



Smlouva o poskytování poradenských služeb

uzavřená dle § 1746 odst. 2 a násl. zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku (dále jen „OZ“)

1. Smluvní strany

Jihočeský kraj

se sídlem: U Zimního stadionu 1952/2, 370 76 České Budějovice

zastoupen: Mgr. Ivana Stráská, hejtmanka

IČO: 70890650

DIČ: CZ70890650

číslo smlouvy: SON/OVZI/071/19

(dále jen "Objednatel")

a

Společnost ČS & HP, jejímž koordinátorem je

Česká spořitelna, a.s.

se sídlem na adrese Praha 4, Olbrachtova 1929/62, PSČ 140 00

zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 1171

zastoupená: Ing. Antonínem Piskáčkem, manažerem útvaru Corporate Finance a Ing. Janem Šnajdrem, ředitelem infrastrukturního poradenství

Bankovní spojení: 120088/34103155/0800

IČO: 452 44 782

DIČ: CZ45244782

(dále jen "Dodavatel")

(Objednatel a Dodavatel dále společně jen "Smluvní strany" nebo každý z nich samostatně jen "Smluvní strana").

uzavírají níže uvedeného dne, měsíce a roku tuto smlouvu (dále jen „Smlouva“)

2. Základní ustanovení

- 2.1. Dodavatel bere na vědomí, že Objednatel považuje účast Dodavatele ve veřejné zakázce při splnění kvalifikačních předpokladů za potvrzení skutečnosti, že Dodavatel je ve smyslu ustanovení § 5 odst. 1 OZ schopen při plnění této Smlouvy jednat se znalostí a pečlivostí, která je s jeho povoláním nebo stavem spojena, s tím, že případné jeho jednání bez této odborné péče půjde k jeho tíži. Dodavatel nesmí svou kvalitu odborníka ani své hospodářské postavení zneužít k vytváření nebo k využití závislosti slabší strany a k dosažení zřejmé a nedůvodné nerovnováhy ve vzájemných právech a povinnostech Smluvních stran.
- 2.2. Dodavatel se stal vítězem výběrového řízení na veřejnou zakázku malého rozsahu na služby s názvem „*Poradce JČK a zpracovatel materiálů potřebných k výběru strategického partnera letiště České Budějovice, včetně doporučení takového partnera*“ zahájeného Objednatel (dále jen „**Výběrové řízení**“).
- 2.3. Výchozími podklady pro plnění dle této Smlouvy jsou Zadávací dokumentace a výzva k podání nabídek k Výběrovému řízení (dále jen „**Zadávací dokumentace**“), jejíž část tvoří Přílohu č. 1 této Smlouvy a nabídka Dodavatele podaná v rámci Výběrového řízení (dále jen „**Nabídka**“), jejíž část tvoří Přílohu č. 2 této Smlouvy (Zadávací dokumentace a Nabídka dále společně jen „**Výchozí podklady**“).
- 2.4. Dodavatel prohlašuje, že disponuje veškerými odbornými předpoklady potřebnými pro poskytnutí plnění dle Smlouvy, je k jeho poskytnutí oprávněn a na jeho straně neexistují žádné překážky, které by mu bránily plnění dle této Smlouvy Objednateli poskytnout.
- 2.5. Dodavatel prohlašuje, že na sebe přejímá nebezpečí změny okolností ve smyslu ustanovení § 1765 odst. 2 OZ.
- 2.6. Smluvní strany prohlašují, že zachovají mlčenlivost o skutečnostech, které se dozvědí v souvislosti s touto Smlouvou a při jejím plnění a jejichž vyjádření by jim mohlo způsobit újmu. Tímto nejsou dotčeny povinnosti Objednatele vyplývající z právních předpisů.

3. Předmět Smlouvy

- 3.1. Předmětem Smlouvy je na straně jedné závazek Dodavatele poskytovat Objednateli služby spočívající ve zpracování materiálů (dále jen „**materiály**“), a to v rozsahu a způsobem stanovených touto Smlouvou, zejména Přílohou č. 1 a Přílohou č. 2, a na druhé straně závazek Objednatele řádně zpracované materiály od Dodavatele převzít a zaplatit za ně Dodavateli cenu v souladu s článkem 4 této Smlouvy.
- 3.2. Dodavatel se zavazuje zpracovat materiály s odbornou péčí a v profesionální kvalitě. Materiály musí splňovat minimálně veškeré obsahové náležitosti dle Přílohy č. 1 této Smlouvy a Dodavatel bude při zpracování materiálů v maximální možné míře uplatňovat postupy vyplývající z metodiky, jež tvoří Přílohu č. 2 této Smlouvy.
- 3.3. Materiály budou Objednateli poskytnuty v českém jazyce, a to:
 - 2x v listinné podobě, v kvalitním vytištěném zpracování, které nebude obsahovat opravy

a přepisy a jiné nesrovnalosti, které by Objednatele mohly uvést v omyl; výtisky budou zabezpečeny proti manipulaci s jednotlivými listy (např. opatřeny vazbou).

- 1x v elektronické podobě, a to na CD/USB disku, na kterém budou materiály zaznamenány v elektronické verzi, ve strojově čitelném formátu PDF.

4. Cena a platební podmínky

- 4.1. Cena za předmět Smlouvy uvedený v článku 3 byla stanovena na základě Nabídky jako cena maximální a nejvýše přípustná, a to ve výši 1.150.000,- Kč bez DPH (slovy jeden milion sto padesát tisíc korun českých) (dále jen „cena“), plus 21% DPH ve výši 241.500,- Kč (slovy dvě stě čtyřicet jedna tisíc pět set korun českých), tj. celkem ve výši 1.391.500,- Kč s DPH.
- 4.2. Cena zahrnuje veškeré náklady spojené s řádným plněním předmětu této Smlouvy. Cena je nezávislá na vývoji cen a kursových změnách.
- 4.3. Cena může být měněna pouze písemným dodatkem k této Smlouvě, a to pouze v případě, že po uzavření Smlouvy dojde ke změně sazeb DPH (je možná výhradně změna výše DPH).
- 4.4. Cena za poskytnutí předmětu plnění dle této Smlouvy je splatná na základě vystavené faktury (daňového dokladu), kterou je Dodavatel oprávněn vystavit Objednateli po převzetí materiálů Objednatelem. Lhůta splatnosti faktury je 30 dnů od data jejího doručení Objednateli. Zaplacením účtované částky se rozumí den jejího odeslání na účet Dodavatele. Daňové doklady - faktury vystavené Dodavatelem podle této Smlouvy budou v souladu s příslušnými právními předpisy České republiky obsahovat zejména tyto údaje:
- (i) obchodní firmu/název a sídlo Objednatele,
 - (i) daňové identifikační číslo Objednatele,
 - (ii) obchodní firmu/název a sídlo Dodavatele,
 - (iii) daňové identifikační číslo Dodavatele,
 - (iv) evidenční číslo daňového dokladu,
 - (v) rozsah a předmět plnění,
 - (vi) datum vystavení daňového dokladu,
 - (vii) datum uskutečnění plnění nebo datum přijetí úplaty, a to ten den, který nastane dříve, pokud se liší od data vystavení daňového dokladu,
 - (viii) cena plnění.
- 4.5. Daňové doklady - faktury musejí být v souladu s dohodami o zamezení dvojího zdanění, budou-li se na konkrétní případ vztahovat.
- 4.6. Pokud daňový doklad – faktura nebude vystaven v souladu s platebními podmínkami stanovenými Smlouvou nebo nebude splňovat požadované zákonné náležitosti, je Objednatel oprávněn daňový doklad - fakturu Dodavateli vrátit jako neúplnou, resp. nesprávně vystavenou, k doplnění, resp. novému vystavení ve lhůtě pěti (5) pracovních dnů od data jejího doručení Objednateli. V takovém případě Objednatel není v prodlení s úhradou ceny nebo její části a Dodavatel vystaví opravenou fakturu s novou, shodnou lhůtou splatnosti, která začne plynout dnem doručení opraveného nebo nově vyhotoveného daňového dokladu - faktury Objednateli.

