k rychlejšímu zvyšování cen pro vodné a stočné. Nezbytnost přesvědčivého zdůvodnění případného zvýšení cenové úrovně; problémy s jejich akceptací v orgánech Města a u odběratelů.
Časová náročnost	Zdržení procesu transformace při obstarávání relevantního technického zařízení a odborných provozních služeb, zejména v důsledku rizik při zadávacích řízeních souvisejících veřejných zakázek. S ohledem na časová rizika (viz výše) nebude možné včas zajistit povolení k provozování ve prospěch MO podle § 6 ZVaK.

	Riziko časových prodlev a nižší operativnosti řízení a rozhodování MO v důsledku potřebné komunikace s orgány Města, pokud nebude mít vedení MO dostatečné a jednoznačné rozhodovací pravomoci.
Kontrola kvality provozování	Město nebude mít vybudováno odpovídající odborné a organizační zázemí tak, aby mohl dostatečně plnit roli „smluvního partnera" a kontrolní instituce vůči MO.
Personální zajištění provozu	Nesoučinnost stávajícího provozovatele při jednání o přechodu pracovníků stávajícího provozovatele na MO postupem dle zákoníku práce.

Varianta „Oddílný model – koncesní smlouva"

Charakteristika modelu	
Popis	Oddílný model provozování na základě koncesní smlouvy je založen na právním vztahu vlastníka - Města uzavřeném s koncesionářem, resp. provozovatelem - odbornou profesní společností (v konkrétním případě ČEVAK a.s.). Tato provozní společnost má vlastní pracovní síly, vlastní technické zařízení nezbytné pro zajištění provozu, nezbytná oprávnění, odborné znalosti a zkušenosti s provozováním vodohospodářské infrastruktury. Tento provozovatel je plně odpovědný za provozování vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu v majetku Města s tím, že na jedné straně pobírá užitky z poskytování služeb (vodné, stočné) a na druhé straně nese podstatnou část rizik spojených s užíváním předmětu koncesní smlouvy (rizika poptávky, platební morálky zákazníků, provozní rizika). Odpovědnost za zajišťování obnovy a investic má Město s tím, že může související technicko – administrativní a ekonomickou agendou pověřit provozovatele. Město má možnost využít institutu „předplacené nájemné", které se zpravidla použije tehdy, kdy jsou aktuální investiční potřeby smluvního partnera výrazně vyšší než roční nájemné předepsané v ceně pro vodné a ceně pro stočné. O předplacení nájemného se uzavírá zvláštní dohoda nebo může být i obsahem koncesní smlouvy podle předem stanovených podmínek. Město má možnost sjednání investice pro smluvního partnera v případě, kdy jako vlastník nedisponuje dostatečnými prostředky na pořízení, technické zhodnocení nebo modernizaci majetku. Provozovatel může investici na své náklady zrealizovat a financovat. Investice se pak odepisuje po dobu platnosti (trvání) provozní - koncesní smlouvy a tento odpis vstupuje do kalkulace ceny pro vodné a ceny pro stočné.
Silné stránky	
Ekonomika provozování	Dostatečně ekonomicky silný provozovatel je schopen realizovat významné úspory provozních nákladů z nákupních synergií a množstevních slev při nákupu vodárenského materiálu, elektrické energie, chemikálií, služeb odpadového hospodářství apod.

	Městu nevznikají náklady spojené se zřízením, vybavením a existencí vlastního provozovatelského subjektu. Město si udržuje kontrolu nad ekonomikou provozování, zejména cenotvorbou a to na základě „finančního modelu", který je předmětem koncesní dokumentace. S ohledem na tržní prostředí na úseku „provozování" v ČR je provozovatel motivován k efektivnímu provozování. Město prostřednictvím koncesionáře – provozovatele nemá přímý vliv na smluvní vztahy k odběratelům; nevystavuje se riziku pohledávek. Model je daňově nejvýhodnější; je pevně nastavený výnos Města z poskytnutí nájemného (pachtovného). Na základě koncesní smlouvy lze vygenerovat prostředky na rozvoj a obnovu VHI podle potřeb vlastníka – Města a to ve formě nájemného (pachtovného).
Administrativně – právní náročnost	Realizace varianty je administrativně a právně proveditelná. Město má kontrolu nad přípravou koncesní dokumentace včetně návrhu koncesní smlouvy, jejíž součástí je mj. i závazný finanční model a podmínky cenotvorby na celou dobu trvání koncesní smlouvy. Město má právo podle koncesního zákona zrušit koncesní řízení, pokud si toto vymezí v „oznámení o zahájení koncesního řízení".
Časová náročnost	Realizace varianty je časově proveditelná – viz dále harmonogram přípravy koncesního řízení a jeho realizace.
Kontrola kvality provozování	Na podkladě správně sjednaných ustanovení koncesní smlouvy si Město zachová právo kontroly a dohledu nad řádným provozováním své VHI a plněním provozních povinností i kvalitou provozu. Vlastník má přitom možnost uplatnění smluvních sankcí v koncesní smlouvě za neplnění provozních povinností.
Slabé stránky	
Provozování	V průběhu trvání koncesní smlouvy nesmí dojít k podstatné modifikaci smluvních podmínek dle aktuálních potřeb Města. Předčasné ukončení koncesní smlouvy je možné jen za podmínek dohodnutých v koncesní smlouvě; s ohledem na zákonný požadavek zajištění bezpečného a plynulého provozování je toto ukončení koncesní smlouvy vysoce problematické a rizikové. S ohledem na omezenou dobu trvání koncesní smlouvy není provozovatel dostatečně motivován k šetrnému zacházení s provozovanou VHI (Město proto musí řádnou péči o provozovaný majetek, včetně průběžné kontroly provozování, zajistit příslušnými ustanoveními v koncesní smlouvě).
Ekonomika	Veškeré výnosy z provozování plynou provozovateli na jeho účet

