



# Strategie Smart City Implementační část

Realizováno v rámci projektu Efektivní řízení města Klatovy  
reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/17\_080/0009961

Spolufinancováno z Evropského sociálního fondu

**MĚSTOKLATOVY**

**KLATOVY, ČERVEN – SRPEN 2021**

**Zpracovatel: M.C.TRITON, spol. s r.o.**

Vedoucí realizačního týmu: Mgr. Kamil Papež, MPA ([papez@mc-triton.cz](mailto:papez@mc-triton.cz))

Členové realizačního týmu: Ing. Lukáš Jakubec, Ing. Jakub Ruml, Ing. Luděk Pfeifer, CSc.



## OBSAH

1	VÝCHODISKA	4
2	PRÁCE SE STRATEGIÍ	5
1.1	STRUKTURA STRATEGIE	5
1.2	AKTUALIZACE STRATEGIE	5
1.3	ŘÍZENÍ STRATEGIE	5
3	PROCES IMPLEMENTACE A HODNOCENÍ	11
1.4	ZÁSOBNÍK PROJEKTŮ A AKČNÍ PLÁN	12
1.5	PŘÍPRAVA, REALIZACE A HODNOCENÍ AKČNÍHO PLÁNU	13
4	KOMUNIKACE	15
4.1	INTERNÍ KOMUNIKACE	15
4.2	EXTERNÍ KOMUNIKACE	15
4.3	SLEDOVÁNÍ NOVÝCH TRENDŮ V OBLASTI SMART CITY A PRAVIDELNÝ KONTAKT S ODBORNOU VEŘEJNOSTÍ	17
5	MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ OPATŘENÍ	19
5.1	ROZPOČTOVÉ ZDROJE MĚSTA – FINANČNÍ POTENCIÁL MĚSTA KLATOVY	19
5.2	VLASTNÍ ZDROJE DODAVATELŮ ŘEŠENÍ	21
5.3	DOTAČNÍ/GRANTOVÉ MOŽNOSTI	21
5.4	DLUHOVÉ FINANCOVÁNÍ	22
6	O ZPRACOVATELI	23



## TABULKY

Tabulka 1: Možnosti personálního zajištění Smart City .....	6
Tabulka 2: Vzor hodnocení projektů z akčního plánu na daný rok .....	14
Tabulka 3: Možnosti personálního zajištění Smart City .....	17
Tabulka 4: Investiční kapacita města Klatovy v tis. Kč .....	19
Tabulka 5: Výpočet potenciální dluhové služby města Klatovy (na základě ukazatelů rozpočtu 2018–2020) .....	21

## OBRÁZKY

Obrázek 1: Struktura problémů .....	8
Obrázek 2: Fáze řízení rizik .....	9
Obrázek 3: Procesní ukotvení řízení rizik .....	10
Obrázek 4: Harmonogram tvorby akčního plánu .....	11
Obrázek 5: Vzor projektové karty pro návrh nových řešení .....	12
Obrázek 6: Vzor akčního plánu projektů .....	13



# 1 VÝCHODISKA

„Strategie Smart City“ (dále také „Strategie“) města Klatovy byla zpracována v rámci projektu Efektivní řízení města Klatovy, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/17\_080/0009961, spolufinancovaného z Evropského sociálního fondu.

Implementační část strategie je třetím z hlavních výstupů projektu zaměřeného na Smart City (Analytická část Strategie, Návrhová část, Implementační část Strategie). Všechny tři výstupy tvoří celek.

Implementační část byla vytvořena na základě:

- Nastavení struktury Návrhové části (cíle, řešení apod.).
- Zkušeností zpracovatele a dobré praxe z jiných projektů.
- Veřejně dostupných národních metodik vydaných MMR (Metodika přípravy veřejných strategií, Metodika Smart Cities).

**Implementační část má za cíl nastavit a definovat principy a pravidla práce s Návrhovou částí Strategie.**



## 2 PRÁCE SE STRATEGIÍ

### 1.1 STRUKTURA STRATEGIE

V rámci Návrhové části Strategie byly nastaveny:

- **Prioritní oblasti:** Definují základní tematické oblasti, kterým se budou Klatovy ve své Strategii věnovat.
- **Strategické cíle:** Určují cíl, směr, který obsahově definuje prioritní oblast. Cíle musí být realistické, srozumitelné a ideálně měřitelné (tyto věci detailněji řeší právě implementační část).

U každého cíle je stručně uvedeno na základě jakých východisek/vstupů byl definován a dále rozpracován.

- **Návrh opatření:** Návrhy projektů a řešení, které mají být realizovány a povedou k naplnění strategických cílů. Tato oblast je v rámci Strategie rozvoje vždy „živá“ a konkrétní řešení a opatření se mohou měnit a doplňovat dle momentální situace.

Pro potřeby Návrhové části bylo vytipováno přes 40 projektů/řešení. (Do budoucna bude tento počet rozšiřován o nové nápady, podněty.)

### 1.2 AKTUALIZACE STRATEGIE

S ohledem na dynamiku vnějšího i vnitřního prostředí, které rámuje implementaci Strategie, lze předpokládat, že v průběhu její platnosti bude vhodné Strategii aktualizovat. Revize základních skutečností uvedených v Analytické části by měla proběhnout po pěti letech platnosti Strategie spolu s revizí cílů a opatření v Návrhové části.

V důsledku neočekávaného vývoje není vyloučena ani ad hoc aktualizace reagující na výrazné změny vnitřních nebo vnějších podmínek implementace. Konkrétně se doporučuje ke změnám přistupovat s následující logikou:

- Ke změnám prioritních oblastí by nemělo docházet dříve než po 5 letech a stejně tak k aktualizaci Analytické části. Dříve by mělo ke změně prioritní oblasti dojít opravdu ve výjimečném případě, kdy bude například potřeba vyčlenit některé téma do samostatné prioritní oblasti, neboť se ukáže, že je zcela zásadní pro další práci s tématem Smart City v prostředí města Klatov.
- Změny cílů a opatření je možné provádět průběžně, ovšem pouze v jasně odůvodněných případech jako jsou výrazné společenské, environmentální aj. změny nebo výrazné změny týkající se života v ČR nebo v regionu města Klatovy.

### 1.3 ŘÍZENÍ STRATEGIE

Správné řízení Strategie je klíčové pro vhodné naplňování cílů a dlouhodobou a koncepční práci se Strategií.

Pro řízení Strategie je podstatné určení rolí a odpovědností.

#### 1.3.1 Koordinace a řízení Smart City – personální zajištění

K naplnění Strategie je podstatné určení rolí a odpovědností. Pro město velikosti Klatov se doporučuje zřízení role koordinátora strategického Smart City (téma je možné spojit se strategickým plánem rozvoje města).

K dalšímu rozhodnutí vedení města je zvolení vhodného a politicky akceptovatelného/průchozího řešení. Z tohoto důvodu připravil zpracovatel možné varianty řešení (možností je i jejich kombinace).



I v případě zvolení varianty „V0“ bude však nutné určit odpovědnosti za naplňování Strategie, které jsou v tomto dokumentu pro koordinátora Smart City navrženy, a rozdělit je tak mezi jednotlivé zaměstnance MÚ.

