

Chytrá čtvrť Špitálka

ZÁPIS Z PŘEDBĚŽNÉ TRŽNÍ KONZULTACE – 02 „individuální“

Agenda individuálních předběžných tržních konzultací:

- Představení dodavatele
- Okruhy otázek SMB (statutární město Brno)

Zápis z průběhu jednání:

Úvodem všichni přítomní zástupci zadavatele i dodavatelů vyjádřili souhlas se skutečností, že z této předběžné tržní konzultace bude pořízen zvukový záznam. Záznam bude sloužit výhradně k účelu vypracování tohoto písemného dokumentu.

V úvodu individuální předběžné tržní konzultace dodavatel představil stručně svoji společnost, zejména služby, které je schopen poskytnout ve vztahu k projektu Chytré čtvrti Špitálka a seznámil zástupce zadavatele s referenčními projekty.

V rámci diskuse byly konzultovány, jak dotazy dodavatele, tak i základní okruhy SMB.

Individuálních předběžných konzultací se účastnily tyto subjekty:

a) JRD Development, s.r.o.

Termín: 18/8/2022 12:30 – 14:00
Místo: Husova 12, Brno
Presence: Statutární město Brno -, Lukáš Grůza
KROUPAHELÁN advokátní kancelář, s.r.o. – Maroš Sovák
Proficheck, s.r.o. – Ondřej Svoboda
PWC – Tomáš Janeba
JRD – Kateřina Hůrková, Petr Valeš

b) RENFIELD, s.r.o.

Termín: 25/5/2022 09:00 – 11:00
Místo: Husova 12, Brno
Presence: Statutární město Brno – Lukáš Grůza
KROUPAHELÁN advokátní kancelář, s.r.o. – Maroš Sovák
Proficheck, s.r.o. – Michal Chudožilov
PWC – Tomáš Janeba
Renfield – Josef Pirochta, Kateřina Dufková

c) URBANITY Development a.s.

Termín: 18/8/2022 14:00 – 15:30
Místo: Husova 12, Brno

Presence: Statutární město Brno -, Lukáš Grůza
KROUPAHELÁN advokátní kancelář, s.r.o. – Maroš Sovák
Proficheck, s.r.o. – Ondřej Svoboda
PWC – Tomáš Janeba
URBANITY Development a.s. – Miroslav Přibyl

d) Linkcity Czech republic, a.s.

Termín: 24/8/2022 8:00 – 9:30
Místo: Online
Presence: Statutární město Brno – Lukáš Grůza
KROUPAHELÁN advokátní kancelář, s.r.o. – Oldřich Kozumplík
Proficheck, s.r.o. – Michal Chudožilov
PWC – Tomáš Janeba
Linkcity Czech republic, a.s. – Kristýna Zavrtálová, De Lageneste Clément

Body zápisu:

Použité zkratky:

SMB – statutární město Brno
PFCK – Proficheck, s.r.o.
PWC – PricewaterhouseCoopers Audit, s.r.o.
JRD – JRD Development, s.r.o.
REN – Renfield, s.r.o.
DOM – Domoplan, a.s.
LIN – Linkcity Czech republic, a.s.
PTK – Předběžné tržní konzultace
FVE – fotovoltaika

Poznámka: Shrnutí níže není doslovným přepisem. Diskuse k jednotlivým bodům byla velmi obsáhlá. Cílem tohoto zápisu je zejména rekapitulace podstatných závěrů a doporučení.

1. Okruhy otázek SMB

1.1. Investiční náklady

1.1.1. Domníváte se, že použité předpoklady jednotkových investičních nákladů na objekty jsou reálné pro jednotlivé objekty?

- JRD
 - o Doporučují nákladové ceny navýšit o 7-10 %
 - o Investiční náklady a nájemní sazby jsou aktuální, ale neumí tipnout příjmy a náklady
 - o Inflace v modelu byla do teď 2 %, na rok 2022 15% inflace, na rok 2023 5% inflace, dále budou inflaci držet na 2 %
- Renfield

- Ano, revidovali inflaci (na provozních nákladech dojde ke změnám)
- Navýšení stavebních nákladů o 10 %
- Dnes počítají se stavebními náklady 50 000 Kč/1 m (už i se započítanou inflací)
- Urbanity
 - Ano, jsme schopni zařídit vše, je to o dohodě/smlouvě a nastavení komunikace/pravidel/součinnosti SMB
- LinkCity
 - Zajímavý poměr ČPP/HPP 71-72 % od Linkcity – SMB pracuje s poměrem 75%
 - PWC upozorňuje na inflaci, je potřeba počítat s vyšší mírou inflace v následujících letech

1.1.2. Domníváte se, že některé činnosti Fáze 0. (v odpovědnosti SMB) by mohly být přesunuty do Fáze 1. a do odpovědnosti Strategického partnera (JV nebo PPP)? Například výstavba dopravní a technické infrastruktury?