provozování	(kromě pachtovného).
Administrativně – právní náročnost	Vlastník – Město musí vybudovat odpovídající odborné a organizační zázemí tak, aby mohl dostatečně plnit roli „smluvního partnera" vybranému provozovateli. Právní procesy přípravy a realizace koncesního řízení si s ohledem na složitost a odbornost problematiky vyžádají externí technickou a právní podporu.
Příležitosti	
Provozování	Při správně nastavených podmínkách koncesní smlouvy, jejíž závazné znění bude součástí koncesní dokumentace, může Město dosáhnout (za předpokladu důsledné kontroly a monitoringu provozování) vysoké kvality provozování. Možnost přenosu těch povinností vlastníka na provozovatele, u kterých to umožňuje ZVaK (viz Příloha č. 1)
Ekonomika provozování	Koncesní řízení v konkurenčním tržním prostředí může přinést významné úspory nákladů a tím dosažení přijatelné ceny služby.
Kontrola kvality provozování	Město má možnost uplatnění takových podmínek v koncesní smlouvě, které umožní nastavení a objektivní kontrolu ukazatelů kvality provozních služeb, včetně možnosti uplatnění postihů vůči provozovateli.
Hrozby	
Provozování	Riziko odborné a personální nepřipravenosti vlastníka – Města vykonávat povinnosti vlastníka podle požadavků koncesní smlouvy a relevantních právních předpisů. Možná nesoučinnost ze strany stávajícího provozovatele při předávání pozice provozovatele, včetně některých nezbytných údajů provozní a technické dokumentace a provozních dat. Možnost nesprávně nastavených podmínek v koncesní smlouvě a z toho vyplývajících sporů mezi smluvními partnery, ztráta vzájemné důvěry.
Ekonomika provozování	Město s ohledem na závazná smluvní ujednání v koncesní smlouvě může obtížněji reagovat na vnější hrozby a změny ekonomického prostředí.
Časová náročnost	S ohledem na rizika časové prodlevy v případě nepředvídaného zdržení koncesního řízení (námitky, řízení před ÚOHS nebo soudní spory), či v případě jeho zrušení Městem, nebude možné včas zajistit povolení k provozování podle § 6 ZVaK.
Kontrola kvality provozování	Město nebude mít vybudováno odpovídající odborné a organizační zázemí tak, aby mohl dostatečně plnit roli „smluvního partnera" a kontrolní instituce vůči provozovateli.

Personální zajištění provozu	Nesoučinnost stávajícího provozovatele při jednání o přechodu pracovníků stávajícího provozovatele na nového provozovatele postupem dle zákoníku práce.

Varianta „Servisní model"

Charakteristika modelu	
Popis	Model provozování na základě „servisní smlouvy" je založen na smluvním vztahu Města - vlastníka infrastruktury s dodavatelem služeb, který poskytuje rozhodující objem služeb provozování. Základním charakteristickým prvkem tohoto modelu je ta skutečnost, že Město realizuje výběr vodného a stočného svým jménem a na svůj účet a nese rizika s tím spojená. Město má odpovědnost za bezpečný a plynulý provoz, včetně odpovědnosti za zajištění všech povinností vlastníka a provozovatele (viz soupis v příloze č. 1) i má též dohled nad svým smluvním partnerem - dodavatelem servisních služeb. Město platí vybrané externí firmě (provozovateli) odměnu za provádění servisních služeb, které zadávací dokumentace vymezí. Výše této úplaty je přitom výsledkem veřejné soutěže podle zákona o VZ s tím, že finanční model, který je podkladem pro veřejnou soutěž na poskytnutí této služby, obsahuje mechanizmy jak meziročně kompenzovat dopady inflace, poptávky, indexu spotřebitelských cen apod.; provozovatel je financován Městem z účtu, na který jsou disponovány platby od odběratelů na základě smluv o dodávce pitné vody nebo odvádění odpadních vod, které sjednává obec s odběrateli. Uzavřením servisní smlouvy může Město přenést všechny povinnosti provozovatele podle ZVaK (viz příloha č. 1) na vybraného dodavatele – provozovatele. Provozovatel si zajišťuje veškerou vybavenost technicko-provozními prostředky i personální kapacity pro provozování ve své působnosti. V rámci servisní smlouvy může dojít k přenosu některých rizik na provozovatele vyjma rizik spojených s výběrem vodného a stočného. Odpovědnost za zajišťování obnovy a investic má Město s tím, že může související technicko – administrativní a ekonomickou agendou pověřit provozovatele.
Silné stránky	
Ekonomika provozování	Dostatečně ekonomicky silný provozovatel je schopen realizovat významné úspory provozních nákladů z nákupních synergií a množstevních slev při nákupu vodárenského materiálu, elektrické energie, chemikálií, služeb odpadového hospodářství apod. Městu nevznikají náklady spojené se zřízením, vybavením a existencí vlastního provozovatelského subjektu. Město si udržuje kontrolu nad ekonomikou provozování, zejména cenotvorbou a to na základě „finančního modelu", který je