Tabulka 1: Možnosti personálního zajištění Smart City

Forma řešení	Rizika	Poznámka
<b>V0.</b> Neurčovat koordinátora Smart City	<p>Nesystematický přístup k naplňování cílů.</p> <p>Neschopnost rychle a pružně reagovat na případné změny a podněty.</p> <p>Naplňování řešení závislé především na garantech řešení – chybějící zpětná vazba, pomoc/podpora, koordinace, řízení.</p> <p>Nezajištění propojování řešení napříč cíli (sdílení nákladů, synergií apod.).</p>	Jedná se o nejméně vhodnou variantu, která má vysoký potenciál naplnění uvedených (a dalších) rizik.
<b>V1.</b> Určit koordinátorem Smart City některého ze současných zaměstnanců MÚ (vedoucí odboru, referent)	<p>Nedostatek času věnovaného tématu ze strany zaměstnance, který řeší vlastní současnou agendu.</p> <p>Nemusí dojít k systémovému uchopení a řízení tématu.</p> <p>Přetížení zaměstnance.</p>	<p>V případě zvolení této varianty se doporučuje částečná úprava náplně práce určeného zaměstnance tak, aby měl dostatek času na řešení daného tématu (odejmutí části stávající agendy a její rozdělení mezi jiné zaměstnance).</p> <p>Smyslem je snížit potenciál uskutečnění uvedených rizik.</p>
<b>V2a.</b> Nový úvazek v podobě koordinátora Smart City přímo podřízeného vedení RM (případně zřízení organizační složky města)	<p>Možné negativní PR (nárůst výdajů) a politická neochota úvazek zřizovat.</p> <p>Nižší ochota spolupráce ze strany zaměstnanců MÚ (koordinátor bude stát „mimo úřad“).</p>	V případě zvolení této varianty je nezbytné dobře komunikovat přidanou hodnotu a výhody této pozice včetně průběžného informování o dané práci.
<b>V2b.</b> Nový úvazek v podobě koordinátora Smart City v rámci MÚ (např. pod tajemníkem MÚ nebo Odboru rozvoje města)	<p>Možné negativní PR (nárůst výdajů) a politická neochota úvazek zřizovat.</p> <p>Nevhodné zařazení v organizační struktuře MÚ.</p>	V případě zvolení této varianty je nezbytné dobře komunikovat přidanou hodnotu a výhody této pozice včetně průběžného informování o dané práci.

Zdroj: M.C. TRITON, vlastní zpracování



## 1.3.2 Institucionální a politické zajištění naplnění strategie

### 1.3.2.1 Institucionální zajištění

#### Koordinátor Smart City

- Řídí a koordinuje naplňování Strategie.
- Komunikuje s garanty jednotlivých řešení, koordinuje je, vyhodnocuje s nimi naplňování cílů, hledá řešení k naplňování cílů, navrhuje případné změny řešení, poskytuje metodickou podporu v oblasti řízení garantům projektů, sbírá dobrou praxi v oblasti implementace (co funguje – proč X co nefunguje – proč).
- Sbírá náměty řešení do akčního plánu, které poté předkládá radě města; vede si databázi zásobníku projektů (tj. i projektů, které nebyly v daný rok využity).
- Odpovídá za propojování projektů, které jdou napříč cíli, aby nedocházelo k duplicitám (naopak s cílem hledat propojky a synergie mezi jednotlivými řešeními v rámci různých cílů a opatření).
- Aktivně spolupracuje na vyhledávání příležitostí k financování projektů a udržování aktuálního přehledu dotačních možností.
- Komunikuje se stakeholdery připravovaných nebo realizovaných opatření. Sbírá náměty od daných stakeholderů.
- Komunikuje a spolupracuje s dalšími subjekty s cílem propojování a sdílení dobré praxe nebo na východiskách konkrétních řešení (Plzeňský kraj, jiná města v kraji, VŠ instituce aj.).
- Informuje volené zástupce, veřejnost, zaměstnance o přípravě a příp. výsledcích realizovaných projektů (ve spolupráci s dalšími dotčenými subjekty – tiskový mluvčí apod.).
- Účastní se vzdělávacích aktivit souvisejících s oblastí Smart City a aktivit souvisejících s tématem Smart City.
- Předkládá průběžné zprávy radě města o naplňování Strategie.
- Sestavuje 1x ročně závěrečnou zprávu o průběhu naplňování cílů, opatření a řešení.

#### Garanti projektů/řešení

- Mají na starosti daný konkrétní projekt/řešení.
- Odpovídají za plnění řešení – v případě problémů informují koordinátora Smart City a problémy s ním řeší.
- Jsou určeni v akčním plánu dle rozhodnutí rady města.

#### Odbory MÚ a jejich zaměstnanci:

- Vykonávají role garantů jednotlivých projektů.
- Mohou předkládat návrhy konkrétních řešení k naplňování cílů a opatření, případně předkládají návrhy na změny.
- Na základě pravidel informují koordinátora Smart City o naplňování řešení.

#### Komise a výbory:

- Dávají návrhy do akčního plánu na daný rok – předkládání koordinátorovi Smart City.
- Dávají podněty na změny Strategie – předkládání koordinátorovi Smart City.

### 1.3.2.2 Politické zajištění

#### Zastupitelstvo města (dále „ZM“)

- Členové ZM mohou podávat návrh vlastních projektů k implementaci – předkládání koordinátorovi Smart City.



- Členové ZM mohou podávat změny cílů a opatření Strategie – předkládání koordinátorovi Smart City.
- Projednávání roční zprávy o realizaci Strategie.
- Schvalování akčního plánu na daný rok.

#### Rada města (dále „RM“)

- Zajišťuje průběžný dohled nad implementací.
- Předkládá vlastní návrhy a změny týkající se akčního plánu a Strategie.
- Schvaluje změny týkající se Strategie (prioritní oblasti, cíle, opatření).
- Určuje koordinátora Smart City (po konzultaci s tajemníkem MÚ).
- Projednává návrh akčního plánu na daný rok, který předkládá koordinátor Smart City.
- Rozhoduje, které projekty budou zařazeny do akčního plánu na daný rok.
- Schvaluje akční plány na daný rok (nebo jejich případné změny) a předává je ke schválení ZM.
- Schvaluje garanty jednotlivých opatření po konzultaci s tajemníkem MÚ a koordinátorem Smart City.
- Minimálně 1x za ½ roku se společně s tajemníkem MÚ a koordinátorem Smart City schází k průběžnému vyhodnocení Strategie.

#### 1.3.2.3 Návrhy na další změny

Ke zvážení se vedení města dává:

- Oficiálně určit agendu Smart City jednomu z členů rady města, který bude za téma politicky odpovídat a úzce spolupracovat s koordinátorem Smart City. (Ideální je spojení s tématem strategického plánování.)
- Vytvořit komisi rady města zaměřenou na Smart City a strategické plánování (případně zřídit „sekcí“ v rámci již fungující komise). Komise by měla na starosti tyto dvě propojené rozvojové oblasti a mohla by se tak stát dalším významným hráčem v tématu, které by mohlo k naplňování a rozvoji strategie napomoci.