- 4.7. Je-li Dodavatel plátcem DPH, provede Objednatel úhradu v rámci lhůty splatnosti na bankovní účet Dodavatele uvedený na daňovém dokladu - faktuře pouze za předpokladu, že tento účet bude ke dni platby zveřejněn správcem daně. V případě, že tato podmínka nebude splněna, Objednatel uhradí pouze částku bez DPH, a doplatek bude uhrazen Dodavateli až po zveřejnění čísla účtu v registru plátců. V případě, že účet nebude zveřejněn po uplynutí lhůty stanovené Objednatelem, bude DPH uhrazeno místně příslušnému správci daně Dodavatele. Nezaplacení DPH Objednatelem Dodavateli z těchto důvodů není považováno za prodlení s placením ceny.
- 4.8. Dodavatel výslovně souhlasí s tím, že pokud ke splnění požadavků Objednatele vyplývajících z této Smlouvy včetně jejich příloh budou potřebné i další služby a činnosti výslovně neuvedené v této Smlouvě, je Dodavatel povinen tyto služby a činnosti na své náklady obstarat či provést a do svého plnění zahrnout bez dopadu na cenu podle této Smlouvy.

5. Místo plnění

- 5.1. Pro účely této Smlouvy je místem plnění sídlo Objednatele, přičemž vlastní zpracování materiálů bude probíhat v prostorách Dodavatele, nedohodnou-li se Smluvní strany jinak.

6. Závazné termíny

- 6.1. Dodavatel předá Objednateli materiály splňující požadavky dle této Smlouvy, zejména dle Přílohy č. 1 a Přílohy č. 2, a dle Výchozích podkladů, nejpozději do **120 kalendářních dnů** od data účinnosti této Smlouvy.

7. Postup Dodavatele a Objednatele

- 7.1. Dodavatel výslovně prohlašuje, že plnění, které poskytne na základě této Smlouvy, bude odpovídat podmínkám stanoveným v této Smlouvě a ve Výchozích podkladech.
- 7.2. Dodavatel je povinen postupovat při zpracování materiálů s náležitou odbornou péčí, v souladu s platnými právními předpisy, v souladu nejvyššími profesními standardy (*lex artis*) a s využitím všech svých znalostí a schopností. Dodavatel je povinen chránit práva a oprávněné zájmy Objednatele a uplatňovat vše, co podle svého odborného přesvědčení pokládá za prospěšné.
- 7.3. Dodavatel bude při zpracování materiálů v maximální možné míře uplatňovat postupy vyplývající z metodiky, jež tvoří Přílohu č. 2 této Smlouvy, a zavazuje se, že materiály budou obsahovat náležité zpracování veškerých obsahových částí dle Přílohy č. 1 této Smlouvy.
- 7.4. Dodavatel se zavazuje, že se na zpracování materiálů budou podílet členové týmu ve smyslu odst. 5.7. Zadávací dokumentace, kterými Dodavatel v rámci Výběrového řízení prokazoval splnění příslušných technických kvalifikačních předpokladů.
- 7.5. Smluvní strany mají povinnost si navzájem poskytovat maximální možnou součinnost.
- 7.6. Vystane-li během zpracování materiálů potřeba odstranění nejasností, upřesnění či vysvětlení některých skutečností nebo postupů, potřeba konzultace, či jiného obdobného jednání, které může

příspěť k co možná nejlepšímu, nejpřesnějšímu a nejkvalitnějšímu zpracování materiálů, je Dodavatel povinen takový postup uplatnit; Objednatel je povinen poskytnout Dodavateli v tomto ohledu maximální možnou součinnost, zejména poskytnutím příslušných informací či udělením pokynu, a to především písemnou formou, nebo během osobních schůzek.

- 7.7. Při zpracování materiálů postupuje Dodavatel samostatně, avšak zavazuje se respektovat pokyny Objednatele týkající se realizace předmětu plnění dle této Smlouvy. Dodavatel je povinen upozornit Objednatele bez zbytečného odkladu na nevhodnou povahu pokynů Objednatele, jestliže tuto nevhodnost mohl Dodavatel zjistit při vynaložení odborné péče.
- 7.8. Objednatel je povinen předat Dodavateli bez zbytečného odkladu od obdržení žádosti Dodavatele podklady a poskytnout mu informace nezbytné ke zpracování materiálů a k řádnému plnění závazků dle této Smlouvy.
- 7.9. Dodavatel není povinen přijímat odpovědnost a činit prohlášení ohledně správnosti či úplnosti podkladů poskytnutých mu Objednatelem. Dodavatel nicméně upozorní Objednatele na jakoukoliv zjevnou nekonzistenci či logickou nesrovnalost týkající se poskytnutých informací a poskytnutých podkladů, jakož i na zjevný nedostatek informací ze strany Objednatele.
- 7.10. Pro data, která Dodavatel čerpá od třetích osob, vždy použije pouze důvěryhodný zdroj.

8. Kontaktní osoby

- 8.1. Smluvní strany určují své oprávněné zástupce, kteří budou zajišťovat a koordinovat spolupráci a vzájemnou informovanost obou Smluvních stran, předávání potřebných podkladů, dokumentů a výstupů (dále jen „**Kontaktní osoby**“). Kontaktní osoby může každá ze Smluvních stran kdykoliv změnit či doplnit písemným oznámením doručeným druhé Smluvní straně; v takovém případě není nutné uzavírání dodatku k této Smlouvě.

Kontaktními osobami za Objednatele jsou:

JUDr. Josef Knot, MBA, tel.: +420 386 720 457, email: knot@kraj-jihocesky.cz

Mgr. Jaromír Novák, tel.: +420 386 720 560, email: novakj@kraj-jihocesky.cz

Kontaktními osobami za Dodavatele jsou:

Jan Šnajdr, Česká spořitelna, tel.: [REDACTED] email: jan.snajdr@csas.cz

9. Užití materiálů

- 9.1. Zpracované materiály jsou určeny pro potřeby a užívání ze strany Objednatele, jeho orgánů, členů jeho orgánů a jeho zaměstnanců, jakož i ze strany společnosti Jihočeské letiště České Budějovice a.s., IČO: 26093545, se sídlem U Zimního stadionu 1952/2, České Budějovice 7, jejích orgánů, členů jejích orgánů a jejích zaměstnanců. Uvedené osoby a orgány jsou oprávněny materiály poskytnout k užití též svým poradcům.
- 9.2. Pokud se Smluvní strany nedohodnou v konkrétním případě jinak, mohou být materiály poskytnuty

dalším třetím osobám pouze na základě předchozího souhlasu Dodavatele, který však nesmí být bezdůvodně odepírán, a na základě závazku třetí osoby zachovávat důvěrný charakter a mlčenlivost ve vztahu k materiálům.

- 9.3. Budou-li materiály či jejich část dílem ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., autorského zákona, jenž vznikne při plnění této Smlouvy poskytuje Dodavatel Objednateli k dílu licenci, a to jako:
- a) výhradní licenci k veškerým známým způsobům užití díla, zejména k účelu, ke kterému bylo dílo Dodavatelem vytvořeno v souladu se Smlouvou,
 - b) licenci neomezenou územním či množstevním rozsahem a rovněž tak neomezenou způsobem nebo rozsahem užití;
 - c) licenci udělenou na dobu neurčitou;
 - d) licenci převoditelnou a postupitelnou, tj. licenci, která je udělena s právem udělení bezúplatné podlicence či postoupení licence třetí osobě;
 - e) licenci, kterou není Objednatel povinen využít;
 - f) licenci, která umožňuje užívání díla všemi známými způsoby a užívat dílo pro vnitřní potřebu (intranet) Objednatele bez omezení.
- 9.4. Dodavatel uděluje Objednateli své výslovné svolení ke změně či jinému zásahu do díla. V případě, že bude ke změně či jinému zásahu do díla třeba svolení třetí osoby, se Dodavatel zavazuje toto svolení zajistit.
- 9.5. Objednatel a Dodavatel se výslovně dohodli, že odměna za poskytnutí veškerých licencí a právu duševního vlastnictví včetně práva do díla zasáhnout či dílo změnit je zahrnuta v ceně dle odst. 4.1 této Smlouvy.