	předmětem zadávací dokumentace; zadávací dokumentace též obsahuje mechanizmy jak meziročně kompenzovat dopady inflace, poptávky, indexu spotřebitelských cen apod. Je pravděpodobná vysoká efektivita provozování díky otevřenému zadávacímu řízení na dodavatele servisních služeb.
Administrativně – právní náročnost	Realizace varianty je administrativně a právně proveditelná. Město má kontrolu nad přípravou zadávací dokumentace včetně návrhu servisní smlouvy, jejíž součástí je mj. i závazný finanční model a mechanizmy dopadu vnějších vlivů na cenotvorbu.
Časová náročnost	Realizace varianty je časově proveditelná, byť s ohledem na složitost zpracování zadávací dokumentace, s mnoha riziky dodatečných informací od uchazečů v průběhu zadávacího řízení časově náročnější než v případě postupu podle koncesního zákona.
Slabé stránky	
Provozování	V průběhu plnění zakázky nesmí dojít k podstatné změně práv a povinností vyplývajících ze servisní smlouvy uzavřené s externím dodavatelem (podstatné změny jsou blíže vymezeny v § 82 odst. 7 zákona o VZ); je tedy omezena možnost průběžné podstatné modifikace smluvních podmínek dle aktuálních potřeb Města. V závislosti na způsobu vymezení předmětu plnění může v průběhu trvání smlouvy docházet ke sporům o to, zda konkrétní činnosti jsou či nejsou předmětem servisní smlouvy; jen obtížně lze dopředu určit přesný rozsah služeb, který se v čase může měnit (např. změna počtu odběratelů, havárie apod.). V případě, že sporné plnění bude mít důsledky v kvalitě uspokojování veřejného zájmu, charakter varianty limituje možnost razantních a časově efektivních postupů vůči dodavateli, včetně případného předčasného ukončení servisní smlouvy. S ohledem na riziko výpovědi servisní smlouvy Městem, resp. omezenou dobu trvání servisní smlouvy, není provozovatel dostatečně motivován k šetrnému zacházení s provozovanou VHI (Město proto musí řádnou péči o provozovaný majetek, včetně průběžné kontroly provozování zajistit příslušnými ustanoveními v servisní smlouvě).
Ekonomika provozování	Nelze využít přístup k dalším finančním zdrojům například prostřednictvím předplaceného nájemného nebo smluvních investic.

Administrativně – právní náročnost	Vlastník – Město musí vybudovat odpovídající odborné a organizační zázemí tak, aby mohl dostatečně plnit roli „smluvního partnera" vybranému provozovateli. Právní procesy přípravy a realizace zadávacího řízení si s ohledem na složitost a odbornost problematiky vyžádají externí technickou a právní podporu. S ohledem na složitost zpracování zadávací dokumentace, která by měla reflektovat možné vnější vlivy, které mají dopad na rozsah služeb (včetně rizik, které mohou nastat v průběhu plnění smlouvy), je zajišťování provozování VHI ve formě veřejné zakázky nevhodné.
Příležitosti	
Provozování	Při správně nastavených podmínkách servisní smlouvy, jejíž závazné znění bude součástí zadávací dokumentace, může Město dosáhnout (za předpokladu důsledné kontroly a monitoringu provozování) vysoké kvality provozování. Možnost přenosu těch povinností vlastníka na provozovatele, u kterých to umožňuje ZVaK (viz Příloha č. 1)
Ekonomika provozování	Zadávací řízení v konkurenčním tržním prostředí může přinést významné úspory nákladů a tím dosažení přijatelné ceny služby.
Kontrola kvality provozování	V rámci zadávacích podmínek může Město stanovit jako dílčí hodnotící kritérium i kvalitu servisních činností či postupů. Pro vybraného dodavatele by byly tyto postupy následně závazné a vymahatelné.
Hrozby	
Provozování	Riziko odborné a personální nepřipravenosti vlastníka – Města vykonávat povinnosti vlastníka; s ohledem na vyšší míru odpovědnosti Města při provozování v servisním modelu oproti „koncesnímu modelu" je zajištění odbornosti vlastníka relevantní. Možná nesoučinnost ze strany stávajícího provozovatele při předávání pozice provozovatele včetně některých nezbytných údajů, zejména provozní a technické dokumentace a provozních dat. Možnost výpovědi servisní smlouvy.
Ekonomika provozování	Město s ohledem na závazná smluvní ujednání v servisní smlouvě může obtížněji reagovat na vnější hrozby a změny ekonomického prostředí.
Časová náročnost	S ohledem na rizika časové prodlevy v případě nepředvídaného zdržení zadávacího řízení (námitky, řízení před ÚOHS nebo soudní spory), nebude možné včas k 1.1.2019 zajistit povolení k provozování podle § 6 ZVaK.