### 1.3.3 Řešení problémů

**Identifikace a práce s problémy – informace o problému je nutno předat koordinátorovi Smart City ze strany garanta projektu, aby došlo k zajištění:**

- odpovídající úroveň informovanosti o problému a nezbytným krokům přispívajícím ke zdárnému řešení problému;
- koordinace mezi více zúčastněnými stranami problému (pokud to povaha projektu vyžaduje);
- diskuze o problému – informování rady města (jedná-li se o problém, který nejde vyřešit ze strany koordinátora Smart City a garanta);

Obrázek 1: Struktura problémů

<b>A</b>	<u>kritický problém</u> , který vede k zastavení nebo přerušení projektu a bude mít vážný negativní dopad na dosažení cíle projektu a na rozpočet projektu – města
<b>B</b>	<u>vážný problém</u> , který může vést k přerušení projektu, ale bez vážného negativního dopadu na dosažení cíle projektu a bez dopadu do rozpočtu projektu – města





C	<u>střední problém</u> , který komplikuje práce na projektu, nezpůsobí však jeho zastavení či přerušení
D	<u>malý problém</u> , který bezprostředně neohrožuje průběh projektu, nebude-li však řešen, může v budoucnosti přerůst v problém vyšší kategorie (A. – C.)

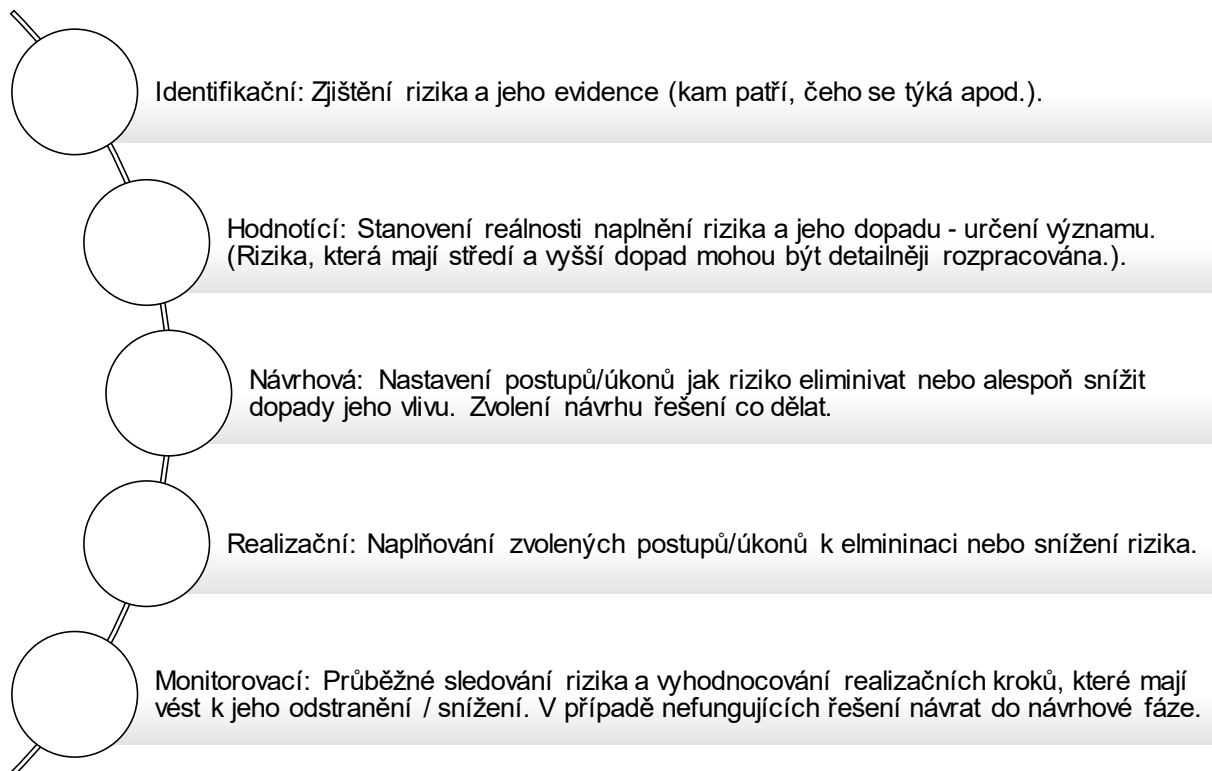
Zdroj: M.C. TRITON, vlastní zpracování

### 1.3.4 Řízení rizik

Rizika jsou běžnou součástí plnění každé Strategie. Z pohledu naplňování každé strategie je podstatné umět rizika identifikovat, vyhodnotit a v ideálním případě odstranit nebo jim předejít.

Řízení Strategie musí být nastavené tak, aby umožňovalo systémovou práci s řízením rizik.

Obrázek 2: Fáze řízení rizik



Zdroj: M.C. TRITON, vlastní zpracování

#### 1.3.4.1 Procesní řízení rizik

Procesní řízení rizik pomůže nastavit řízení rizik v prostředí města Klatovy. Téma by měl mít na starosti koordinátor Smart City, který bude odpovědný za všechny fáze řízení rizik (viz předchozí podkapitola). Samozřejmostí je úzká spolupráce koordinátora Smart City s dalšími partnery, především s garanty jednotlivých řešení.

Níže přiložená tabulka uvádí jednotlivé role v 5 definovaných fázích řízení rizik.



Obrázek 3: Procesní ukotvení řízení rizik

Role	Identifikace rizika	Hodnocení rizika	Návrh opatření	Realizace řešení	Monitoring
Odpovídá	Garant řešení Kordinátor SC	Garant řešení Kordinátor SC	Garant řešení Kordinátor SC	Garant řešení Kordinátor SC	Kordinátor SC
Spolupracuje	Zainteresované strany	RM Gesční odbory	Garanti dalších řešení RM Gesční odbory	Garanti dalších řešení	x
Schvaluje	x	RM	RM	RM	RM

Zdroj: M.C. TRITON, vlastní zpracování

Součástí procesního zajištění rizik je i jejich popis a kategorizace. Cílem nemá být detailní rozpis a popis všech rizik, která se objeví. Tato záležitost není s ohledem na časové možnosti koordinátora Smart City možná. Jak bylo uvedeno, je třeba detailněji pracovat především s těmi riziky, která jsou v první fázi identifikována jako středně a těžce závažná.

Hlavní rizika, na která by se měly Klatovy při implementaci soustředit a vyhledávat je, jsou popsána v Analytické části Strategie.

### 1.3.5 Hodnocení Strategie

Jedenkrát za rok provede koordinátor Smart City zhodnocení naplňování Strategie. Tato zpráva je poté předkládána i RM a ZM. Bude hodnoceno především:

- Naplňování daného akčního plánu (viz kapitola věnující se akčnímu plánu).
- Naplňování jednotlivých cílů ve vazbě na akční plán.
- Možné návrhy změn cílů nebo prioritních oblastí.



## 3 PROCES IMPLEMENTACE A HODNOCENÍ

Proces implementace Strategie představuje realizaci konkrétních změn formou projektů/řešení, která přispívají k naplnění vize, cílů a opatření z Návrhové části Strategie. Pro každý rok je připravován koordinátorem Smart City akční plán, který obsahuje dva typy projektů.