10. Další podmínky Smlouvy

- 10.1. Dodavatel se zavazuje zachovávat ve vztahu ke třetím osobám mlčenlivost o informacích, které při plnění této Smlouvy získá a nesmí je zpřístupnit bez písemného souhlasu Objednatele žádné třetí osobě ani je použít v rozporu s účelem této Smlouvy, ledaže se jedná (a) o informace, které jsou veřejně přístupné, nebo (b) o případ, kdy je zpřístupnění informace vyžadováno zákonem nebo závazným rozhodnutím oprávněného orgánu. Dodavatel je oprávněn sdělit tyto informace svým přidruženým osobám a uchovávat je, včetně uchovávání v zabezpečené podobě v interních systémech Dodavatele, které jsou sdíleny nebo spravovány Dodavatelem nebo přidruženými osobami Dodavatele (včetně počítačových záznamů a souborů, které byly vytvořeny systémem automatické archivace a zálohování dat), po dobu 10 let od jejich poskytnutí Dodavateli, to vše pro účely poskytování služeb, pro administrativní, archivační a jiné interní účely, pro účely zpětné kontroly kvality poskytovaných služeb a pro účely plnění požadavků právních a profesních předpisů.
- 10.2. Dodavatel je povinen zavázat povinností mlčenlivosti podle odst. 10.1. tohoto článku všechny osoby, které se budou podílet na plnění této Smlouvy. Za porušení povinnosti mlčenlivosti osobami, které se budou podílet na plnění této Smlouvy, odpovídá Dodavatel, jako by povinnost porušil sám.

- 10.3. Povinnost mlčenlivosti trvá i po skončení účinnosti této Smlouvy.
- 10.4. Pro případ, že Dodavatel při plnění svých povinností podle této Smlouvy přijde do styku s osobními údaji, zavazuje se tento při zpracování Osobních údajů dodržovat veškeré účinné právní předpisy.
- 10.5. Dodavatel je povinen mít nejpozději ke dni uzavření této Smlouvy zřízeno pojištění pro případ odpovědnosti za škodu způsobenou poskytováním služeb Objednateli nebo třetí osobě na pojistnou částku ve výši nejméně 1.900.000,- Kč. Uzavřením Smlouvy se Dodavatel též zavazuje, že pojištění bude ve stejném nebo větším rozsahu udržovat až do ukončení účinnosti této Smlouvy. Dodavatel se po tuto dobu zavazuje Objednateli na jeho výzvu do dvou (2) pracovních dnů předložit doklad o trvání takového pojištění. Za doklad o trvání pojištění se považuje mimo jiné pojistný certifikát za předpokladu, že obsahuje údaje nezbytné pro identifikaci pojištění a zároveň je-li z něj jednoznačně patrné trvání pojištění ke dni výzvy Objednatele.
- 10.6. Dodavatel se zavazuje poskytnout služby a zpracovat materiály tak, aby Objednateli nevznikla škoda. Dodavatel odpovídá za škodu způsobenou Objednateli v důsledku poskytnutých služeb a výstupů. Dodavatel odpovídá za škodu způsobenou Objednateli v důsledku poskytnutých služeb a výstupů pouze do výše ceny bez DPH uvedené v čl. 4.1 Smlouvy.
- 10.7. Pokud Objednatel uplatní u Dodavatele písemný nárok na odstranění vad, Dodavatel se zavazuje tyto vady odstranit bez zbytečného odkladu, nejpozději však do pěti (5) pracovních dnů ode dne jeho uplatnění vůči Dodavateli, nestanoví-li Objednatel jinak.

11. Smluvní pokuty

- 11.1. V případě, že Dodavatel bude v prodlení s předáním materiálů oproti termínu dle článku 6 odst. 6.1. této Smlouvy, je Objednatel oprávněn účtovat Dodavateli smluvní pokutu ve výši 0,2 % z celkové ceny dle odst. 4.1 za každý i započatý den prodlení.
- 11.2. V případě, že Dodavatel bude v prodlení s odstraněním vad oproti lhůtě dle článku 10 odst. 10.7. této Smlouvy, je Objednatel oprávněn účtovat Dodavateli smluvní pokutu ve výši 0,2 % z celkové ceny dle odst. 4.1 za každý i započatý den prodlení.
- 11.3. V případě, že zpracované a předané materiály nebudou obsahovat řádné zpracování některé části obsahu ve smyslu Přílohy č. 1, je Objednatel oprávněn účtovat Dodavateli smluvní pokutu ve výši 5 % z celkové ceny dle odst. 4.1 za každou část obsahu, která není řádně zpracována. Práva Objednatele z odpovědnosti za vady tím zůstávají nedotčena.
- 11.4. Pokud Objednatel neuhradí v termínech uvedených v této Smlouvě cenu, je povinen uhradit Dodavateli úrok z prodlení v zákonné výši.
- 11.5. Povinná Smluvní strana musí uhradit oprávněné Smluvní straně smluvní sankce nejpozději do 15 kalendářních dnů ode dne obdržení příslušného vyúčtování od druhé Smluvní strany.
- 11.6. Smluvní strany vylučují použití ustanovení § 2050 OZ. Nárok na náhradu škody má Objednatel vždy zachován.

12. Ukončení Smlouvy

- 12.1. Tuto Smlouvu lze ukončit splněním, dohodou Smluvních stran, nebo odstoupením od Smlouvy z důvodů stanovených v zákoně nebo v této Smlouvě.
- 12.2. Objednatel je oprávněn od Smlouvy odstoupit bez jakýchkoliv sankcí, nastane-li i některá z níže uvedených skutečností:
- (i) Dojde-li k podstatnému porušení povinností uložených Dodavatelem touto Smlouvou (viz odstavec 12.3 tohoto článku),
 - (ii) Dodavatel vstoupí do likvidace;
 - (iii) Vůči majetku Dodavatele probíhá insolvenční (nebo obdobné) řízení, v němž bylo vydáno rozhodnutí o úpadku, nebo byl insolvenční návrh zamítnut proto, že majetek nepostačuje k úhradě nákladů insolvenčního řízení, nebo byl konkurs zrušen proto, že majetek byl zcela nepostačující nebo byla zavedena nucená správa podle zvláštních právních předpisů,
 - (iv) Vyjde-li najevo, že Dodavatel uvedl v Nabídce informace nebo doklady, které neodpovídají skutečnosti a které měly nebo mohly mít vliv na výsledek Výběrového řízení, které vedlo k uzavření této Smlouvy (analogicky dle § 223 odst. 2 ZZVZ).
- 12.3. Za podstatné porušení této Smlouvy bude považováno:
- (i) Prodlení Dodavatele oproti kterémukoliv z termínů uvedených v této Smlouvě trvajícím déle než 4 týdny;
 - (ii) Přenechání/převod/přechod práv a povinností Dodavatele z této Smlouvy na třetí osobu bez písemného souhlasu Objednatele;
 - (iii) Dodavatel při plnění této Smlouvy opakovaně (soustavně) porušuje právní předpisy, regulace, technické standardy a normy České republiky či jiných států, k jejichž dodržování se touto Smlouvou zavázal;
 - (iv) Porušení této Smlouvy ze strany Dodavatele takovým způsobem, že v jeho důsledku nemůže Objednatel dosáhnout cílů, pro které Smlouvu sjednal, nebo jestliže v důsledku takového jednání Dodavatele vznikne Objednateli větší škoda.
- 12.4. Dodavatel může Smlouvu ukončit jako celek nebo částečně s okamžitým účinkem na základě písemné výpovědi podané Objednateli, pokud Dodavatel zjistí, že (a) státní, regulační nebo profesní orgán nebo jiný orgán se zákonnou pravomocí zavedl nový, nebo upravil stávající, zákon, pravidlo, nařízení, výklad nebo rozhodnutí, v jehož důsledku by bylo plnění kterékoli části Smlouvy ze strany Dodavatele protiprávní nebo jinak nezákonné nebo v rozporu s pravidly nezávislosti nebo profesními pravidly nebo (b) dojde ke změně okolností (včetně mj. změn vlastnictví kteréhokoli z přidružených podniků Objednatele představujících společnost, partnerský podnik nebo jiný právní subjekt (jiný než fyzickou osobu), který podle potřeby přímo nebo nepřímo kontroluje, je kontrolován nebo je pod společnou kontrolou Objednatele, a z tohoto důvodu je plnění jakékoli části Smlouvy ze strany Dodavatele protiprávní nebo jinak nezákonné nebo v rozporu s pravidly nezávislosti nebo profesními pravidly.
- 12.5. Dodavatel je oprávněn od Smlouvy odstoupit v případě podstatného porušení Smlouvy Objednatelem. Za podstatné porušení Smlouvy Objednatelem se považuje nezaplacení ceny v termínu stanoveném touto Smlouvou, ač Dodavatel Objednatele na toto porušení písemně upozornil a poskytl mu dostatečně dlouhou lhůtu k dodatečnému splnění této povinnosti.
- 12.6. Objednatel je oprávněn od Smlouvy odstoupit i pouze ve vztahu k části plnění.