Kontrola kvality provozování	Město nebude mít vybudováno odpovídající odborné a organizační zázemí tak, aby mohl dostatečně plnit roli „smluvního partnera" a kontrolní instituce vůči provozovateli. Vadné plnění informačních povinností provozovatele může způsobit nesprávné rozhodování vlastníka při plnění jeho povinností.
Personální zajištění provozu	Nesoučinnost stávajícího provozovatele při jednání o přechodu pracovníků stávajícího provozovatele na nového provozovatele (dodavatele servisních služeb) postupem dle zákoníku práce.

Příloha č. 11 Koncesního projektu

Předpokládaný časový harmonogram koncesního řízení

Název hlavních činností přípravy a realizace koncesního řízení	Plnění nejpozději
Zpracování a schválení koncesního projektu	
1. Zpracování a předání Koncesního projektu dle § 21 koncesního zákona	do 15.6.2016
2. Schválení koncesního projektu dle § 22 koncesního zákona	do 15.7.2016
Zahájení koncesního řízení, kvalifikační dokumentace, oznámení o zahájení koncesního řízení	
3. Zpracování návrhu kvalifikační dokumentace vč. Oznámení o zahájení koncesního řízení („Oznámení")	do 31.7.2016
4. Projednání, dopracování a předání finální verze kvalifikační dokumentace na základě příp. připomínek Města	do 20.8.2016
5. Schválení kvalifikační dokumentace a „Oznámení" Městem	do 10.9.2016
6. Uveřejnění Oznámení o zahájení koncesního řízení v ISVZ a na profilu Příkazce	do 30.9.2016
7. Podání žádostí o účast v koncesním řízení *(vč. časové rezervy na příp. prodloužení lhůty v důsledku dodatečných informací)*	do 31.1.2017
8. Posouzení kvalifikace dodavatelů – zájemců, na základě podaných žádostí o účast v koncesním řízení, *(časová rezerva na příp. dodatečné doklady či objasnění, námitky a jejich vypořádání, rozhodnutí o vyloučení dodavatele/ů apod.)*, určení dodavatelů, kteří se kvalifikovali	do 30.4.2017
Zpracování a schválení koncesní dokumentace	
9. Zpracování návrhu koncesní dokumentace a souvisejících dokumentů a příloh (vč. návrhu koncesní smlouvy, finančního modelu a výzvy k podání nabídek)	do 10.11.2016
10. Projednání, dopracování a předání finální verze koncesní dokumentace na základě příp. připomínek Města	do 10.12.2016
11. Schválení koncesní dokumentace Městem	do 31.1.2017
Nabídky uchazečů, posouzení a hodnocení nabídek, rozhodnutí zadavatele	
12. Rozeslání výzvy k podání nabídek dodavatelům, kteří prokázali splnění požadované kvalifikace *(ve vazbě na dokončení bodu 9)*	31.1.2017 – 31.5.2017
13. Lhůta pro podání nabídek *(vč. časové rezervy na příp. prodloužení lhůty v důsledku dodatečných informací)*	do 31.8.2017
14. Posouzení a hodnocení nabídek (příp. žádosti o vyjasnění nabídek apod.)	do 30.11.2017
15. Rozhodnutí Města o výběru nejvýhodnější nabídky, včetně rozhodnutí o vyloučení neúplných nebo nepřijatelných nabídek	do 31.12.2017
16. Oznámení uchazečům (dle zákona do 5 pracovních dnů po Rozhodnutí o výběru)	do 5.1.2018
17. Rozhodnutí o případných námitkách	do 30.1.2018

Název hlavních činností přípravy a realizace koncesního řízení	Plnění nejpozději
Projednání, schválení a uzavření koncesní smlouvy	
18. Podání žádosti MF o vydání předchozího stanoviska k uzavření koncesní smlouvy dle § 30 koncesního zákona	do 15.2.2018
19. Získání předchozího stanoviska MF k návrhu koncesní smlouvy	do 15.3.2018
20. Schválení koncesní smlouvy zastupitelstvem Města dle § 23 koncesního zákona	do 30.4.2018
21. Podpis smlouvy s vítězným uchazečem	**do 31.5.2018**
Uveřejnění výsledků koncesního řízení	
22. Uveřejnění uzavřené koncesní smlouvy na profilu Města	do 15.6.2018
23. Zajištění zápisu koncesní smlouvy do rejstříku koncesních smluv MMR ve smyslu § 32 koncesního zákona	do 30.6.2018

Komentář:

Navrhované dílčí termíny přípravy a průběhu koncesního řízení v sobě zahrnují nutnou časovou rezervu pro případ prodloužení lhůt v důsledku dodatečných informací či námitek a jejich vypořádání. Tato rezerva by mohla, avšak nemusela postačovat v případě řízení vedeném ÚOHS na základě návrhů podaných zájemci či účastníky v jednotlivých fázích koncesního řízení. Z uvedeného důvodu je proto žádoucí, aby přípravné a schvalovací procesy pro přípravu koncesního řízení probíhaly bez větších časových prodlev.