- Prvním z nich jsou projekty, které se v daný rok budou s ohledem na lidské, finanční a jiné zdroje realizovat. Tyto projekty jsou zpracovány formou projektových karet.
- Druhý typ projektů je obsažen v projektovém zásobníku. Zásobník zahrnuje projekty, které se v daném roce s ohledem na lidské zdroje, finanční zdroje, případně další zdroje a investiční priority města nerealizují, ale jejich realizace se předpokládá v budoucnu anebo je nutné začít s jejich přípravou.

Po skočení platnosti akčního plánu je tento plán každoročně vyhodnocen z hlediska realizace jednotlivých projektů a kumulativního sledování indikátorů pro naplnění Strategie. Vyhodnocení je spolu s návrhy nových projektů podkladem pro zpracování následujícího akčního plánu.

Práci s akčním plánem má primárně na starosti koordinátor Smart City.

Obrázek 4: Harmonogram tvorby akčního plánu

Měsíc v roce	Úkony
1.	Vyhodnocení akčního plánu z předchozího roku. <ul style="list-style-type: none"><li>• Realizace jednotlivých projektů plánu vs. realita</li></ul>
2.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Naplnění stanovených cílů a indikátorů u projektu</li><li>• Identifikace dobré praxe vs. identifikace špatné praxe</li></ul>
3.	Rozpracovávání námětů na další rok.
4.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nové projekty</li></ul>
5.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pokračující projekty</li></ul>
6.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Navazující projekty</li></ul>
7.	Rozpracovávání projektů včetně nákladů (nutnost zařadit do rozpočtu města na další rok) a jejich projednání RM.
8.	
9.	Určení garantů projektů.
10.	Schválení akčního plánu RM.
11.	Předložení akčního plánu ZM.
12.	Příprava komunikace nového akčního plánu.

Zdroj: M.C. TRITON, vlastní zpracování



## 1.4 ZÁSObNÍK PROJEKTŮ A AKČNÍ PLÁN

### 1.4.1 Zásobník projektů

Zásobník projektů je souborem všech potenciálních řešení a opatření, která jsou pro Klatovy vhodná nebo žádoucí. Zásobník je ze své podstaty široký a je neustále „živý“ – koordinátor Smart City do něj zařazuje projekty, které nebyly určeny v daném roce k realizaci, ale nebyly ze strany RM zamítnuty.

***Při přípravě tvorby Strategie (návrhová část) byly zpracovatelem určeny a rozpracovány do podoby projektových karet ty projekty, které jsou pro Klatovy vhodné realizovat v oblasti Smart City. Po diskuzi s vedením města byla část projektů zařazena do akčního plánu na r. 2022, který byl v rámci projektu připraven. Ostatní projekty byly zařazeny do zásobníku a RM rozhodne, zdali budou zařazeny do akčních plánů na další roky.***

Každý nově navržený projekt, než bude projednán RM, musí být navrhovatelem zpracován do podoby jednoduché projektové karty. Tato karta slouží vedení města, aby bylo schopné kvalifikovaně rozhodnout o dalším naložení s potenciálním projektem.

Navrhovatel by měl rovněž na vyzvání RM umět projekt detailněji popsat a rozepsat. Vše s ohledem na možnost RM kvalifikovaně a odpovědně rozhodnout o tom, zdali bude projekt podpořen (zařazen do zásobníku nebo přímo do akčního plánu) nebo bude zamítnut.

**Obrázek 5: Vzor projektové karty pro návrh nových řešení**

<b>Zařazení, pod jaký strategický cíl návrh patří (navrhuje koordinátor Smart City)</b>	
Název opatření	Název řešení – provádí navrhovatel (možno korigovat po dalších jednáních s koordinátorem Smart City nebo členy RM)
Typ opatření	Projektové / technologické / procesní - provádí navrhovatel (možno korigovat po dalších jednáních s koordinátorem Smart City nebo členy RM)
Popis	Popis, co je projektem myšleno, co přináší
Garant	Odpovědná osoba nebo útvar MÚ – provádí RM
Cílová skupina	Skupiny, kterých se návrh týká – provádí navrhovatel
Vazba na strategické dokumenty	Určení vazby na další dokumenty – provádí se po širším jednání navrhovatele, koordinátora Smart City, případně dalších dotčených subjektů
Finanční náklady - vstupní	Náklady nutné při zahájení řešení (finanční; lidské) – provádí navrhovatel (možné úpravy po dalších jednáních)
Finanční náklady - průběžné	Náklady nutné k průběžnému naplňování, údržbě, správě atd., řešení (finanční; lidské) – provádí navrhovatel (možné úpravy po dalších jednáních)
Dobrá praxe	Existuje-li inspirace k řešení, je uvedena – provádí navrhovatel

### 1.4.2 Akční plán projektů

Akční plán je nejviditelnějším a nejreálnějším výstupem naplňování Strategie. Co bude skutečně v akčním plánu a bude tak navrženo k realizaci je vždy otázkou možností (finančních, lidských apod.) a politického rozhodnutí (shoda na daném opatření, schválení rozpočtu apod.).

Tvorba akčního plánu a role v jeho tvorbě jsou popsány v jiných podkapitolách. Níže je uveden vzor akčního plánu tak, jak by měl v prostředí města Klatovy vypadat (z pohledu Klatov je možnost akční plán uzpůsobit/upravit vlastním potřebám).



Poznámka: Při přípravě tvorby Strategie byla zpracovatelem M.C.TRITON vytvořena první verze akčního plánu na r. 2022, a to po diskuzi se zástupci města. Další verze přípravy akčního plánu včetně všech náležitostí (vyhodnocování, řízení apod.) již bude plně v odpovědnosti koordinátora Smart City.

Obrázek 6: Vzor akčního plánu projektů

ID řešení	STRATEGICKÝ CÍL (číslo)	NÁZEV ŘEŠENÍ	GARANT	TYP PROJEKTU	FINANČNÍ NÁKLADY		Indikátory a hodnocení		ZDROJE FINANCOVÁNÍ	Realizace / zásobník	REALIZAČNÍ TYM	ZAHÁJENÍ	UKONČENÍ	Poznámky	Legenda	
					VSTUPNÍ	PRŮBĚŽNÉ	Indikátor	Cílová hodnota								
																T tajemník
																...
																...
																...

Zdroj: M.C.TRITON, vlastní zpracování

## 1.5 PŘÍPRAVA, REALIZACE A HODNOCENÍ AKČNÍHO PLÁNU

### 1.5.1 Podání návrhu projektu/řešení

- Návrhy projektů přijímá průběžně koordinátor Smart City na svém emailu nebo v jiné formě dle domluvy.
  - Možností je zřízení specifické sekce na internetových stránkách města, kde budou moci lidé návrhy podávat. Tato sekce by byla nejlépe spojená s celou samostatnou sekci zaměřenou na Smart City (případně strategické plánování a rozvoj).
- Návrhy mohou podávat jednotlivci (občané, členové ZM, RM ad.) i skupiny nebo organizace v prostředí města.
- Podání je v ideálním případě formou záznamu do projektové karty.
- Koordinátor Smart City kompletuje projektové návrhy a postupně je předává RM k posouzení.
- Koordinátor Smart City informuje předkladatele o stanovisku RM k návrhu.

