



# Workshop Investice

*Představení fází procesu Investice*

# Workshop Investice – cíl

- Seznámení účastníků (zájemců) s koncepcí workshopů, představit aktivisty a zdůraznit zaměření na praxi;
- Sdílení dobré praxe;
- Sjednocení / kalibrace přístupu k auditování oblasti;
- Poskytování nástrojů pro auditování

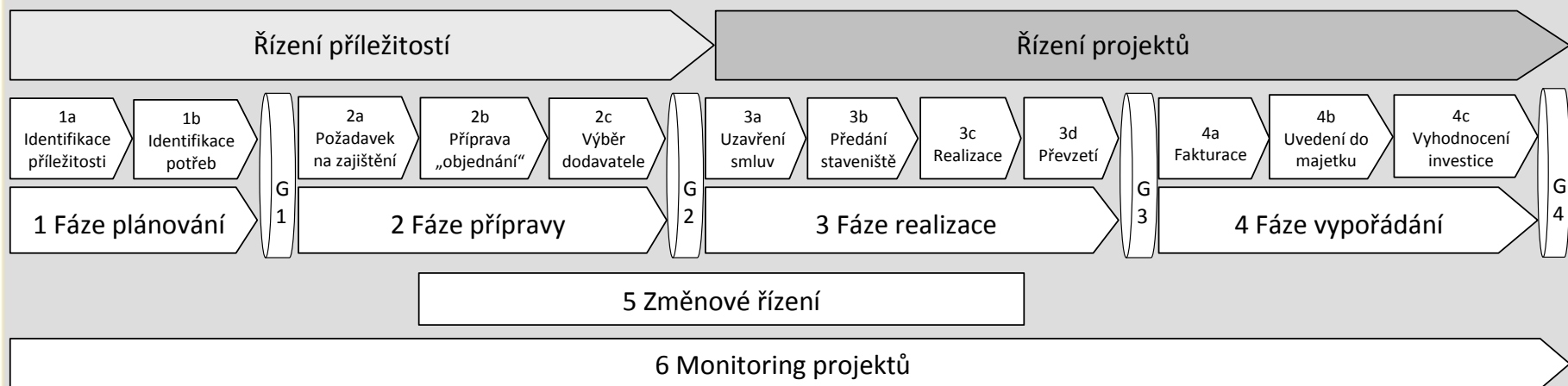
# Investiční prostředí – typy / druhy investic

- Různé modely přístupu k investicím v různých druzích organizací;
  - Budovy / stavby; technologie;
  - Veřejné / soukromé prostředky;
  - V každém druhu společnosti různé parametry – efektivnost, účelnost, návratnost;
- 
- Výrobní podnik – nemovitosti, technologie, výzkumné projekty;
  - Podnik, který poskytuje služby (opravy a investice do nemovitostí; porovnání mezi pronájmem a investicí do vlastních nemovitostí);
  - Podnik, který nakupuje stavebně montážní činnosti a zajišťuje pro své projekty dokumentaci;
  - Holdingové uspořádání;

# Proces investic – gatové uspořádání

- Společnost / organizace by měla mít stanovenou / schválenou strategii a plán investic, postavený na vnitřních potřebách společnosti – výroba, správa majetku, správa společnosti, procesní dceřiné společnosti;
- Alokace kapacit na straně útvaru odpovídajícího za realizaci investic;
- Vnitřní zákazníci – definice potřeb / strategie (struktura, kvalitativní parametry);

# Proces investic – gatové uspořádání



# Fáze plánování – 1a – identifikace příležitosti

Garant	Útvar Strategie podnikání popř. Rozvoj apod.
Popis kroku	Identifikace možných příležitostí k investování a jejich předání (formalizace poptávky do podoby požadavku na projekt, který je hodnocen z pohledu relevance a byznys přínosů. Na základě vyhodnocení příležitosti dochází k jejímu schválení k dalšímu rozpracování).

## Fáze plánování – 1b – Identifikace potřeb

Garant	Útvar správa majetku (popř. správa aktiv / investice / Asset management)
Popis kroku	Identifikace oprávněných potřeb oprav, rekonstrukcí, investic. Prvotní rozvaha nákladů a výnosů, nacenění variant jeho řešení a termínů. Pokud je řešení variantní, je zvolena preferovaná varianta. Proces zařazení akce do plánu (dlouhodobý, střednědobý, realizační). Vypracování jednotlivých programů na financování reprodukce majetku, příprava podkladů pro návrh státního rozpočtu.