13. Doložka o rozhodném právu

- 13.1. Tato Smlouva a veškeré právní vztahy z ní vzniklé se řídí výlučně právním řádem České republiky.
- 13.2. Smluvní strany berou na vědomí a uznávají, že v oblastech výslovně neupravených touto Smlouvou platí ustanovení OZ.
- 13.3. Veškeré spory vzniklé z této Smlouvy či z právních vztahů s ní souvisejících budou Smluvní strany řešit jednáním. V případě, že nebude možné spor urovnat jednáním, bude takový spor rozhodovat na návrh jedné ze Smluvních stran příslušný soud v České republice.

14. Závěrečná ujednání

- 14.1. Tato Smlouva, včetně příloh, představuje úplnou a ucelenou smlouvu mezi Objednatelem a Dodavatelem.
- 14.2. Smluvní strany se dohodly, že Dodavatel není oprávněn započíst svou pohledávku, ani pohledávku svého poddlužníka za Objednatelem proti pohledávce Objednatele za Dodavatelem.
- 14.3. Dodavatel není oprávněn postoupit pohledávku, která mu vznikne na základě této Smlouvy nebo v souvislosti s ní, na třetí osobu. Dodavatel není oprávněn postoupit práva a povinnosti z této Smlouvy ani z její části třetí osobě.
- 14.4. Pokud se jakékoliv ustanovení této Smlouvy později ukáže nebo bude určeno jako neplatné, neúčinné, zdánlivé nebo nevynutitelné, pak taková neplatnost, neúčinnost, zdánlivost nebo nevynutitelnost nezpůsobuje neplatnost, neúčinnost, zdánlivost nebo nevynutitelnost Smlouvy jako celku. V takovém případě se Strany zavazují bez zbytečného prodlení dodatečně takové vadné ustanovení vyjasnit ve smyslu ustanovení § 553 odst. 2 OZ nebo jej nahradit po vzájemné dohodě novým ustanovením, jež nejbližší, v rozsahu povoleném právními předpisy České republiky, odpovídá úmyslu Smluvních stran v době uzavření této Smlouvy.
- 14.5. Tato Smlouva nabývá platnosti dnem jejího podpisu oprávněnými zástupci obou Smluvních stran a účinnosti jejím uveřejněním prostřednictvím registru smluv (dle zákona č. 340/2015 Sb., o registru smluv).
- 14.6. Tuto Smlouvu lze doplnit nebo měnit výlučně formou písemných číslovaných dodatků, opatřených časovým a místním určením a podepsaných oprávněnými zástupci Smluvních stran. Smluvní strany ve smyslu ustanovení § 564 OZ výslovně vylučují provedení změn Smlouvy v jiné formě.
- 14.7. Poruší-li Smluvní strana povinnost z této Smlouvy či může-li a má-li o takovém porušení vědět, oznámí to bez zbytečného odkladu druhé Smluvní straně, které z toho může vzniknout újma, a upozorní ji na možné následky; v takovém případě nemá poškozená Smluvní strana právo na náhradu té újmy, které mohla po oznámení zabránit.
- 14.8. Tato Smlouva je sepsána v českém jazyce ve čtyřech (4) vyhotoveních, z nichž každé vyhotovení má povahu originálu. Každá ze Smluvních stran obdrží po dvou (2) vyhotoveních. Nedílnou součástí Smlouvy jsou tyto přílohy:

Příloha č. 1: relevantní část Zadávací dokumentace – specifikace předmětu plnění.

Příloha č. 2: relevantní část nabídky Dodavatele – Metodika zpracování materiálů.

14.9. Smluvní strany stvrzují Smlouvu podpisem na důkaz souhlasu s celým jejím obsahem.

V Českých Budějovicích
dne.....**27-06-2019**.....

v **PRAZE**dne **12.8.2019**.....

Objednatel

Jihočeský kraj



Ing. Antonín Piskáček,
Manažer útvaru Corporate Finance

Dodavatel

Společnost ČS & HP



Mgr. Josef Hlavička
Jednatel



Ing. Jan Šnajdr,
Ředitel, Infrastrukturní poradenství

Příloha č. 1: relevantní část Zadávací dokumentace – specifikace předmětu plnění

Materiály musí obsahovat a zahrnovat následující stěžejní části rozdělené na analytickou a návrhovou část:

- Popis stávajícího stavu - v této části materiálů by měl být stručně popsán současný stav Letiště, a to jak z majetkového, právního, tak z ekonomického hlediska. Součástí tohoto popisu by mělo být rovněž zhodnocení pozitiv a negativ současného stavu a dále i následující informace:
 - Informace o současných a potencionálních regionálních firmách a jejich rozvojových cílech, které jsou svým charakterem závislé na letecké dopravě
 - Informace o současné dopravě výrobků místních firem včetně chybějících kapacitních požadavků
 - Informace o potřebě přepravních kapacit do rozhodujících turistických a koncových, resp. přestupních destinací
 - Informace o potřebě přepravních kapacit do Jihočeského kraje, zejména z pohledu cestovního ruchu
- Průzkum veřejnosti – průzkum veřejného mínění mezi obyvateli Českých Budějovic a přilehlého regionu o Letišti, včetně přínosů a hrozeb pro rozvoj regionu
- Varianty budoucího rozvoje Letiště – v této části materiálů budou stanoveny a podrobně rozvedeny jednotlivé varianty, jež přichází z hlediska budoucího rozvoje Letiště v úvahu. Uváženo v rámci této části musí být rovněž zaměření Letiště na jednotlivé druhy dopravy (zejména osobní a nákladní). Podrobně bude navrženo rovněž majetkové uspořádání, jež je s jednotlivými variantami rozvoje spjato, přičemž materiály zahrnou ekonomické i právní hledisko. Nedílnou součástí jednotlivých variant rozvoje Letiště bude odhad zisku vlastníků Letiště, resp. akciové společnosti Jihočeské letiště České Budějovice a.s. a návrh způsobu jeho rozdělení
- Zhodnocení možných variant budoucího rozvoje Letiště – z hlediska zajištění optimálního provozu Letiště budou zhodnoceny všechny navrhované, resp. uvažované, varianty rozvoje Letiště. U každé z variant bude provedeno důkladné zhodnocení výhod a nevýhod a analýza potenciálních rizik, a to tak, aby bylo zřejmé, v čem je spatřována vhodnost či nevhodnost dané varianty budoucího rozvoje Letiště a s jakými riziky je při její volbě nutno počítat
- Doporučení výběru strategického partnera – předmětem této části bude zpracovaný přehled podmínek výběru strategického partnera pro provoz Letiště. V této části materiálů by měly být uvedeny všechny důležité skutečnosti, jež jsou stěžejní k získání strategického partnera pro provoz Letiště (byť na ně v rámci vymezení předmětu Veřejné zakázky není výslovně poukazováno). Návrh bude obsahovat zejména:
 - Definice cílů Letiště ve vazbě na vstup strategického partnera – určení konkrétních střednědobých a dlouhodobých cílů, zaměření na jednotlivé druhy dopravy
 - Vymezení obchodního modelu (*business model*) cílového fungování Letiště po vstupu strategického partnera – určení rolí a povinností strategického partnera, rozsahu aktivit využívaných v partnerství, mechanismu zpoplatnění partnera, cílové majetkové uspořádání, určení formy kontroly Jihočeského kraje a Statutárního města České Budějovice nad Letištěm včetně strategického partnera