### 1.5.2 Projednání návrhů projektů/řešení v RM

- RM projednává na specificky určeném zasedání projekty dodané koordinátorem Smart City.
- Projekty jsou posuzovány z hlediska souladu se Strategií, jejich proveditelností a potřebností.
- Koordinátor Smart City dává k návrhům svoje stanovisko.
- RM může požádat o vyjádření dotčené odbory MÚ.
- Výsledně RM vydává vyjádření, zda projekt doporučuje k zařazení do akčního plánu, k zařazení do zásobníku projektů, projekt nedoporučuje nebo je projekt vrácen s prosbou o dopracování.

### 1.5.3 Schválení projektů/řešení do akčního plánu na další rok

Proces projednávání návrhů probíhá průběžně, ovšem s ohledem na potřebu zařazení projektů do akčního plánu na rok „T“ jsou projekty a vyjádření RM v červnu předcházejícího roku. Co obnáší schvalování projektů:

- RM rozhoduje o zařazení projektů do akčního plánu na následující rok a o zařazení projektů do zásobníku akčního plánu.
- Jsou určeni garanti projektů (k této věci jsou zváni jako konzultanti gesční vedoucí odborů).
- Koordinátor Smart City na základě výsledku projednání projektů v RM sestaví akční plán.
- Akční plán je sestaven nejpozději v měsíci září předcházejícího roku.



- Následně je akční plán předložen ZM.
- Akční plán je dán do komunikačního plánu na další rok (určení kdy se bude informovat o schválených projektech, co přinesou apod. – viz samostatná kapitola týkající se komunikace).

#### 1.5.4 Vyhodnocení

Vedle průběžného operativního řešení projektů s jednotlivými garanty se doporučuje ze strany koordinátora Smart City realizovat čtvrtletně setkání s gestory se všemi gestory projektů z akčního plánu na daný rok na společném jednání a formou tzv. „check listu“ zjišťovat stav projektů (jejich naplňování dle plánu, hlídání finančních nákladů, identifikace rizik/problémů apod.).

Z hodnocení akčního plánu je rovněž půlročně pořizována hodnotící zpráva, která je prezentována na RM a je poté podkladem pro tvorbu závěrečné roční zprávy hodnotící celou Strategii.

Tabulka 2: Vzor hodnocení projektů z akčního plánu na daný rok

	PLÁN	SKUTEČNOST	POZNÁMKA/KOMENTÁŘ
Zahájení			
Dokončení			
Vstupní náklady			
Průběžné náklady			

U vybraných projektů je možné (a doporučené) nastavovat a měřit indikátory úspěšnosti. Tento přístup je možné zvolit u vybraných projektů, kde je možné sledovat/měřit, co skutečně přinesly apod.



## 4 KOMUNIKACE

### 4.1 INTERNÍ KOMUNIKACE

Je více než žádoucí informovat všechny zaměstnance MÚ (po domluvě s tajemníkem úřadu), že vznikla nová Strategie. Toto sdělení může být zprostředkováno standardními komunikačními kanály a postupy které MÚ využívá, nicméně je žádoucí, aby byl každý zaměstnanec plně obeznámen s novou koncepcí Strategie a celkově směrem, kterým se chce město Klatovy dále vydat.

Toto informování by mělo proběhnout přes poradou vedoucích pracovníků směrem k řadovým zaměstnancům.

Specifickou skupinu poté tvoří určení garanti, s kterými by měl jejich roli probrat i koordinátor Smart City (se souhlasem přímého nadřízeného). Podstatné je, aby garanti chápali svoji roli a nedošlo tak k nepochopení úlohy garanta a s tím spojených úkonů.

### 4.2 EXTERNÍ KOMUNIKACE

#### 4.2.1 Elektronické komunikační nástroje

##### Web města

- Informování o Strategii a jejím naplňování:

*Poznámka: Vhodné by bylo vytvořit samostatnou sekci, která bude zaměřená na strategické plánování a Smart City. Doporučuje se tuto sekci vytvořit graficky vizuálně přívětivou a zajímavou pro návštěvníka webu (cílem je dobře a věcně komunikovat realizovaná nebo plánovaná řešení v oblasti Smart City nebo strategického rozvoje obecně).*

- Zveřejnit všechny strategické dokumenty (Analytická část, Návrhová část, Implementační část, Akční plán).
  - *Poznámka: Akční plán by bylo vhodné vytvořit ve webovém rozhraní jako samostatnou kategorii přímo na webu – viz níže (nikoli pouze formou tabulky v XLS formátu). Stejně lze graficky vytvořit jako integrální součást webu i prioritní oblasti, cíle a opatření. Přes tyto oblasti by si poté mohl návštěvník „rozklikávat“ to, co ho skutečně zajímá a nemusí si informace složitě dohledávat v příložených dokumentech.*
  - Informovat o plánovaných projektech (co znamenají, co přinesou, komu jsou určeny, jaké budou náklady apod.).
  - Informovat o stavu realizace (nejvhodnější by bylo vytvořit vizuálně „přívětivou“ formu pro návštěvníka webu v podobě grafického znázornění seznamu jednotlivých projektů a jejich naplněnosti + v případě zájmu možnost na projekt kliknout a dozvědět se o něm více (aktuální informace o daném projektu, fotografie – bude-li to vhodné, apod.).
  - Nabídnout sumarizaci již realizovaných projektů.
  - Zveřejňovat roční sumarizaci plnění Strategie (není nutné v rozsahu každoroční zprávy předkládané koordinátorem Smart City).
- Sběr podnětů, nápadů a zpětné vazby:
    - Využívat webové rozhraní jako možnost sběru nápadů, podnětů od veřejnosti.
    - Dle potřeby zjišťovat názory lidí.
    - Do budoucna využít mobilní aplikaci pro komunikaci s občany a platformu pro strategické plánování



(viz návrhy opatření z Návrhové části).

#### **Aplikace města pro občany (současné nebo nové řešení dle konkrétního řešení z Návrhové části)**

- Jednosměrná komunikace – informovat občany o klíčových věcech ze Strategie. (Po zveřejnění Strategie přímo o nich.).
- Obousměrná komunikace – na základě sebraných dat a informací provést interní analýzu a identifikovat potenciální projekty do akčního plánu (případně návrhy na změnu nebo nová opatření).
- Obousměrná komunikace – zjišťování potřeb a názorů občanů.

#### **Sociální sítě**

- Mohou sloužit především jako další informační kanál vůči veřejnosti s možností diskuze (pod uvedeným příspěvkem).
- Doporučuje se využít i infografiku, grafické prvky nebo fotografie k informování o naplňování Strategie, cílech Strategie nebo o dílčích projektech a úspěších.

### **4.2.2 Fyzické komunikační nástroje**

V této oblasti se jedná především o místní zpravodaj, který patří k nejdůležitějším komunikačním nástrojům města. Doporučuje se proto úzká spolupráce/komunikace koordinátora Smart City a osob odpovědných za obsah daného periodika.

Koordinátor Smart City by měl průběžně informovat o úspěšných projektech (vždy po projednání a schválení Řídící skupinou).

Dále se doporučuje 1x ročně obsáhleji informovat o realizovaných projektech, o běžících projektech i o zamýšlených projektech (schválených v akčním plánu). Časově by mělo jít o období konce a začátku roku, kdy dojde k finálnímu schválení nového akčního plánu a vyhodnocení stávajícího (včetně předložení každoroční zprávy o průběhu projektu).