## Fáze přípravy – 2a – požadavek na zajištění

Garant	Útvar správa majetku (popř. správa aktiv / investice / Asset management)
Popis kroku	<p>Aktivity spojené s evidencí a schválením jednotlivých akcí (projektů) v rámci programového financování. Aktivity spojené s předběžnou finanční kontrolou před vznikem závazku.</p> <p>Na základě schváleného plánu provést technicko-ekonomickou, administrativní, majetkoprávní přípravu akce (jedná se o fázi značně předurčující celkový výsledek akce):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Zpracování projektové dokumentace – stanovení přesné technologie, přesných požadavků na realizaci</li><li>- Zajištění potřebných povolení, projednání</li><li>- Vyřízení nebo příprava řešení majetkoprávních otázek (např. věcných břemen)</li><li>- Řešení s ohledem na dotační podmínky resp. s ohledem na možnost získání příspěvku či podílu třetích stran</li></ul> <p>V rámci tohoto kroku probíhají i výběry případných dodavatelů dílčích služeb jako například geodetů, projektantů, architektů, statiků a jiných znalců, právních služeb, ostatních poradenství a zajišťovatelů vyjádření, povolení, zpracovatelů studií atd.</p>



## Fáze přípravy – 2b – příprava „objednání“

Garant	Centrální nákup (ve spolupráci s odbornými útvary)
Popis kroku	<p>Zkompletovat a připravit podklady pro vytvoření (poptávky) zadávací dokumentace, objednávky (u malých nebo opakovaných akcí a rámcových smluv). Stanovit předpokládanou hodnotu zakázky a zamezit účelovému dělení či slučování jednotlivých zakázek. Na základě kompletních podkladů připravit objektivní zadávací dokumentaci (vč. výzvy k podání nabídek), tj. kvalifikační předpoklady (základní, profesní a technické), obchodní a technické podmínky, podmínky a požadavky na zpracování nabídky, požadavky na způsob zpracování nabídkové ceny, popř. na varianty nabídek, způsob hodnocení nabídek podle hodnotících kritérií, požadavky na poskytnutí jistoty, pro stavební práce projektovou dokumentaci se soupisem stavebních prací, dodávek a služeb s výkazem výměr. Součástí zadávací dokumentace je návrh smlouvy.</p> <p>Vybrat transparentní systém organizace VŘ / druh VŘ a stanovit lhůtu pro podání nabídek.</p>

## Fáze přípravy – 2c – výběr dodavatele / zhotovitele

Garant	Útvar nákup / výběrová komise / projektový tým
Popis kroku	<p>Na základě zpracované zadávací dokumentace včetně stanovených hodnotících kritérií provést transparentní VŘ. Existují různé druhy VŘ: dle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách nebo dle vlastních podmínek (VŘ podle předmětu: zakázka na dodávky, služby, stavební práce; různé produkty VŘ: dodavatel jednorázových akcí, opakovaných činností, rámcové smlouvy, ohraničené termínem, limitem).</p> <p>Stanovení komisí, výběr nejvhodnější nabídky, případná cenová jednání, řádná archivace.</p>

## Fáze realizace – 3a – uzavření smluv

Garant	Útvar nákup
Popis kroku	<p>Uzavřít správnou, úplnou a platnou smlouvu na základě výsledku VŘ (<u>úplnost</u> - smlouva by měla pokrývat známá předpokládaná i potenciální rizika včetně řešení, obsahovat veškerá nutná ustanovení, obsahovat nutné formality, potřebné osoby a jejich odpovědnosti; <u>správnost</u> - smlouva musí odpovídat požadavkům a výsledku VŘ, obsahovat jednoznačné formulace odpovídající právním, účetním, daňovým, technickým, provozním a dalším požadavkům; <u>platnost</u> - zajistit oboustranné řádné schválení, správnou formální stránku, zajistit platnou specifikaci příloh a dalších související podmínek (např. všeobecných obchodních podmínek), platné data a oprávněné osoby...).</p> <p>Další činností může být odsouhlasení objednávek/odvolávek z rámcových smluv, kontrola a uzavírání dodatků v souladu s legislativou a podmínkami smlouvy, zajištění řádné archivace (zajištění proti manipulaci, zničení, odcizení, zneužití informací, transparentního přístupu a evidence smluv), předání smlouvy nebo její části žadateli, tvorba všeobecných obchodních podmínek, vzorů smluv a objednávek, inicializace, zajištění a administrace rámcových smluv, kontrola dříve uzavřených smluv, administrace databází dodavatelů, sledování měrných cen u opakovaných nákupů.</p> <p>Vydání Stanovení výdajů na financování akce (investice), Rozhodnutí rezervace finančních prostředků v IISSP (Integrovaný informační systém státní pokladny)</p>

