



Model DBFO pro záchranu brownfieldu?

Možná cesta pro Josefov

Ing. Jan Žíla

23. září 2025
Hradec Králové

DBFO (Design–Build–Finance–Operate) pro rekonstrukci brownfieldu sociálně-zdravotnického zařízení

- rok výstavby 1780-1789
- celková plocha 14 952 m²
- obestavěný prostor 49 840 m³
- od 90. let minulého století opuštěné, bez využití
- 2 dekády v databázi brownfieldů - CzechInvest
- kulturní památka, v městské památkové rezervaci



Co je DBFO

- Integrovaný model: soukromý partner navrhne, postaví, financuje a provozuje po dobu smlouvy.
- Veřejný sektor platí typicky „availability payments“ za dostupnost a kvalitu služby.
- Cílem je přenos rizik a optimalizace nákladů životního cyklu (LCC).



DBFO (Design–Build–Finance–Operate) pro rekonstrukci brownfieldu sociálně-zdravotnického zařízení

- Dlouhodobě stabilní poptávka po službě (péče, lůžka, ambulantní provoz).
- Jasně definovatelný výstup a KPI (dostupnost, čistota, technická spolehlivost).
- Potřeba optimalizace CAPEX+OPEX a řízení rizik výstavby.
- Veřejný zadavatel má kapacitu řídit komplexní kontrakt a monitorovat výkon.

Výhody DBFO

- Přenos klíčových rizik na zhotovitele – stavba, náklady, dostupnost, provozní výkonnost
- Motivace k efektivitě díky platbám za dostupnost a KPI.
- Lepší kontrola nákladů životního cyklu (LC C) díky integraci návrh – provoz.
- Důraz na termíny: komerční sankce za nedostupnost / opoždění.
- Možnost inovací (modulární výstavba, energetický management).

Nevýhody DBFO

- Vyšší transakční a přípravné náklady (poradci, due diligence, smlouvy).
- Vyšší cena kapitálu soukromého sektoru.
- Dlouhodobá rigidita: změny požadavků jsou drahé (change mechanism).
- Složitost řízení smlouvy a potřeba silného contract managementu.
- Potenciální problém reputace/přenosu rizik, pokud KPI nejsou dobře nastaveny.

Specifika rekonstrukce brownfieldu

- Nejistoty území – kontaminace půdy a podzemní vody, stavebně-technický stav, skryté vady
- Povolení, památková ochrana, napojení inženýrských sítí a dopravní obsluha.
- Fázování provozu (zajištění péče během rekonstrukce) – dočasné kapacity.
- Potřeba detailního průzkumu (technického i environmentálního) před tendrem.



Rozdělení rizik

- Projektové a stavební riziko – přenést na soukromého partnera
- Riziko kontaminace (známé vs. neznámé) – známé – přenést; neznámé – sdílené/veřejný sektor
- Riziko poptávky
- Regulační a politické – veřejný sektor; smluvní ochrany pro změny práva
- Finanční a refinanční – soukromý partner, možnost sharingu přínosů z refinancování



Platební mechanismus a KPI

- Platba za dostupnost (availability) s odpočty za nedostupnost a nesplnění KPI.
- Typické KPI – dostupnost oddělení/lůžek, teplotní komfort/energie, čistota, reakční doby údržby, klinická podpora pokud je v rozsahu.
- Stropy odpočtů, cap na sankce, bonusy za nadvýkon (opatrně).

Governance a příprava

- Business case a test hodnoty za peníze (VfM) vs. tradiční veřejná zakázka.
- Affordability limit a fiskální dopady (dlouhodobé závazky).
- Standardizace smlouvy, jasný 'output specification' a měřitelné KPI.
- Plán řízení změn, sporů a nezávislý technický poradce/monitor.