- Toto může probíhat 1x ročně formou přílohy místního zpravodaje – komplexní sumarizace naplňování Strategie, realizovaných záměrů i plánovaných záměrů (vč. přínosů). Tato příloha by měla mít i elektronickou formu (dostupné na webu).

Možností je tvorba informačních brožur a letáků o Strategii. Rozhodnutí o volbě těchto řešení je na vedení města a příslušných odbornících na komunikaci v prostředí města. Nicméně z pohledu zpracovatele koncepce se tato řešení s ohledem na náklad a jejich zvažovaný efekt/přínos v oblasti informování veřejnosti nedoporučují. Za vhodnější se zpracovateli jeví využít současné komunikační nástroje (fyzické i elektronické).

### **4.2.3 Ad hoc komunikační nástroje/metody**

V rámci Smart City a strategického plánování obecně jsou v současné době velkým trendem i nekonvenční komunikační nástroje, jak zapojit veřejnost a informovat ji.

V tomto směru je možné využívat:

- *Moderované procházky (nebo cyklovyjížd'ky)*
  - Vhodné např. k projektům týkající se rozvoje daného území.
- *Výstavy nebo prezentace ve veřejném prostoru i budovách:*
  - Vhodné volit dle tématu, čemuž je poté uzpůsobeno např. prostředí nebo lokalita.
- *Dotazníková šetření:*
  - Městu se doporučuje 1x za 2 – 3 roky provést obsáhlejší dotazníkové šetření řešící názor občanů na





život ve městě a kvalitu jeho jednotlivých oblastí, stejně tak zjištění potřeb a priorit jednotlivých skupin obyvatel.

- Možností je rovněž realizace ad hoc dotazníkových šetření zaměřených na daná témata nebo zaměřená na konkrétní lokality. Opětovně by mělo jít o získání zpětné vazby na realizovaná (jak lidé dané řešení hodnotí; zaregistrovali ho; co jim přineslo apod.) nebo zamýšlená řešení (zjistit názor obyvatel na dané téma) ze Strategie.
- **Informační stánky:**
  - Využívají se v místech s vysokou koncentrací lidí (např. na městských akcích nebo exponovaných místech). Jejich smyslem je nabídnout informace veřejnosti na dané téma v dané lokalitě. Možností je i diskuze a komunikace s lidmi přímo u stánku.

## 4.3 SLEDOVÁNÍ NOVÝCH TRENDŮ V OBLASTI SMART CITY A PRAVIDELNÝ KONTAKT S ODBORNOU VEŘEJNOSTÍ

V rámci průběžné implementace konceptu Strategie je potřeba sledovat vývoj v dané oblasti na úrovni kraje i celé ČR (případně zahraničí). Jde zejména o realizované nebo plánované aktivity, kterým se uvedené subjekty věnují nebo plánují v budoucnu věnovat.

V ideálním případě má tuto záležitost na starosti koordinátor Smart City. Součinnost kolegů je samozřejmě vítána.

Sledování trendů, pravidelný kontakt s odbornou veřejností, která určitý koncept zkoumá, kontakt se zástupci jiných městských částí/měst, který daný koncept implementují, to vše může být pro město zdrojem inspirace a odborné erudice jeho zástupců. Tímto způsobem lze identifikovat ta řešení, která se již jinde osvědčila a mají tak případný potenciál pro aplikaci a uplatnění se i v prostředí Klatov.

- Tato setkávání (s odbornou veřejností, zástupci měst atd.) mohou být realizována prostřednictvím účasti některých zástupců Klatov na jednáních na úrovni kraje/regionu, odborných konferencí, přednáškách, panelových diskuzí apod. Neméně efektivním způsobem je dále aktivní vyhledávání příkladů dobré praxe a následným kontaktováním jejich nositelů.

Tabulka 3: Možnosti personálního zajištění Smart City

Organizace	Web	Popis
MMR	<a href="https://mmr.cz/cs/microsites/sc/smart-cities">https://mmr.cz/cs/microsites/sc/smart-cities</a>	Hlavní gesční ministerstvo pro téma Smart Cities. MMR vydává metodiky, které by měly městům pomoci orientovat se v tématu a pracovat s ním.
Smart Česko	<a href="http://prosperujiciobecbudoucnosti.cz">http://prosperujiciobecbudoucnosti.cz</a>	Aktivita SMOČR, která by měla řešit metodickou podporu rozvoje tématu Smart City v ČR.
Národní síť zdravých měst	<a href="https://www.zdravamesta.cz/">https://www.zdravamesta.cz/</a>	NSZM je zaměřena na rozvoj měst v celé řadě oblastí, které mají také přesah do Smart City.
Sdružení energetických	<a href="https://semmo.cz/">https://semmo.cz/</a>	Odborné sdružení zaměřené na oblast energetiky. Platforma je užitečná pro sdílení dobré praxe, nápadů a trendů.



<b>manažerů měst a obcí</b>		
<b>Obce budoucnosti</b>		Sběr dobré praxe.
<b>Svaz měst a obcí</b>	<a href="https://www.smocr.cz/cs/projekty/smart-city">https://www.smocr.cz/cs/projekty/smart-city</a>	Svaz vyvíjí dílčí propagační a metodické aktivity v oblasti Smart City.



## 5 MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ OPATŘENÍ

Vzhledem k pestré škále projektů SMART CITY existuje taktéž široká paleta možností, jak tyto projekty financovat. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR vydalo Metodiku financování Smart City, která je podrobnou inspirací, jak je možné určité situace řešit<sup>1</sup>. Obecně platí, že pokud dané opatření dokáže generovat takové příjmy, aby pokrylo náklady související s pořízením technologie, provozem, údržbou, zavedením projektu nebo procesu, a dokáže-li dokonce generovat určitou míru zisku, není potřeba ze strany města vynakládat vlastní rozpočtové zdroje.

V ostatních případech je potřeba analyzovat dotační/grantové možnosti v kombinaci s vlastními rozpočtovými zdroji, v nejzajímavějším případě řešit zapojení externích zdrojů (dluhové zdroje).

Veškerá navržená opatření je třeba vnímat jako plánované projekty s různou dobou realizace, která bude významně záviset zejména na finančních a kapacitních možnostech města Klatovy.

Financování SMART CITY opatření je tedy ideální řešit ve vícezdrojové struktuře:

- Rozpočtové zdroje města
- Dotační/grantové možnosti (ze strany kraje, národní zdroje atp.)
- Platby občanů za vybrané služby
- Vlastní zdroje dodavatele (PPP, EPC)
- Úvěry/leasing, pronájem

### 5.1 ROZPOČTOVÉ ZDROJE MĚSTA – FINANČNÍ POTENCIÁL MĚSTA KLATOVY

Tradiční zdroj financování investičních projektů jsou rozpočtové zdroje města. Využití a plánování zdrojů z rozpočtu by mělo reflektovat zásadu volného cash-flow. Nejprve pokrýt dluhovou službu a mandatorní výdaje a zbylé prostředky investovat. Při odhadu volných rozpočtových zdrojů lze vycházet z rozpočtového výhledu města Klatovy, který je v současnosti zpracován do roku 2025 (rok 2021 vychází ze stávajících aktuálně platných schválených údajů).