- JRD
 - Ne
 - Pokud se bude kooperovat, pokud zde bude spolupráce, tak se některé části přesunout mohou – zakázka se musí připravit a dopředu dobře nastavit, soutěžní dialog
 - Strategický partner nebude vybrán pro fázi 0, protože by fáze 0 musela čekat, než se projekt připraví (proto to nejde)
 - Partner nemusí být vybrán smluvně, ale jen jako placený konzultant (aby ÚR bylo nastaveno tak, aby to partnerovi vyhovovalo), ale druhý partner pak může být v tendru znevýhodněn
 - Nevnímají rozložení bytů jako ideální, byty tam jsou příliš vysoké (můžou na to dát feedback)
 - Do jaké míry by to ale měl konzultant ovlivňovat? Co konzultant, to jiný názor.. → soutěžní dialog (know-how)
 - Banky se ohledně investic přiklání spíše k variantě PPP, J-V pro ně nebylo uchopitelné
 - PPP je pro město dražší, ale pro investora jistější
- Renfield
 - Nebylo by to vhodné, ponechá se původní rozdělení
- Urbanity
 - Ano (bylo by dobré si udělat časový harmonogram fáze 0 a posoudit to až pak, co se vybere partner, dohodnout se přímo s ním)
- LinkCity
 - Souhlasí
 - Město by mělo fázi 0 provádět průběžně

1.2. Provozní příjmy a náklady

1.2.1. Domníváte se, že použité předpoklady jednotkových provozních příjmů a nákladů u jednotlivých objektů jsou dosažitelné?

- JRD
 - Ze současného pohledu příjem je dosažitelný
 - Příjem z komerčního nájemného z bytů uvažují ve výši 420-430 Kč/m² (15,50 € - moc vysoký)

- Retail původně 18 €/m², mělo by být spíše 15 €/m²
- Roční příjmy/náklady z coworkingu, culture event hub – nedostali cenu (klíčové je napřed sehnat provozovatele a stavět mu to na míru, není vhodné bez tohoto kroku postupovat dál)
- Fórum Karlín – reference do studie proveditelnosti
 - Je opravdu vhodné stavět koncertní sál vedle bytových domů? Lidé si mohou stěžovat na dunivý zvuk
 - Analýza poptávky by měla být součástí studie proveditelnosti
- Renfield
 - Retail: původní předpoklad 18€, teď kolem 15€
 - Komerční nájemné: 15-16,5€ (původně 15,5€), nebyla úplná shoda
 - Parking, předpoklady se zdají být relativně vysoké (porovnáváno s obvyklými sazbami v Brně): 4200 Kč/místo/měsíc
 - Nebyl definován počet parkovacích míst a rozdělení na rezidenční a běžná stání → ve studii proveditelnosti se to musí dále prověřit
 - Příjmy byly nastaveny docela dobře, ale bylo by dobré udělat později podrobnější analýzu, studii proveditelnosti
- Urbanity
 - Nájem 15-16,5€/m²
 - Parking nadhodnocen: 4200 Kč/místo/měsíc
 - Definovat obslužnost celé čtvrti
 - Rychlonabíječky na auto by zde nebyly, ale na elektrokola a koloběžky ano (případně zde lze zakomponovat i nabíječka na autobus)
- LinkCity
 - Předpokládané příjmy z bytových jednotek jsou v tuto chvíli nad tržními hodnotami, to platí i o parkingu. LinkCity upozorňuje na vysoký poměr zisku z parkingu v celkovém poměru zisku v území Špitálky.
 - V současné době není definováno parkování pro budoucí území Špitálky, tudíž se vzala referenční cena za parkování v Brně a na základě této se cena za parkování odhadla ve finančním modelu.
 - Parking zde má poměrně velkou funkci > potřeba se na to zaměřit ve studii proveditelnosti

1.2.2. Případně, domníváte se, že celkové roční příjmy a náklady u objektů COWORKING, CULTURE a EVENT HUB jsou dosažitelné?