- Provedení průzkumu trhu vhodných subjektů na pozici strategického partnera Letiště – ověření klíčových prvků partnerství a obchodního modelu v rámci řízených rozhovorů s potencionálními partnery Letiště (cca 3 – 5 subjektů z oblasti Evropy)
- Navržení rámcového postupu pro vstup strategického partnera včetně transakcí – doporučení preferované varianty realizace vstupu partnera na základě výše definovaných principů fungování partnerství
- Zpracování podmínek výběru strategického partnera a způsob hodnocení potenciálních zájemců
- Návrh formy smluvního vztahu se strategickým partnerem
- Časový harmonogram procesu získání strategického partnera k provozování a udržitelnému rozvoji Letiště s obsahem věcných milníků
- Sestavení komunikační strategie – návrh kompletní komunikační strategie pro období II. Q 2019 – IV. Q 2021 s cílem maximálně podpořit pozitivní vnímání projektu u obyvatel Jihočeského kraje

Závěrečné doporučení

Závěrečné doporučení budoucího rozvoje Letiště – jedná se o sumarizaci zjištěného, tj. provedení manažerského shrnutí, a jasně formulovaná doporučení k učinění rozhodnutí o budoucím rozvoji Letiště, odůvodněná učiněnými ekonomickými i právními závěry.

9. Přístup poradce k řešení zakázky – metodika zpracování materiálů

Metodika – přístup poradce k řešení zakázky

Pro realizaci zakázky navrhujeme využít následující osnovu výstupního dokumentu, která vychází ze standardní struktury studií u obdobných záměrů našich klientů. Do osnovy byly zakomponovány veškeré body, které zadavatel požaduje v kapitole 2.3 zadávací dokumentace.

Navrhovaná osnova výstupního dokumentu:

1. Úvod

2. Manažerské shrnutí

3. Specifikace cílů a rozsahu projektu

- Strategie a objektivní potřeby zadavatele
- Zadání projektu
- Cíle projektu
- Analýza rozpočtových možností zadavatele
- Identifikace zájmových skupin

4. Popis současného stavu

- Popis současného stavu provozu
- Způsob současného využití a zajištění provozu
- Ekonomické údaje o provozu, obchodním plánu a plánovaném rozvoji
- Základní právní souvislosti, majetkoprávní vztahy
- Výsledky průzkumu veřejného mínění
- Výsledky analýzy regionálních firem (včetně současné dopravy, potřeby přepravních kapacit atd.)

5. Analýza variant možného nalezení strategického partnera

- Přístup ke stanovení různých procesních možností
- Analýza obdobných transakcí v rámci Evropy
- Různé formy zapojení soukromého partnera – popis, výhody, nevýhody, rizika
- Porovnání variant a určení hodnoty za peníze, seřazení variant dle výhodnosti pro zadavatele

6. Průzkum trhu investorů

- Popis záměru (teaser) včetně dotazníku
- Seznam adresátů (long – list) k oslovení
- Vyhodnocení zpětné vazby
- Výsledky řízených diskusí s vybranými subjekty

7. Doporučená varianta

- Shrnutí výstupů analýzy a získané zpětné vazby a vymezení očekávaného obchodního modelu
- Detailní popis doporučené varianty (vč. rolí, povinností, rozsahu aktivit, platebního mechanismu, majetkového uspořádání, kontrolních mechanismů a dalších smluvních aspektů)
- Očekávaný dopad do rozpočtu zadavatele

- Navržení vhodné smluvní a finanční struktury

7. Strategie dalšího postupu

- Definice konkrétních cílů a předpokladů zadavatele
- Popis dílčích fází a kroků směřujících ke vstupu strategického partnera, harmonogram
- Hlavní faktory ovlivňující úspěšnou dosažitelnost a proveditelnost celé transakce
- Komunikační strategie
- Doporučení výběrových / eliminačních kritérií a metodiky hodnocení nabídek
- Závěry a shrnutí dalších kroků

Poznámka: z veřejně dostupných zdrojů vyplývá, že akcionáři Jihočeského letiště České Budějovice, a.s. jsou jak Jihočeský kraj, tak i Statutární město České Budějovice. Zpracovatel v níže uvedeném textu používá velmi často termín „zadavatel“ veřejné zakázky. Ve většině případů tím chápeme pohled obou stávajících akcionářů. Níže uvedené texty nekopírují přesně očekávanou osnovu závěrečného výstupu, ale raději se věnují odhalení přístupu poradce k řešení klíčových otázek.

1. Úvod

Cílem této části nabídky je představit naším týmem předpokládaný postup k řešení zakázky identifikace možných příležitostí na nalezení strategického partnera budoucího rozvoje letiště v Českých Budějovicích. Smyslem není popsat detailně veškeré možnosti a rizika, smyslem této kapitoly je vytvořit relevantní podklad pro rozhodnutí o tom, zda má smysl v hledání strategického partnera pokračovat a jakou konkrétní cestou.

Regionální letiště mají významnou úlohu v dopravní státní i regionální infrastruktuře. Letiště v Českých Budějovicích sice neplní standardní úlohu záložních letišť pro Prahu (tu tvoří zejména Brno, Pardubice), nicméně do budoucna může zajišťovat významnější dopravní obslužnost regionu pro turistický ruch a podnikatelské aktivity. Je logické, že ve svobodném konkurenčním prostředí dochází k přerozdělení pohybů letadel, cestujících a nákladů, zvláště v případě regionů, které mají neuspokojenou společenskou potřebu po leteckých činnostech a musí volit odlety a přiletěly z konkurenčních letišť. Rozhodujícím motivem leteckých společností pro využívání letiště v Českých Budějovicích tak bude jejich zájem určený kupní silou spádové oblasti, nabídkou a atraktivitou daného regionu, letištní infrastrukturou, výší poplatků za poskytované služby a jejich kvalitou.

Rozšíření stávající nabídky poskytovaných služeb na pravidelné a nepravidelné (chartery) a cargo dopravu může napomoci rozvoji místní ekonomiky tím, že podpoří lepší mobilitu a rychlejší přístup k evropským trhům. Funkční regionální mezinárodní letiště tak může regionu nabídnout nejen hospodářský rozvoj, ale také velké množství přímých i nepřímých pracovních příležitostí.

2. Specifikace cílů a rozsahu záměru zadavatele

Díky našim zkušenostem z realizace obdobných strategických dokumentů nám připadá jako velmi rozumný krok opírat budoucí rozhodnutí o konkrétní závěry průzkumu trhu potenciálních investorů působících v této oblasti, ale i místních podnikatelů, kteří můžou vnést zajímavé názory a náměty na vylepšení stávajícího obchodního modelu fungování letiště. Je to pragmatický přístup, protože výsledná strategie nebude pouhým statickým dokumentem

poradenského týmu, ale bude obsahovat již konkrétní nabídku dobře identifikovatelných společností na možnou spolupráci. Zadavatel tak bude moci mít před zahájením navazujících procesních kroků jasnou představu, zda existuje reálná poptávka po strategickém partnerství, v jaké smluvní podobě a s jakými očekávanými peněžními toky s identifikací rámcového dopadu do rozpočtu.