Tabulka 4: Investiční kapacita města Klatovy v tis. Kč

Položka rozpočtu (v Kč)	2021	2022	2023	2024	2025
Běžné příjmy	485 288	569 016	585 433	594 488	601 668
Běžné výdaje	368 865	461 818	464 172	466 903	469 590
Provozní saldo před splátkou úvěru	116 423	107 198	121 261	127 585	132 078
Kapitálové příjmy	10 000	0	0	0	0
Čerpání úvěru	0	0	0	0	0
Splátka úvěru	15 335	15 389	2 038	2 057	1 903
Mandatorní kapitálové výdaje (obnova majetku)	65 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Investiční kapacita	46 088	41 809	69 223	75 528	80 175

Zdroj: MF ČR, město Klatovy – rozpočtový výhled, vlastní zpracování M. C. TRITON

<sup>1</sup> <https://mmr.cz/cs/microsites/sc/metodiky/metodika-financovani-smart-city-projektu>



Z výše uvedené tabulky je patrné, že město Klatovy je schopno vygenerovat ročně v průměru 60-80 mil. Kč volných prostředků pro investování do vlastních **nových** projektů. Je nutné ovšem říci, že tyto prostředky nejsou určeny pouze pro projekty Smart City, ale na jakékoli jiné investiční záměry. Výpočet investiční kapacity zahrnuje významnou položku „mandatorních kapitálových výdajů“, což jsou prostředky, které město každý rok využívá pro investice do stávající infrastruktury (oprava a údržba majetku).

Při dodržení stávajícího rozpočtového výhledu by město Klatovy mělo být schopno v následujících čtyřech letech (2022 – 2025) vygenerovat minimálně cca **488 mil. Kč z provozního salda** s tím, že<sup>2</sup>:

- 21 mil. Kč bude použito na úmor aktuálního dluhu.
- Výsledkem je **467 mil. Kč vlastních financí** k využití v daném období a v tom je zahrnuto **200 mil. Kč** doporučených na reprodukci majetku (opravy a investice do dosavadního majetku v průměrné výši 50 mil. Kč ročně). Zbytek je určen na realizaci nových opatření a investičních projektů. Podstatnou částí jsou rovněž přijaté transfery, kdy je město Klatovy dlouhodobě úspěšné v čerpání dotačních prostředků ze strany různých operačních programů.

Město Klatovy má vytvořenou dostatečnou finanční rezervu, kterou využívá pro financování investičních aktivit. Provozní saldo je dlouhodobě ve výborné kondici (cca + 120 mil. Kč ročně). Město Klatovy (k 31. 12. 2020) disponovalo:

- Dlouhodobým finančním majetkem ve výši cca 55 mil. Kč.
- Krátkodobým finančním majetkem ve výši cca 300 mil. Kč.

Finanční rezerva města Klatovy je tedy ve výši zhruba **300 mil. Kč** vysoce likvidních finančních prostředků.

Co se týče dluhové služby, resp. zadlužení města Klatovy, k 31. 12. 2020 byl zůstatek nesplacené části úvěru ve výši cca 36 mil. Kč. Město Klatovy splácí ročně zhruba 15 mil. Kč, tento úvěr tak bude splacen v roce 2023.

Pro potřeby případného financování investičních záměrů z úvěru je vhodné propočítat možnosti města Klatovy v kontextu Zákona č. 23/2017 Sb. o pravidlech rozpočtové odpovědnosti, který stanovuje, že:

- Územní samosprávný celek hospodaří v zájmu zdravých a udržitelných veřejných financí tak, aby výše jeho **dluhu nepřekročila k rozvahovému dni 60 % průměru jeho příjmů** za poslední 4 rozpočtové roky.
- Překročí-li dluh územního samosprávného celku k rozvahovému dni 60 % průměru jeho příjmů za poslední 4 rozpočtové roky, územní samosprávný celek je povinen jej v následujícím kalendářním roce snížit nejméně o 5 % z rozdílu mezi výší svého dluhu a 60 % průměru svých příjmů za poslední 4 rozpočtové roky.

Dále MF ČR stanovilo tzv. ukazatel dluhové služby, který vyjadřuje, jaký podíl vybraných běžných příjmů musí obec použít na splácení svých dluhů, a kolik prostředků obci tedy zůstane na úhradu provozu obce. Jako kritická byla stanovena hranice **třicetiprocentního podílu dluhové služby na (vybraných) běžných příjmech**. Obce (a kraje), které by překročily stanovenou výši ukazatele dluhové služby, by byly vyzvány přijmout taková opatření, aby v příštím období třicetiprocentní výši podílu nepřekročily. V případě, že by k překročení došlo i v následujícím roce, Ministerstvo financí by předalo seznam těchto obcí (krajů) poskytovatelům prostředků ze státního rozpočtu a státních fondů, aby při projednávání žádostí těchto obcí a krajů o dotaci, půjčku nebo o návratnou finanční výpomoc přihlédli k této skutečnosti. Překročení 30% výše ukazatele dluhové služby tedy neznamená automaticky ztrátu možnosti získat státní dotaci, ale je pouze jedním z kritérií, která použijí orgány poskytující dotace při konečném výběru těch obcí a krajů, které obdrží státní účelovou dotaci.

### Výpočet potenciální výše úvěru a dluhové služby města Klatovy

Průměr běžných příjmů po konsolidaci u města Klatovy za roky 2018 – 2020 je **470 866 tis. Kč**. Klatovy by si tak mohly dovolit úvěr ve výši zhruba **350 mil. Kč**. Při 15letém horizontu splátky a úrokové sazbě cca 2,5 % ročně by

<sup>2</sup> Střednědobý výhled rozpočtu města Klatovy na období 2021 - 2025.



roční splátka byla zhruba ve výši 28 mil. Kč. Ukazatel dluhové služby by vypadal následovně (počítáno hypoteticky pro rok 2022):

Tabulka 5: Výpočet potenciální dluhové služby města Klatovy (na základě ukazatelů rozpočtu 2018–2020)

Číslo řádku	Název položky	Suma v tis. Kč
1	Daňové příjmy	380 997
2	Nedaňové příjmy	95 892
3	Přijaté dotace (po konsolidaci) bez investičních dotací	105 982
4	Dluhová základna	582 871
5	Úroky	8 750
6	Splátky jistin a dluhopisů	19 255
7	Splátky leasingu	0
8	Dluhová služba	28 005
9	<b>Ukazatel dluhové služby</b>	<b>4,80 %</b>

Zdroj: M.C. TRITON vlastní zpracování

Ukazatel dluhové služby je s velkou rezervou naprosto v pořádku.

Další finanční prostředky mohou být sanovány z potenciálních dosažených úspor při realizaci Smart opatření (typicky energetické úspory).

## 5.2 VLASTNÍ ZDROJE DODAVATELŮ ŘEŠENÍ

PPP projekty - Partnerství veřejného a soukromého sektoru. Jde o smluvní vztah mezi soukromým a veřejným sektorem, jímž se soukromý sektor zavazuje k zajištění veřejných služeb nebo infrastrukturních projektů, které bývají typicky dodávány nebo provozovány veřejným sektorem.