Příloha č. 12 koncesního projektu

Předpokládaný příjem provozovatele

Rok	Rok přepokládané platnosti koncesní smlouvy	Předpokládaný příjem provozovatele celkem v daném roce (v tis. Kč)	Diskontní koeficient 1/(1+r)^n	Současná hodnota předpokládaného příjmu provozovatele v daném roce (v tis. Kč)
	(n)	*a*	*b*	*a*b*
2019	1	388 123	0,9709	376 829
2020	2	388 123	0,9426	365 845
2021	3	388 123	0,9151	355 171
2022	4	388 123	0,8885	344 847
2023	5	388 123	0,8626	334 795
2024	6	388 123	0,8375	325 053
2025	7	388 123	0,8131	315 583
2026	8	388 123	0,7894	306 384
2027	9	388 123	0,7664	297 457
2028	10	388 123	0,7441	288 802
celkem		**3 881 230**		**3 310 766,815**

Předpokládaná hodnota příjmu provozovatele (v tisících Kč) je **3 310 766,815 tisíc Kč**.

Příloha č. 13 koncesního projektu

Předpokládaná hodnota předmětu koncesní smlouvy

Rok	Rok přepokládané platnosti koncesní smlouvy	Předpokládaný příjem provozovatele celkem v daném roce (v tis. Kč)	Diskontní koeficient 1/(1+r)^n	Současná hodnota předpokládaného příjmu provozovatele v daném roce (v tis. Kč)
	(n)	*a*	*b*	*a*b*
2019	1	362 111	0,9709	351 574
2020	2	362 111	0,9426	341 326
2021	3	362 111	0,9151	331 368
2022	4	362 111	0,8885	321 736
2023	5	362 111	0,8626	312 357
2024	6	362 111	0,8375	303 268
2025	7	362 111	0,8131	294 432
2026	8	362 111	0,7894	285 850
2027	9	362 111	0,7664	277 522
2028	10	362 111	0,7441	269 447
celkem		**3 621 110**		**3 088 879,252**

Předpokládaná hodnota předmětu koncesní smlouvy (v tisících Kč) je **3 088 879,252 tisíc Kč**.

Příloha č. 14 Koncesního projektu

Varianty průběhu koncesního řízení a jejich posouzení

1.1 Možné varianty průběhu koncesního řízení

Koncesní řízení může být provedeno třemi různými postupy. Ve všech případech zadavatel koncesní řízení začíná oznámením o zahájení koncesního řízení, kterým vyzývá neomezený počet dodavatelů k podání žádostí o účast v koncesním řízení a k prokázání splnění požadované kvalifikace.

Po přijetí žádostí o účast následuje posouzení kvalifikace. Koncesní zákon prokazování kvalifikace samostatně neupravuje a odkazuje na obdobné použití ustanovení zákona o veřejných zakázkách. Koncesní zákon nestanoví výslovně, že se mají obdobně použít i ustanovení o seznamu kvalifikovaných dodavatelů, systému certifikovaných dodavatelů a zahraničních seznamech dodavatelů upravené v rámci šesté části zákona o veřejných zakázkách. Podle našeho názoru je však uvedené instituty třeba chápat jako nedílnou součást právní úpravy prokazování kvalifikace a jejich úprava obsažená v zákoně o veřejných zakázkách se proto aplikuje i na koncesní řízení.

Až do fáze po posouzení kvalifikace je průběh koncesního řízení u všech tří možných variant postupu stejný. Rozdílný průběh nastává až ve fázi po posouzení kvalifikace a případném omezení počtu dodavatelů; varianty následného dalšího postupu zadavatele jsou následující:

- zadavatel vyzve kvalifikované dodavatele k podání nabídek, aniž by s nimi o těchto nabídkách následně jednal; nebo
- zadavatel vyzve kvalifikované dodavatele k podání nabídek, o jejichž obsahu bude s dodavateli dále jednat; nebo
- zadavatel vyzve kvalifikované dodavatele k účasti v koncesním dialogu, jehož účelem je nalezení jednoho nebo více vhodných řešení koncesního projektu. Po ukončení koncesního dialogu vyzve dodavatele k podání nabídek, o nichž může následně s dodavateli jednat.

1.1.1 Varianta bez jednání o nabídkách

Varianta „bez jednání o podaných nabídkách" představuje nejjednodušší postup v koncesním řízení.