V rámci celého procesu bude nutné připravit takové prostředí, které umožní investorům analyzovat a posoudit budoucí vývoj letiště na několik desítek let dopředu. Pro úspěšný proces nalezení strategického partnera jsme vypracovali následující DESATERO, obsahující možné klíčové souvislosti:

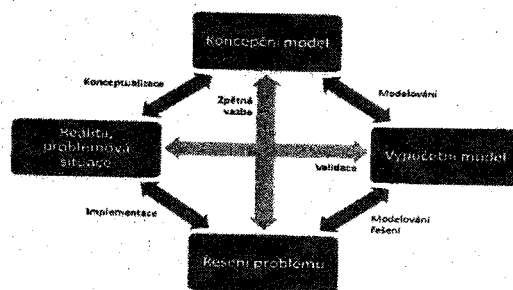
1. Cílem je naplnění strategických cílů zadavatele obsahujících nutný rozvoj, modernizaci a dlouhodobý funkční provoz letiště s jasně profilovaným obchodním modelem;
2. Musí se jednat o transparentní a nediskriminující proces se silnou a stabilní podporou zadavatele;
3. Zadavatel očekává vstup zahraničního investora, který má zkušenosti s provozem letišť a schopnost propojit / začlenit letiště v Českých Budějovicích do mezinárodní aliance letišť s cílem zabezpečit další zvýšení přepravních toků a ekonomické výkonnosti;
4. Celý proces musí být řízen zkušeným a renomovaným poradcem, který je schopen pro výběrové řízení nastavit investory standardně očekávaný strukturovaný přístup v rámci due diligence transakce a podporovat zadavatele ve vyjednáváních a rozhodovacích procesech;
5. Výběrové řízení realizovat formou tzv. dialogu s uchazeči, kde panuje vyšší míra flexibility vstupního zadání a jeho realističnosti a možnost vést o něm vzájemný dialog.
6. Budoucí rozvojové technické a technologické investice letiště vždy plánovat střídě ve vztahu k očekávaným peněžním tokům letiště (realistické ambice). Snaha o dlouhodobě finančně udržitelné řešení a provozní soběstačnost letiště;
7. Řešení znamenající vstup strategického partnera musí umožnit případné čerpání evropských či národních dotačních titulů určených na údržbu a rozvoj letiště;
8. Nezaměřit se výhradně na strategické investory z řad existujících provozovatelů letišť, ale rozšířit svůj záměr i například na infrastrukturní fondy / finanční investory, jejichž výhodou bývá dostatek kapitálu a dlouhodobý investiční horizont;
9. Analyzovat detailněji několik vybraných západoevropských regionálních letišť obdobného rozsahu s cílem získání případných námětů na vylepšení stávajícího obchodního modelu (pro případ, že se strategický partner nenajde);
10. Zajistit schopného a zkušeného, anglicky hovořícího, koordinátora / projektového manažera na straně zadavatele.

Výše uvedené desatero umožní zadavateli výběr strategického partnera, který bude mít nejlepší předpoklady pro splnění celkového zadání zadavatele. Tento způsob výběru tak nebude moci být v budoucnu zpochybňován. Hlavním úkolem bude nalézt průsečík mezi očekáváním zadavatele, stávající tržní situací v oblasti letecké dopravy a provozu letišť a konkrétní nabídkou případného strategického partnera, který bude ochoten investovat svůj lidský i finanční kapitál v Českých Budějovicích.

3. Popis současného stavu + metoda sběru dat a způsob vyhodnocení

Na základě našich zkušeností při přípravě infrastrukturních projektů se nejvíce osvědčilo využití systémového přístupu. Obecný přístup k řešení problému založený na systémovém přístupu je shrnut na následujícím grafu. Uvedený přístup zobrazuje cyklus činnosti, kdy v úvodu je zapotřebí řešenou situaci detailně popsat. Pro popis je nutné získat nejen dostupná data a informace v psané (tištěné) formě, ale především detailní znalosti s fungováním stávajícího provozovatele letiště, znalosti širší problematiky fungování letišť a pohled jednotlivých klíčových zájmových skupin.

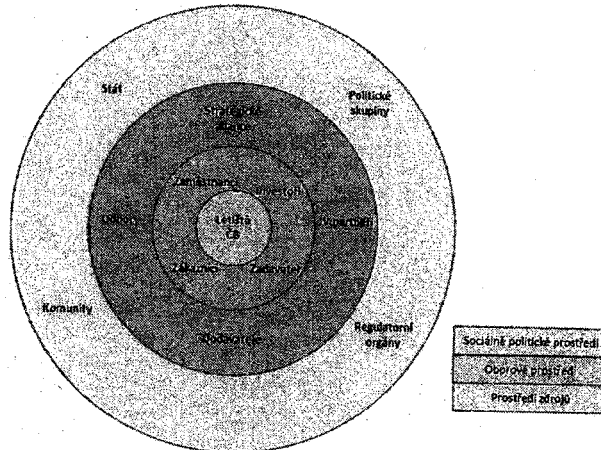
Obrázek č. 1: Systémový přístup hodnocení vstupních dat



Následuje identifikace hlavních variant a jejich výhod a nevýhod (konceptní model). Vybrané varianty jsou převedeny do číselné podoby formou interaktivního finančního modelu a jejich výhodnost vzájemně porovnávána na kvantitativní bázi (výpočetní model). Výsledné porovnání je využito pro tvorbu podkladů pro rozhodnutí zadavatele. Zvolená varianta je následně detailněji rozpracována při přípravě zadávací dokumentace a při samotném výběrovém řízení. Pokud se v průběhu dialogu objeví nové poznatky, jednoduchým způsobem je lze zapracovat do stávajícího finančního modelu a získat tak aktualizovaný pohled na sledované parametry vybrané varianty. Protože zadavatel požaduje bližší informace o sběru dat, níže uvádíme stručné informace o tom, jaký je náš přístup v této oblasti.

Nad rámec běžné analýzy existujících dokumentů jako jsou projektové zprávy, studie, výkazy, analýzy atd. je třeba získat multidimenzionální pohled od klíčových hráčů. V úvodu je však nutné jednotlivé skupiny klíčových skupin rozdělit dle důležitosti, resp. jejich možného dopadu na projekt. Základní skupiny jsou uvedeny na následujícím obrázku.

Obrázek č. 2: Příklad zájmových skupin



Ke každé skupině je nutné individuálně zvážit vhodný přístup. Typickou zájmovou skupinou jsou například místní obyvatelé, které je díky jejich vysokému počtu vhodné oslovit např. formou online dotazníku, který je nákladově efektivnější, než sběr dat pracovníky přímo v terénu. Jednotlivé skupiny, jako schvalovací orgány zadavatele či současní vedoucí pracovníci letiště, budou naopak vyžadovat osobní přístup a řízený dialog proto bude vhodnou formou. Investory je vhodné díky jejich počtu v úvodu oslovit v rámci testování trhu písemně spolu se základními informacemi o projektu a dotazníkem. V návaznosti na vyhodnocení zpětné vazby jsou následně zpravidla uspořádána osobní setkání s vybranými zájemci k upřesnění informací v dotazníku.

Protože tato metoda nad rámec dat a informací zkoumá též znalosti, je častým jevem, že se objeví protichůdné názory a zkušenosti jednotlivých stran na tutéž situaci. Velice důležité je získat informace o tom, která skupina má k projektu negativní postoj a v návaznosti sestavit vhodný postup, který tento negativní postoj eliminuje anebo sníží jeho potenciální dopad na minimální možnou úroveň.

V dané souvislosti je zapotřebí zvážit též vhodnou komunikační strategii zadavatele s ohledem na poskytování aktuálních informací o projektu. Tento aspekt je při přípravě infrastrukturních projektů často opomíjen a podceňován, i přes to, že již existuje množství případů, kdy nevhodně zvolená komunikační strategie, případně žádná strategie ze strany zadavatele, dovedla projekt k neúspěchu.

Pro získání komplexních informací bude vhodné prověřit obdobné transakce, které se v minulosti realizovaly. Česká spořitelna využívá přístupu k celosvětovým databázím o infrastrukturních projektech, a to jak komerčních, tak i volně přístupných. Analýzou obdobných projektů lze předejít řadě procesních problémů a zároveň získat dobrý přehled o tom, jací zájemci se o podobný projekt zpravidla ucházejí. Tým infrastrukturního poradenství České spořitelny se v minulosti podílel na řadě mezinárodních transakcí, včetně letišť, a disponuje rozsáhlým seznamem hlavních hráčů, a to nejen investorů vlastního kapitálu, ale i stavebních firem, provozovatelů, poskytovatelů externího financování, pojištění a dalších. Kromě informačních databází o projektech disponujeme přístupy k několika firemním databázím, kde

Ize snadno vyhledat firmy podle různých kritérií, jako jsou velikost, produkt, lokace atd. Pomocí těchto databází lze snadno identifikovat další společnosti, které by mohly mít o účast na projektu letiště zájem (především místní firmy).