ESG a sociální hodnota

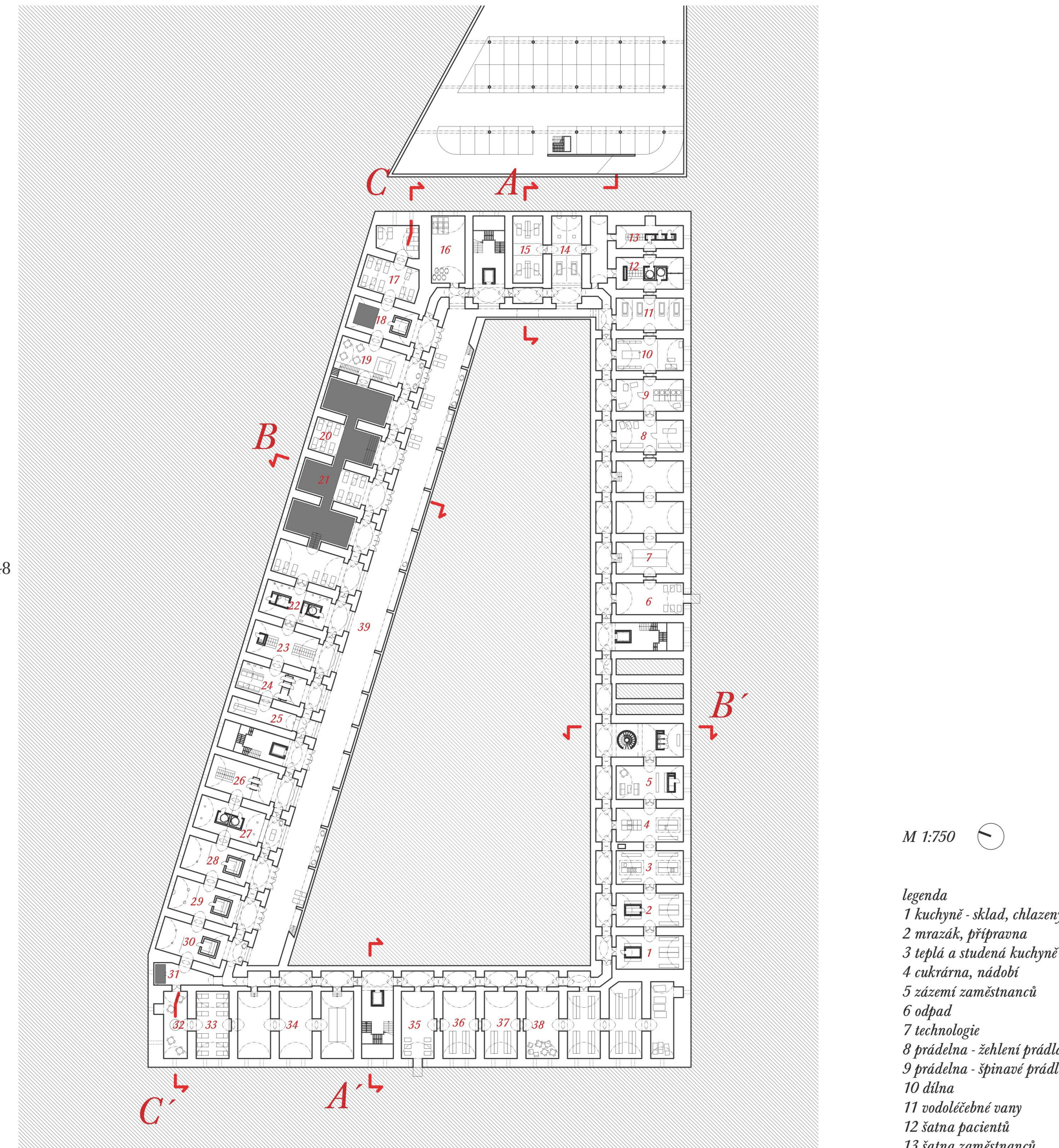
- Energetická účinnost, nízkouhlíkové materiály, oběhové hospodářství.
- Sociální klauzule: místní zaměstnanost, školení, inkluze.
- Transparentnost a zapojení komunit (komunikace dopadů projektu).



Doporučení pro zadavatele

- Zajistit kompletní due diligence území (technická + environmentální).
- Vymezit, co je v rozsahu provozu (FM služby vs. klinické služby).
- Použít soutěžní dialog/CPN a tržní konzultace k optimalizaci řešení.
- Nastavit realistické KPI a vyvážené odpočty; pilotní testování mechanismu.
- Zajistit silný tým pro contract management po celou dobu životního cyklu.

48



„Díky za pozornost a hodně štěstí s DBFO.“

JAROMĚŘ

JOSEFOV
PEVNOSTNÍ MĚSTO