- JRD
 - Stejně jako bod 1.2.1
- Renfield
 - Náklady i příjmy se v současné době mění, riziko příjmů by si na sebe vzalo město
- Urbanity
 - Jsou nadhodnoceny, budou se předělávat
- LinkCity
 - Nyní nelze určit
 - SMB by mělo upřesnit o jaké akce se bude jednat (komerční kulturní či spíše neziskové)

apod.)

- *Je to jen těžko určitelné, když nevíme, co tam přesně bude (jestli tam budou umělecké výstavy, koncerty, soukromé eventy nebo koncerty)*

1.3. Rizika projektu

1.3.1. Jak vnímáte celkové rozdělení rizik?

- JRD
 - *Investiční náklady, celoživotní náklady*
 - *Město vybírá, kdo tam bude bydlet, mělo by za to nést odpovědnost*
- Renfield
 - *Největším rizikem je časové hledisko na technickou infrastrukturu a povolení*
 - *Plně v kompetenci města – doporučeno, aby se tomu město věnovalo a aby se vše stihlo do začátku zakázky*
- Urbanity
 - *Přiměřené*
- LinkCity
 - *Shoda*
 - *Rozdělení rizik by mělo být proporční s odkazem na garance poskytnuté SMB*

1.3.2. Riziko získání stavebního povolení

- JRD
 - *Riziko je minimální*
- Renfield
 - *Vysoké, sdílené riziko mezi SMB a koncesionářem*
- Urbanity
 - *Přiměřené*
- LinkCity
 - *Shoda*
 - *Akceptovatelné, za předpokladu podpory ze strany SMB, možnosti prodloužení harmonogramu v případě pozdního vydání stanovisek DOSSů či odvolání ze strany dotčených osob a stanovení okolností vylučujících odpovědnost soukromého partnera, které by znemožnily, popř. posunuly splnění dané povinnosti / milníku.*

1.3.3. Riziko výstavby – ceny a termínů

- JRD
 - *Stavební partner má riziko na sobě*
- Renfield
 - *Termíny nevnímá rizikově, cenovou hladinu ano – pracovat s inflační doložkou (zakázka by byla vypsaná jako soutěžní dialog, vedla by se konkrétní debata)*
 - *Teoretická debata – zdražení stavby by se se zpožděním mělo promítnout v nájemních cenách*
 - *Riziko výše nájmu u projektu Work&Live – vezme si to na sebe strategický partner nebo*

bude potřeba garance města?

- Urbanity
 - o *Přiměřené*
- LinkCity
 - o *Shoda*
 - o *Akceptovatelné, za podmínky dodržení oboustranně zasmulvněného programu výstavby (standardů, funkčního využití) a stanovení okolností vylučujících odpovědnost soukromého partnera, které by znemožnily, popř. posunuly splnění dané povinnosti / milníku.*

1.3.4. Riziko celoživotních nákladů

- JRD
 - o *Musí se to vyvážit v koncesionářském poplatku, už na začátku*
- Renfield
 - o *Nevnímám významně*
- Urbanity
 - o *Přiměřené*
- LinkCity
 - o *Shoda*
 - o *Akceptovatelné za podmínky správného využívání budoucích prostor v souladu s budoucími nájemními smlouvami, a oboustranného odsouhlasení standardů.*
 - o *Vnímáme jako sensitivní nevědět přesné standardy a účel těchto prostor, proto je žádoucí blíže definovat účel jednotlivých objektů.*

1.3.5. Riziko v případě novostaveb a rekonstrukcí

- JRD
 - o
- Renfield
 - o *Pokud se některé objekty musí rekonstruovat, možná nebude ochota rozjet riziko stavu stávajících konstrukcí*
- Urbanity
 - o *Přiměřené*
- LinkCity
 - o *Shoda*
 - o *Viz reakce na Riziko výstavby*

1.3.6. Riziko poptávky, obsazenosti a výše nájmů: WORK&LIVE

- JRD
 - o *Je to příliš obecné (budou chtít napřed vědět ekonomický model, jestli do toho jít)*
- Renfield
 - o *Nevnímám významně*
- Urbanity
 - o *Přiměřené*