## Fáze realizace – 3b – předání staveniště

Garant	Projektový tým, útvary výstavby, provozu a údržby
Popis kroku	Fyzické předání staveniště, přechod odpovědnosti za předaný prostor a zařízení (dle smlouvy), předání rizik (BOZP), upozornění na specifika zařízení, prostoru, území, potvrzení, upřesnění odpovědných osob, případné specifikace doplňujících požadavků a nutných změn, prvotní záznam do stavebního deníku

## Fáze realizace – 3c – realizace

Garant	Projektový tým, útvary výstavby, provozu, údržby
Popis kroku	Kontrola průběhu realizace mj. v souladu se smlouvou vč. kontroly subdodavatelů. Provádění a zaznamenávání kontrol souladu se smlouvou vč. PD, kontrola kvality dodávek, stavebních prací a technologických postupů, kontrola BOZP. Vedení povinné dokumentace stavby (stavební deník). Zajištění oprávněných požadavků dalších zainteresovaných osob a organizací provádění dílčích přejímek. Organizace kontrolních dnů. Řešení resp. odsouhlasení řešení vzniklých problémů a nepředpokládaných situací. V případě dodatečných prací zajištění podkladů, dokumentace, kontrola věcného obsahu a oprávněnosti požadavků na uzavření dodatku.

## Fáze realizace – 3d – převzetí

Garant	Projektový tým, útvary výstavby, provozu, údržby, TDI
Popis kroku	<p>Fyzické převzetí stavby (dodávky), kontrola úplnosti, správnosti provedení stavby (dodávky), soulad s požadavky, převzetí související dokumentace (skutečné provedení, zaměření skutečné polohy, stavební deník , nutných prohlášení o shodě, dodací listy, revize, povolení...), převzetí musí být provedeno odpovědnými a kompetentními osobami.</p> <p>Přejímka dokumentace potřebné k následnému provozování a servisu (často chybí). Nutná úplná a přesná specifikace zejména zjevných vad a nedodělků, tyto pak nelze dodatečně efektivně požadovat. Specifikace věcných požadavků na případné dodatky smlouvy.</p> <p>Přechod odpovědnosti za předaný prostor a zařízení, případný přechod vlastnictví (dle smlouvy).</p> <p>Hodnocení dodavatele realizace, hodnocení kvality PD.</p> <p>Zaprotokolování</p>

## Fáze vypořádání – 4a – fakturace / zaplacení

Garant	Projektový tým, útvary výstavby, provozu, údržby
Popis kroku	Na základě výsledku přijímacího řízení odsouhlasení vystavení konečných faktur, případné zohlednění pozastávek, dodatků, uvolnění kaucí, uplatnění sankcí atd. Proplacení konečných faktur. Předběžná finanční kontrola po vzniku závazku dle zákona.

## Fáze vypořádání – 4b – uvedení do majetku

Garant	Finance, správa majetku (Asset management)
Popis kroku	<p>Sumarizace veškerých souvisejících nákladů, primárních i sekundárních nákladů a výnosů, marží v holdingu – záleží mimo jiné na schopnosti organizace – controllingu, výstavby tyto náklady sledovat a vyčíslit. Sekundární náklady mohou být uplatňován buď přesně ne paušálně.</p> <p>Správné rozdělení na provozní a investiční prostředky, správné zaúčtování a identifikace souvisejícího majetku v účetnictví.</p> <p>Provedení dílčí či úplné deaktivace a následně aktivace – zařazení převzaté dodávky, stavby do majetku a do dalších struktur dle povahy a pravidel pro přidělování inventárních čísel, SKP...</p> <p>Stanovení odpisových tříd (skupin)</p>



## Fáze vypořádání – 4c – vyhodnocení investice

Garant	Projektový tým, controlling, útvar investice / správa aktiv / Asset management
Popis kroku	<p>Vyhodnocení přínosu investice. Vyhodnocení splnění očekávání x porovnání s předpoklady při zařazení do plánu (zajištění zisku, bezpečnost, úspor, snížení provozních nákladů, splnění zákonem požadovaných standardů...). Vyhodnocení dalších nepředpokládaných přínosů a negativních dopadů. Vyhodnocení splnění KPI pracovníků, určení odměn, srážek. Vyvození závěrů z kladného či záporného průběhu, výsledku akce, aktualizace katalogu rizik, plánu.</p> <p>Závěrečné vyhodnocení akce, závěrečné vyhodnocení programu, finanční vypořádání vztahu se státním rozpočtem.</p>