O tom, jestli bude nebo nebude o nabídkách jednat, se zadavatel rozhoduje předtím, než odešle dodavatelům výzvu k podání nabídky. Rozhodne-li se, že o podaných nabídkách s dodavateli jednat nebude, musí výzva k podání nabídek obsahovat alespoň následující údaje:

- koncesní dokumentaci nebo podmínky jejího poskytnutí (pro koncesní dokumentaci platí obdobně ustanovení zákona o veřejných zakázkách o zadávací dokumentaci),
- lhůtu pro podání nabídek, která nesmí být kratší než 40 dnů ode dne odeslání výzvy k podání nabídek; pokud zadavatel neodešle dodavateli veškeré podklady potřebné pro zpracování nabídky spolu s výzvou k podání nabídek nebo mohou-li být nabídky předloženy pouze po prohlídce místa plnění, zadavatel přiměřeně prodlouží lhůtu pro podání nabídek,
- místo podání nabídky a

- informaci o tom, v jakém jazyce má být nabídka podána.

Na základě informací uvedených v této výzvě a v koncesní dokumentaci dodavatelé připraví a podají své nabídky. Pro podání nabídek a jejich obsah opět platí obdobně příslušná ustanovení zákona o veřejných zakázkách. To samé platí i pro proces otevírání obálek. Také v koncesním řízení probíhá v rámci otevírání obálek kontrola úplnosti ve smyslu § 71 odst. 8 zákona o veřejných zakázkách, tj. kontrola, zda je nabídka zpracována v požadovaném jazyku, zda je návrh smlouvy a prohlášení o vázanosti nabídkou podepsáno oprávněnou osobou a zda nabídka obsahuje všechny součásti požadované zákonem či zadavatelem v zadávacích podmínkách. Kontrolu úplnosti provádí buď zadavatelem ustanovená komise pro otevírání obálek, nebo, určí-li to zadavatel, hodnotící komise (§ 71 odst. 3 zákona o veřejných zakázkách). Ani hodnotící komise není v koncesním zákoně zvlášť upravena – opět se uplatní úprava v zákoně o veřejných zakázkách.

Podané nabídky, které vyhověly prvotní kontrole úplnosti, posoudí hodnotící komise z hlediska jejich souladu se zákonem a zadávacími podmínkami a ty, které z tohoto pohledu nevyhoví, vyřadí. Následuje hodnocení nabídek podle hodnotících kriterií uvedených v oznámení o zahájení koncesního řízení. Hodnocení provádí opět hodnotící komise. Na základě doporučení hodnotící komise (od kterého se v důvodných případech může odchýlit) vybere zadavatel dodavatele, se kterým bude uzavřena koncesní smlouva.

Varianta koncesního řízení bez jednání o nabídkách neumožňuje jednání o podaných nabídkách či případně změnu parametrů projektu.

Využití této varianty je vhodné u jednodušších projektů, s jednoznačně vymezeným předmětem koncesní smlouvy, což odpovídá koncesním smlouvám na provozování vodohospodářské infrastruktury v rámci vodárenského trhu v ČR.

1.1.2 Varianta s jednáním o nabídkách

Varianta, kdy se zadavatel rozhodne o podaných nabídkách s dodavateli dále jednat, je obdobou jednacího řízení s uveřejněním.

Pokud se zadavatel rozhodne pro postup „s jednáním o nabídkách", musí výzva k podání nabídek kromě informací uvedených v předchozí části obsahovat také následující informace:

- způsob jednání o nabídkách, zejména zda bude jednání probíhat se všemi dodavateli současně anebo odděleně,
- způsob výběru dodavatelů pro další jednání, pokud se zadavatel rozhodne postupně omezovat jejich počet.

Z právní úpravy není úplně jasné, jestli musí zadavatel v případě, že zvolí postup „s jednáním o nabídkách", ustanovit hodnotící komisi. Podle zákona o veřejných zakázkách má zadavatel tuto povinnost v otevřeném řízení, užším řízení, soutěžním dialogu a rovněž v jednacím řízení s uveřejněním pro předběžné hodnocení nabídek. Na rozdíl od jednacího řízení s uveřejněním podle zákona o veřejných zakázkách, u kterého je povinné předběžné hodnocení nabídek a sdělení jeho výsledku uchazečům spolu s výzvou k jednání, koncesní zákon předběžné hodnocení výslovně neukládá. Lze však dovodit, že i v koncesním řízení bude provedení předběžného hodnocení vhodné. Je možno tak učinit i poměrně neformálním způsobem (nebude například nutné vyhotovovat písemnou zprávu o tomto předběžném hodnocení, výsledky by však z praktického důvodu měly být písemně zachyceny jako podklad pro následné vyjednávání). Lze se domnívat, že i v koncesním řízení s jednáním o nabídkách bude proto vhodné ustanovit hodnotící komisi. Zadavateli rovněž nic nebrání v tom, aby hodnotící komisi pověřil vedením jednání o nabídkách (jako to umožňuje § 30 odst. 5 zákona o veřejných zakázkách).

Po posouzení podaných nabídek z hlediska jejich souladu se zákonem a zadávacími podmínkami, vyzve zadavatel všechny dodavatele, kteří nebyli z účasti v koncesním řízení

vyloučeni, k jednání o jejich nabídkách. V koncesním řízení zadavatel narozdíl od jednacího řízení s uveřejněním nemůže omezit okruh dodavatelů, se kterými zahájí jednání. Pokud tedy dodavatel podal nabídku, jejíž obsah je v souladu se zákonem a zadávacími podmínkami, musí být pozván k jednání o obsahu nabídky.