EPC - Energy Performance Contracting je komplexní služba, která v sobě zahrnuje návrh úsporných opatření, přípravu, realizaci a zajištění financování projektu vedoucí k úsporám energie budov. Do češtiny se volně překládá jako „energetické služby se zárukou“ nebo „financování energeticky úsporných opatření z budoucích úspor“.

Metoda funguje na splátkovém principu, město tedy k její realizaci nepotřebuje žádné vlastní finanční zdroje. Město realizaci postupně poskytovateli splácí z výsledných a smluvně garantovaných úspor.

Veškerá rizika projektu nese poskytovatel a v případě, že úspor není dosaženo dle předem stanoveného modelu, nese poskytovatel i finanční dopady tohoto neúspěchu. Investice do projektu metodou EPC mají návratnost 6 až 10 let. Je možné s ním dosáhnout snížení až 40 % nákladů na energie.

## 5.3 DOTAČNÍ/GRANTOVÉ MOŽNOSTI

V současné době je k dispozici velké množství dotačních programů na financování projektů SMART CITY. Jedná se o podporu:

- Jednak z evropských zdrojů - Operační program Zaměstnanost (OPZ), Operační program Výzkum, vývoj



a vzdělávání (OPVVV), Operační program Životní prostředí (OPŽP), evropské programy (INTERREG CENTRAL EUROPE, INTERREG DANUBE, Urbact III, HORIZON 2020, Program LIFE, CEF 2014 – 2020, Evropa pro občany, PF4EE, EIB).<sup>3</sup>

- A jednak národních zdrojů (TAČR - PROGRAM ALFA, PROGRAM EPSILON), PANEL 2013+ (MMR), Nová Zelená úsporám (MŽP), Program na podporu podnikatelských nemovitostí a infrastruktury (MPO) a dalších zdrojů (např. Programy V4).
- Ministerstvo pro místní rozvoj ČR čtvrtletně aktualizuje kompletní přehled dotačních titulů. Seznam konkrétních výzev je k dispozici na stránkách MMR ČR: <https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/regionalni-rozvoj/smart-cities/aktuality/aktualni-prehled-vyzev-v-klicovych-oblastech-smart?feed=AllPageFefed>

## 5.4 DLUHOVÉ FINANCOVÁNÍ

Jedná se o klasické formy financování pomocí externích bankovních zdrojů. České bankovní instituce poskytují nástroje, kterými je možné získat finance pro realizaci projektových záměrů. Mezi klasické nástroje patří:

### Revolvingový úvěr

Bankovní úvěr, který funguje na principu automatického obnovování bez nutnosti opětovného sjednávání. Je založen na principu kontokorentního úvěru, ale s opětovným navyšováním. Je vhodný k financování provozních potřeb nebo splátek krátkodobých pohledávek. Výhoda je nízký úrok, nízká administrativní náročnost, krátkodobost a nízké riziko.

### Směnečný program

Veřejná instituce prodá směnku na finančním trhu, kde je směnka prodána za nominální hodnotu (snížení o cenu investice), následně je provedena úhrada investice směrem od veřejné instituce dodavateli. Investice je hrazena z výnosu, který přinesla operace na finančním trhu. Na základě směnečného programu pak hradí jednotlivé splátky včetně jistiny a ceny investice veřejná instituce majiteli směnky.

### Účelový úvěr

Princip finanční operace spočívá v odkoupení pohledávky (např. finanční institucí) za veřejnou instituci od dodavatele. Zhotovitel stavby je vyplacen ve výši pohledávky ze strany finanční instituce. Současným věřitelem se stává finanční instituce a musí být podepsáno s veřejnou institucí uznání dluhu a nastavení splátkového kalendáře.

Další možností jsou Evropské finanční nástroje, které doposud nejsou příliš využívány, avšak jsou velice významné pro financování podstatných projektů spojených s vyšší investicí. Jedná se především o úvěry poskytnuté Evropskou investiční bankou (EIB), investiční úvěry Rozvojové banky Rady Evropy (CEB) a další. Tyto nástroje se obvykle vyznačují nižší úrokovou sazbou než v případě klasických nástrojů dluhového financování. Pro konzultace v této oblasti je vhodné využít zprostředkovatele z řad českých bankovních institucí, např. zde: <https://www.equipmentfinance.societegenerale.cz/cz/financovani-eib/>.

Potenciální bezpečná výše úvěru v případě města Klatovy se pohybuje kolem 350 mil. Kč. V případě úvěru se splatností 15 let lze očekávat úrokovou sazbu kolem 2,5 % (1 roční PRIBOR + 0,8 %) a roční splátku ve výši 28 mil. Kč.

<sup>3</sup> V rámci programového období 2021 – 2027 budou jednotlivé Operační programy zaktualizovány. Předpoklad podpory Smart Cities ovšem přetrvává.



## 6 O ZPRACOVATELI

1. Jsme česká společnost se silnou znalostí lokálního trhu
2. Jsme tým zkušených lidí z praxe
3. Navrhujeme funkční řešení a zavedeme je do praxe
4. Měníme a rozvíjíme postoje lidí v organizaci
5. Poskytujeme interim manažery



31

let na trhu

90 000+

rozvíjených nebo  
hodnocených osob

2 700+

projektů

100

klientů ročně

Dle žebříčku Czech TOP 100 patříme již několik let mezi 100 nejobdivovanějších firem na českém trhu.

### PŘINÁŠÍME FIRMÁM A ÚŘADŮM ODPOVĚDI A ŘEŠENÍ NA TYTO OTÁZKY:

#### STRATEGIE

Podstatou strategie je odlišení.

Máme ji?

Rozumí ji naši lidé?

Pomáhá nám v řízení organizace a poskytování služeb?

#### OBCHOD A MARKETING

Je náš obchodní model dostatečně výkonný?

Pracujeme dobře se vztahy, vytěžujeme potenciál zákazníků?

Obsluhujeme dobře největší zákazníky?

#### VÝROBA

Jak zkrátíme výrobní časy?

Jak snížíme prostoje?

Jak zapojíme lidi do zefektivňování?

Jak pomůžeme mistrům ve vedení lidí?

#### PROCESY A ŘÍZENÍ

Umíme zajistit, aby každá práce měla smysl a svého zákazníka?

Je průběh činnosti organizací efektivní alespoň jako u dobrých příkladů z praxe?

#### LIDÉ

Máme kompetentní, motivované a loajální lidi?

Umíme je rozvíjet a vychovávat si nástupce?

Jak být úspěšným vedoucím / lídrem?

#### INOVACE

Jakým způsobem jsme uchopili proces inovací?

Jak podporujeme inovativní lidi a budujeme inovativní DNA organizace?

Jak efektivně řídíme vývoj služeb?

#### INTERIM MANAGEMENT

Jak rychle stabilizujeme chod v určitém útvaru?

Co můžeme dělat, když nemůžeme obsadit klíčovou pozici?

Jak dobře odřídíme změnu?

#### ZÁSObY A LOGISTIKA

Jak efektivní je pohyb zboží a surovin uvnitř společnosti?

Jak funguje distribuce zákazníkům či dalším partnerům?

Kolik financí nám vážou zásoby?

Více informací o M.C.TRITON najdete na [www.mc-triton.cz](http://www.mc-triton.cz)