Klíčová část celého procesu bude získání cenné zpětné vazby z průzkumu trhu potenciálních strategických partnerů. Jejím cílem bude definovat konkrétní možnosti spolupráce. Na rozdíl od zadávací dokumentace zde navrhneme rozšířit počet oslovených subjektů na minimálně 20 společností. Zadavatelem navržených 3 až 5 subjektů dává riziko získání nedostatečné zpětné vazby. Za tímto účelem budou tedy osloveni vytipovaní investoři a získána zpětná vazba na rozsah a způsob budoucího dlouhodobě finančně udržitelného strategického partnerství, zejména však snaha o získání reakce ze strany investorů na základní parametry možné spolupráce, obsahující minimálně:

- vhodný smluvní vztah mezi investorem a zadavatelem,
- způsobu financování nutných rozvojových a udržovacích investic,
- délky smluvního vztahu a rozložení rizik projektu v jeho dílčích fázích,
- komerční parametry případného smluvního vztahu, forma platebního mechanismu.

Výstupem průzkumu trhu bude manažerské shrnutí určené pro vedení zadavatele, a samostatná textová část, obsahující mimo jiné zpětnou vazbu oslovených investorů.

4. Přístup k celkové strategii budoucího rozvoje letiště

Pro realizaci strategického partnerství přichází v úvahu velmi mnoho variant. Každá má svá specifika a je velmi důkladné zvážit dlouhodobé dopady konečného výběru. Výběr konečného řešení bude také záviset na výsledcích průzkumu trhu, který ukáže, jakým procesním způsobům jsou potenciální investoři nakloněni a schopni se do revitalizace a dlouhodobého provozu letiště zapojit.

Mezi vstupní faktory ovlivňující hodnocení strategických partnerů především patří:

- Velká rozvinutá letiště mají nižší potenciál pro budoucí růst než menší regionální letiště, a proto se u letiště v Českých Budějovicích dá očekávat velký potenciál i zájem;
- Letiště s menším podílem neleteckých výnosů mají vyšší potenciál pro růst těchto výnosů, a proto i vyšší zájem investorů;
- Stabilita a transparentnost regulatorního prostředí zvyšují jistotu investorů a mají tak pozitivní dopad na jejich zájem;
- Kapacitní omezení a špatná infrastruktura letiště si mohou v budoucnu vyžádat vysoké investice, které negativně ovlivňují jeho hodnotu a zájem investorů;
- Vysoká závislost letiště na jedné letecké společnosti má negativní dopad na hodnotu letiště;
- Struktura pasažérů a jejich výdaje mohou významně ovlivnit neletecké (obchodní) výnosy letiště.

Předpokladem dlouhodobě stabilní spolupráce se strategickým partnerem je systémový přístup tak, aby byl dopředu posouzen a znám očekávaný finanční a procesní dopad takového partnerství a bylo zajištěno dodržování základních principů, mezi které zadavatel obvykle řadí:

- Hodnotu za peníze – výsledný ekonomický přínos strategické spolupráce je vyšší než ekonomický přínos při dosud uplatňovaných způsobech realizace projektu kvazi veřejným provozovatelem;
- Přenesení rizik – riziko by měla nést ta strana, která je schopna jej lépe řídit, a proto zpravidla dochází k přenosu významných rizik na privátní sektor;

- Specifikaci standardů veřejné služby – zadavatel bude definovat standard resp. parametry požadovaných veřejných služeb v roli klienta tak, aby byly optimálně zajištěny veřejné služby při současném zvažování ekonomických aspektů;
- Údržbu hodnoty veřejných aktiv – vzhledem k tomu, že nemovitosti se zpravidla nepřevádějí na soukromého partnera, a / nebo se veřejnému sektoru po ukončení smlouvy vrací, je potřeba jasně definovat pravidla údržby hodnoty veřejných aktiv, spravovaných soukromým sektorem.

Pro tuto situaci lze vhodně využít metodiku Hodnoty za peníze, která umožňuje kvalitativní i kvantitativní srovnání možných variant realizace projektu z dlouhodobého hlediska, a to včetně ocenění rizik jednotlivých variant. Výsledkem je porovnání Hodnoty za peníze, která představuje finanční úsporu zadavatele při realizaci dané varianty oproti ostatním variantám. Tato metodika je mezinárodně uznávaná a běžně používána pro úvodní posouzení projektů koncesního typu mezinárodními institucemi, jako je Světová banka či Evropská investiční banka a zároveň je i doporučena Ministerstvem financí ČR.

Pro identifikaci nejhodnější varianty bude třeba vstup strategického partnera důkladně posoudit z hlediska ekonomického a právního a zvažované varianty podrobit testování trhu za účelem získání konkrétní zpětné vazby od potenciálních investorů / věřitelů.

Nezbytnou součástí je příprava interaktivního finančního modelu, který ukáže finanční toky jednotlivých variant a umožní varianty mezi sebou kvantitativně porovnat na základě hodnoty za peníze. Finanční model umožní nastavit různé scénáře vývoje vstupních parametrů a nad jednotlivými scénáři umožní provádět citlivostní analýzu. Vše v uživatelsky přívětivém a snadno pochopitelném grafickém zpracování (MS Excel).

Pro zajištění veřejných služeb nebo realizaci infrastrukturních projektů (včetně letišť), které bývají typicky dodávány nebo provozovány veřejným sektorem, se v Evropě i ve světě běžně využívá kapacit a know how soukromého sektoru. Z pozice zadavatele by se tak jednalo o určitý inovativní prvek, který by zabezpečil realizaci provozu konkrétní veřejné infrastruktury. V řešení letištních projektů touto formou jde především o přenesení odpovědnosti za dlouhodobý provoz a údržbu na dodavatele, který dokáže tato rizika v dlouhodobém horizontu efektivněji řešit. Hlavním přínosem je logické dlouhodobé řízení životního cyklu areálu letiště a mnohem účinnější motivace a kontrola případných dílčích smluvních partnerů.

S ohledem na výše uvedené je však nutné zmínit i s tím související náročnější přípravu. Zvýšená časová náročnost na období přípravy vstupu strategického partnera se projeví ve zvýšených nákladech zadavatele před samotným výběrem investora. Celkovým efektem je však dosažení kvalitnější infrastruktury v dlouhodobém horizontu, které při smluvním zabezpečení dostatečné motivace přináší značnou nákladovou úsporu. Zadavateli obvykle zůstává kontrolní a monitorovací funkce, zda kvalita odpovídá smluvní dohodě a v opačném případě jsou aplikovány finanční sankce.

5. Přehled a zhodnocení konkrétních variant realizace

Cílem této kapitoly je stručně popsat specifika a odlišnosti jednotlivých variant, jejich výhod a nevýhod.

Zapojení soukromých investorů do letištní infrastruktury je běžným jevem. V současné době se jak v rámci Evropy, tak i mimo, připravuje nebo již probíhá řada obdobných projektů, kdy veřejný subjekt pro své letiště hledá vhodného strategického partnera. Jedná se například o následující projekty:

- Letiště Podgorica a Tivat, které jsou Černohorskou vládou připravovány formou koncese. Očekává se, že soukromý investor v rámci projektu realizuje investici ve výši 200mil. EUR.
- Letiště Sofia v Bulharsku, kde soukromý partner postaví nový terminál a bude jej provozovat a udržovat pro dobu 35 let. Do letiště nainvestuje 600mil. EUR, Zadavateli zaplatí jednorázový poplatek 281mil. EUR a dále mu v průběhu provozu bude platit podíl na tržbách (cca 10%).
- Letiště Kastelli na Krétě (Řecko), kde soukromý partner vytvoří s veřejným zadavatelem společný podnik (45,9% vlastnictví stát, 54,1% soukromý partner). Zajímavostí je, že v době finančního uzavírání tohoto projektu nebylo možné získat dluhové financování, i přesto se podařilo projekt úspěšně uzavřít.
- Letiště Lille Lesquin ve Francii, které je připravováno městem Lille formou koncese, v rámci které soukromý partner realizuje investici 100mil. EUR do nového terminálu. Na dobu 20 let převezme vlastnictví, bude letiště provozovat a udržovat a na konci jej za definovaných podmínek a kvality převede nazpět do vlastnictví města.