Průběh jednání o nabídkách v koncesním řízení bude obdobný jako u jednacího řízení s uveřejněním podle zákona o veřejných zakázkách. Na základě výsledků jednání bude vybrán dodavatel, se kterým zadavatel bude chtít uzavřít koncesní smlouvu. Vybraný dodavatel bude povinen upravit postupem podle § 32 zákona o veřejných zakázkách svůj původní návrh smlouvy v souladu s ujednáními, která byla dosažena v průběhu jednání.

Varianta koncesního řízení s jednáním o nabídkách přináší menší časovou náročnost než koncesní dialog, ale oproti variantě „s jednání" může znamenat více rizik napadení průběhu koncesního řízení v jeho průběhu, administrativně i procesně složitější postup koncesního řízení a zejména časově náročnější..

1.1.3 Koncesní dialog

Koncesní řízení, v jehož rámci zadavatel využije koncesního dialogu, je obdobou soutěžního dialogu podle zákona o veřejných zakázkách. Účelem tohoto postupu je nalezení jednoho nebo více vhodných řešení projektu v diskusi se zájemci. Dialog je završen výběrem jednoho či více vhodných řešení, na které následně podávají nabídky všichni dodavatelé, kteří se účastnili koncesního dialogu.

Soutěžní dialog podle zákona veřejných zakázek je možné použít, jen pokud jsou splněny zákonné předpoklady pro jeho použití uvedené v § 24 zákona o veřejných zakázkách (tj. jedná se o veřejnou zakázku se zvláště složitým předmětem plnění, pokud použití otevřeného řízení či užšího řízení není s ohledem na povahu předmětu plnění veřejné zakázky objektivně možné).

Použití koncesního dialogu koncesní zákon nepodmiňuje naplněním žádných specifických předpokladů. Z povahy věci však vyplývá, že by měl být rovněž používán v případě složitých projektů, u nichž je objektivně problematické přesně vymezit veškeré technické, ekonomické či právní aspekty realizace projektu.

Koncesní řízení s využitím koncesního dialogu je stejně jako dvě předchozí varianty postupu zadavatele (tj. varianta „bez jednání o podaných nabídkách" a varianta „s jednáním o nabídkách") zahajováno oznámením o zahájení koncesního řízení, tj. výzvou k podání žádostí o účast v koncesním řízení a prokázání kvalifikace. Skutečnost, že hodlá využít koncesního dialogu, musí zadavatel uvést již v oznámení o zahájení koncesního řízení.

Až do okamžiku, kdy zadavatel posoudí splnění kvalifikace dodavatelů a případně dále zúží počet těch, kdo kvalifikaci prokázali (pokud si tuto možnost vyhradil v oznámení o zahájení koncesního řízení), je postup zadavatele stejný jako u předchozích dvou možných postupů.

Fáze jednání v rámci koncesního dialogu se zahajuje výzvou k účasti v koncesním dialogu, kterou zadavatel zasílá všem dodavatelům, kteří prokázali splnění kvalifikace a nebyli vyloučeni z důvodu dalšího omezování počtu dodavatelů.

Výzva k účasti v koncesním dialogu musí obsahovat alespoň:

- popis předmětu jednání, který obsahuje zejména specifikaci potřeb a požadavků zadavatele na předmět koncesní smlouvy,
- informaci o místě a době jednání,
- informaci o jazyce jednání.

Klíčovou částí výzvy je popis předmětu jednání. Zadavatel by měl na tomto místě uvést dostatečný popis potřeb a požadavků vztahujících se k předmětu koncesní smlouvy. Ačkoli koncesní zákon na rozdíl od zákona o veřejných zakázkách, který upravuje dokumentaci

soutěžního dialogu, výslovně nepředpokládá vydání dokumentace koncesního dialogu, je vhodné tuto dokumentaci pro bližší specifikaci potřeb a požadavků zadavatele v návaznosti na výzvu k účasti v koncesním dialogu vytvořit.

Zadavateli lze doporučit, aby ve výzvě rovněž vymezili způsob, jakým budou dodavatelé předkládat své návrhy řešení (např. jestli je budou předkládat před jednáním nebo až v jeho průběhu).

Pro průběh koncesního dialogu platí obdobně ustanovení zákona o veřejných zakázkách o průběhu soutěžního dialogu. Zadavatel jedná s vyzvanými dodavateli s cílem nalézt jedno nebo více vhodných řešení, která umožní naplnění jím vymezených potřeb a požadavků. Jednat lze o jakýchkoli otázkách týkajících se projektu.

Účelem koncesního dialogu – na rozdíl od jednání o podaných nabídkách – není vyjednávat o smluvních podmínkách. Předmětem koncesního dialogu je diskuse o jednotlivých navržených řešeních s cílem vybrat z nich to nejvhodnější.