Pro zapojení soukromého investora do rozvoje letištní infrastruktury existuje množství modelů, které mohou správně využít odbornosti a zdrojů soukromého sektoru. Dle rozsahu zapojení soukromého partnera a míry alokace rizik mezi soukromý a veřejný sektor lze definovat vysoké množství dílčích variant, kdy na jedné straně je varianta dílčího zabezpečení jednotlivých částí (výstavba, financování, provoz, údržba) čistě v režii veřejného sektoru a na druhé straně spektra se nachází varianta tzv. čisté koncese, kdy drtivá většina rizik v jednotlivých fázích, včetně rizika poptávky jsou přenesena na soukromého partnera.

Varianta č. 1 – prodej akcií stávajícího provozovatele prostřednictvím burzy

Pro tuto variantu se v praxi běžně používá zkratka IPO. Jedná se o proces, při kterém vybraná společnost (v tomto případě Jihočeské letiště České Budějovice a.s.), poprvé vstupuje na burzu a nabízí své akcie široké veřejnosti. Důvodů, proč je možné, aby zadavatel realizoval vstup strategického partnera tímto způsobem, je hned několik. Mezi nejvýznamnější však patří potřeba navýšit kapitál společnosti, tedy získat dodatečné finanční zdroje a tím získání dalšího kapitálu pro rozvoj společnosti. Dále dochází k optimalizaci kapitálové struktury a zviditelnění společnosti pro marketingové účely a větší prestiž.

Výhody

- Nejvíce transparentní a nezpochybnitelná forma privatizace provozovatele
- Zachování nezávislosti provozovatele
- Podpora domácího kapitálového trhu
- Zajímavá investiční příležitost i pro drobné investory z České republiky

Nevýhody

- Nepřinese přímé zapojení letiště do aliance letišť s pozitivním dopadem na transfer, know-how a nové obchodní příležitosti
- Vyšší náklady celého procesu
- Nemožnost ovlivnit akcionářskou strukturu po IPO (samozřejmě může dojít k zachování určitého podílu vlastnictví ze strany zadavatele)

Varianta č. 2 – prodej vybraného podílu akcií stávajícího provozovatele prostřednictvím burzy a zbylá část prodána vybranému investorovi (M&A transakce)

Jedná se o variantu, kdy v rámci IPO je upsána pouze část akcií provozovatele, zbylá část akcií je určena k přímému prodeji strategickému partnerovi. Vzhledem k tomu, že očekávaný výnos z prodeje provozovatele strategickému investorovi je podstatně vyšší než v případě uvedení akcií na burzu, nevytvořilo by „předsunutě“ IPO pravděpodobně dostatečný cenový tlak na strategické investory. Při následném prodeji strategickému investorovi je nutná dohoda, že akcie nebudou z burzy staženy.

Mezi nevýhody patří:

- Celková časová náročnost transakce
- Strategickému investorovi může následně vzniknout povinnost učinit veřejnou nabídku převzetí: na tuto povinnost by mohli spekulovat někteří z upisovatelů
- Celkový výnos pro zadavatele je obvykle nižší

Varianta č. 3 – „Dual Track“ – paralelní příprava obou variant (M&A, IPO) s rozhodnutím pro jednu z variant až v průběhu procesu

Zadavatel i jeho transakční poradce pracuje současně na obou variantách. V určitých uzlových bodech je možno se na základě shromážděných informací rozhodnout pro jednu z variant a přípravu druhé varianty ukončit (často se používá v soukromé sféře).

Výhody:

- Vytváří žádoucí konkurenci mezi jednotlivými formami
- Prodávající si uchovává naprostou flexibilitu a může reagovat na vývoj situace

Nevýhody:

- Vyšší náklady
- Vyšší organizační náročnost pro společnost i pro prodávajícího
- IPO nemusí být schopno vytvořit dostatečný tlak na M&A v oblasti cenové
- U méně atraktivních společností může snižovat ochotu strategických investorů

Varianta č. 4 – koncesní způsob realizace – provoz a údržba (Operation & Maintenance)

Varianta spočívá v tom, že zadavatel odevzdá soukromému investorovi soubor aktiv, které slouží ke komplexnímu provozování letiště. Soukromý investor se následně stará o provoz a údržbu těchto aktiv. Vlastnictví aktiv zůstává stále v rukou zadavatele. Součástí smluvní dokumentace obvykle nejsou žádné větší rozvojové investice do areálu letiště.

Výhody:

- Jedná se o administrativně jednodušší formu koncese

Nevýhody:

- Řeší pouze provoz a údržbu, nezahrnuje komplexní zodpovědnost investora

Varianta č. 5 – koncesní způsob realizace – projektuj, postav, financuj, provozuj a udržuj (DBFOM)

Zadavatel odevzdá soukromému investorovi soubor aktiv, které slouží ke komplexnímu provozování letiště. Součástí smluvní dokumentace obvykle jsou větší úvodní rozvojové investice do areálu letiště. Soukromý investor má zodpovědnost za dokončení projektové dokumentace, navazující výstavbu a dlouhodobou údržbu a provoz areálu. Zároveň je soukromý investor zodpovědný za financování a navazující splácení. Vlastnictví aktiv zůstává obvykle v rukou zadavatele.

Výhody:

- Jedná se o komplexní řešení
- Významná úloha bank, kontrolující spolehlivost dodavatele a průběžnou funkčnost celého systému

Nevýhody:

- Administrativně náročný proces, spojující několik obvykle oddělených fází

Varianta č. 6 – koncesní způsob realizace – projektuj, postav, provozuj a udržuj (DBOM)

Varianta se od předešlé varianty DBFOM liší v tom, že úvodní investice je kompletně financována zadavatelem, který je zpravidla schopen zajistit levnější externí zdroje.

Výhody:

- Jedná se o komplexní řešení realizace infrastrukturního projektu
- Cena financování je nižší, protože zohledňuje primárně rating zadavatele

Nevýhody:

- Administrativně náročný proces, spojující několik obvykle oddělených fází
- Projekt není podroben žádoucímu procesu due diligence ze strany bank

Varianta 7 – koncesní způsob realizace – postav, provozuj, převed' (BOT)

Jedná se o variantu čisté koncese, kdy investor je zodpovědný za realizaci úvodní investice, dlouhodobý provoz i údržbu. Aktiva jsou v jeho vlastnictví a v rámci provozu pobírá související užítky. Po ukončení doby koncese přechází vlastnictví aktiv / společnosti na zadavatele.

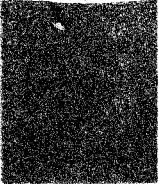
Výhody:

- Nejvyšší míra přenosu rizik na investora včetně rizika poptávky

Nevýhody:

- Nižší míra vlivu zadavatele
- Zadavatel nemá kontrolu nad vývojem cen (vždy stanoveny investorem tak, aby pokryly náklady a přinesly požadovanou návratnost vlastních zdrojů)

Varianta 8 – společný podnik zadavatele a strategického investora



Varianta společného podniku je praktickou kombinací částečného prodeje akcií stávajícího provozovatele a ponechání určitého počtu akcií pod kontrolou zadavatele. Tato varianta může být uskutečněna buď přímým prodejem akcií stávající společnosti, nebo navýšením kapitálu ze strany strategického investora, nebo kombinací.

Výhody

- Zachová určitou míru manažerské kontroly denního života společnosti ze strany zadavatele
- Umožní vstup strategického partnera

Nevýhody

- Komplikovaná vyjednávání ohledně míry ovládní společnosti ze strany jednotlivých akcionářů
- V případě provozních či finančních problémů je obvykle zadavatel v horší vyjednávací pozici oproti strategickému partnerovi

Varianta č. 9 – zachování stávajícího provozního modelu

Její zhodnocení bude nedílnou součástí předmětu plnění této zakázky, a to v části popisu stávajícího stavu a zhodnocení příležitostí a rizik do budoucna při zachování tohoto procesního modelu.