Jednání lze vést zároveň se všemi dodavateli nebo odděleně. Jelikož je zadavatel v průběhu jednání povinen zajistit ochranu důvěrných informací, budou podle našeho názoru spíše vhodnější separátní jednání s dodavateli, samozřejmě s tím, že bude třeba, aby byl rozsah jednání se všemi dodavateli stejný a žádný z dodavatelů nebyl oproti ostatním zvýhodněn nebo naopak diskriminován. Každé jednání musí být zachyceno v písemném protokolu, ve kterém bude uveden předmět a výsledek jednání.

Stejně jako v případě soutěžního dialogu podle zákona o veřejných zakázkách bude možné, aby koncesní dialog probíhal ve fázích, ve kterých bude snižován počet řešení, o nichž bude dále veden dialog (srov. § 36 odst. 6 zákona o veřejných zakázkách).

Jednání v rámci koncesního dialogu je završeno v okamžiku, kdy je zadavatel schopen vybrat a určit jedno nebo více řešení způsobilých splnit jeho potřeby a požadavky. Pokud zadavatel vybere více vhodných řešení, platí, že připustil variantní řešení. O ukončení jednání v koncesním dialogu je zadavatel povinen písemně vyrozumět všechny dodavatele, kteří byli vyzváni k účasti v koncesním dialogu a zároveň je vyzvat k podání nabídek na vybrané řešení. Je třeba zdůraznit, že k podání nabídek musí být vyzváni všichni dodavatelé, které zadavatel přizval ke koncesnímu dialogu, a to i tehdy, pokud došlo v průběhu dialogu k vyloučení jimi navrhovaného řešení.

Obsah výzvy k podání nabídek se liší podle toho, zda zadavatel bude o podaných nabídkách dále jednat. Pokud o nabídkách jednat nehodlá, bude výzva obsahovat alespoň informace uvedené v § 8 odst. 1 koncesního zákona (viz výše část popisující variantu bez jednání o nabídkách); pokud se rozhodne pro vyjednávání, musí uvést navíc i údaje podle § 8 odst. 2 koncesního zákona (viz výše část popisující variantu s jednáním o nabídkách). Vzhledem k tomu, že v oznámení o zahájení koncesního řízení byla uvedena pouze předběžná dílčí hodnotící kritéria, musí zadavatel ve výzvě k podání nabídek navazující na koncesní dialog navíc uvést finální dílčí kritéria pro hodnocení nabídek včetně jejich vah. Nemělo by přitom dojít k tomu, že se tato konečná dílčí hodnotící kritéria budou výrazně lišit od předběžných kriterií uvedených v oznámení o zahájení koncesního řízení.

Po podání nabídek je již průběh koncesního řízení stejný jako u předchozích dvou variant koncesního řízení.

Koncesní dialog rozhodně není pro zadavatele prostředkem k tomu ujasnit si, co vlastně chce. Již v okamžiku zahájení koncesního dialogu musí být zadavatel schopen zřetelně definovat cíl, kterého chce realizací projektu dosáhnout a musí mít v základních rysech vymezeny základní technické, ekonomické a právní parametry projektu.

Koncesní dialog proto klade na zadavatele vysoké nároky.

Zároveň se bude jednat o časově nejnáročnější variantu koncesního řízení. Základním úkolem zadavatele je zajistit, aby koncesní dialog vždy sledoval svůj základní účel, tj. nalezení řešení, které co nejlépe odpovídá jeho potřebám.

V případě koncesních smluv na provozování vodohospodářské infrastruktury v rámci vodárenského trhu v ČR se jedná smlouvy s jednoznačně vymezeným předmětem koncesní smlouvy (z hlediska vodohospodářského majetku i obsahu provozování) takže využití koncesního dialogu by nebylo pro zadavatele přínosem.

1.2 Shrnutí

V případě koncesních smluv na provozování VHI je v porovnání s variantou „s jednáním o nabídkách" a „koncesním dialogem" nejvhodnější varianta koncesního řízení „bez jednání o nabídkách" a to z následujících důvodů:

- znamená méně rizik napadení průběhu a výsledku koncesního řízení ze strany neúspěšných uchazečů,
- postup jednání o nabídkách či koncesní dialog by nebyl pro zadavatele přínosem při takto jednoznačně determinovaném předmětu koncesní smlouvy (vymezení VHI, obsahu služby provozování ve vazbě na ZVaK a soutěžního finančního modelu), vzhledem k procesním rizikům,
- snazší administrace koncesního řízení a časová úspora,

Toto doporučení vychází i z pozitivní zkušenosti z průběhu obdobných koncesních řízení na vodárenském trhu v ČR, kde ve všech případech „registrovaných koncesních smluv" se jednalo o koncesní řízení „bez jednání o nabídkách".

Příloha č. 15 Koncesního projektu

Seznam zkratek

ZVAK	zákon č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů
VHI	vodohospodářská infrastruktura
JVS	Jihočeský vodárenský svaz
ČOV	čistírna odpadních vod
VÚPE	vybrané údaje provozní evidence
VÚME	vybrané údaje majetkové evidence
VÚMPE	vybrané údaje majetkové a provozní evidence
PFO	plán financování obnovy
MO	municipální organizace