- LinkCity
 - o Shoda
 - o Bude předmětem diskuze, zde je nutné, abychom se lépe seznámili s cíli SMB / nájemní politikou

1.3.7. Riziko poptávky, obsazenosti a výše nájmu: COWORKING, CULTURE a EVENT HUB

- JRD
 - o Neumí to říct za Huby
 - o Z podnikatelského hlediska je lepší jít do J-V než PPP (na PPP tady nejsou na tento typ projektu partneři, ale je zde jistější financování od banky)
 - o Culture Hub a Event Hub si mohou trochu konkurovat – najít první provozovatele, aby mohl říct, jak by to mělo vypadat, aby to opravdu mělo komerční funkci (dnešní navržená funkce nepůsobí moc lákavě)
 - o Špitálka bude potřebovat hodně času, než se to území rozvine a než na to území zareaguje, bude to trvat delší dobu a je třeba s tím počítat, atraktivita území nemusí být na začátku tak vysoká
- Renfield
 - o Významné, riziko ponechané v odpovědnosti města SMB
- Urbanity
 - o Značné
 - o Měl by zde být příspěvek města, garance minimálních příjmů
- LinkCity
 - o Shoda
 - o Riziko je úměrné tomu, jak budou definovány jednotlivé prostory / jejich účely (komerční, polokomerční, veřejné).
 - o Dotování městem bude nutností, pakliže budou účely jednotlivých budov striktně definovány SMB, nikoliv soukromým sektorem nebo konkrétním provozovatelem.
 - o Multifunkční objekt je klíč k úspěchu (možná větší náklad v rámci realizace)

1.4. VARIANTA 1: JOINT-VENTURE

1.4.1. Je možné přenést riziko poptávky a výše nájmu u některých objektů na Joint-Venture bez potřeby garance minimálních příjmů?

- JRD
 - o Z pohledu stability
 - J-V transparentní. Jasně uvedené
 - PPP jednoznačné, ale skryté. Je zahrnuté v koncesionářském poplatku
 - o Dostupné bydlení 12 %, město si chce nechat možnost to upravovat
 - o Neměla by být fixní
- Renfield
 - o Ano, rizika ponechat
- Urbanity

- Ne
- *Riziko komerčního bydlení, bez garance na komerční bydlení, nemají s tím problém*
- *LinkCity*
 - *Model spolupráce*
 - *Hodně věcí je potřeba více definovat (obecně k J-V)*
 - *Work&Live a Cowork Hub: v principu možné přenést, neboť se jedná de facto o „komerční“ produkty*
 - *Ale bude požadována vyšší návratnosti partnera, a může dojít k tlaku na vyšší garanci minimálních příjmů*
 - *Culture Hub a Event Hub: stejný princip, ale bude mít ještě větší dopad na vyžadovanou garanci minimálních příjmů*

1.4.2. Je existence Garance minimálních příjmů nutná pro realizaci Projektů?

- *JRD*
 - *Ano, je potřeba*
- *Renfield*
 - *Ano, ponechat v současném stavu*
- *Urbanity*
 - *Ano*
- *LinkCity*
 - *Není znám standard a obsah akcí, raději počítat s nízkými výnosy, a tedy s méně náročným stavebním programem, a to povede k nižší garanci minimálních příjmů*

1.4.3. Má být výše podílu SMB vyšší nebo nižší než 20 %?

- *JRD*
 - *Nedoporučujeme vyšší podíl města*
- *Renfield*
 - *Nevím, nespátřuji zásadní rozdíl, ale ani nezaznělo, že by měl být vyšší*
 - *Ať se město účastní, ale ne zásadním podílem*
 - *Požadavkem města je do investice nevydávat velké objemy peněz, někde mezi 10-20 %*
- *Urbanity*
 - *Okolo 20 % je to optimální*
- *LinkCity*
 - *Prověřuji*
 - *Ze strany města na to není žádný požadavek, ale podíl by neměl být nijak podstatný, nebo blokační, aby tam město nemělo nijak zásadní vliv*

1.4.4. Je mechanismus sdílení zisků motivující k podpoře komerčních aktivit?

- *JRD*
 - *Záleží na finálním nastavení spolupráce*
- *Renfield*

- *Ano, ponechat v současném stavu*
- *Urbanity*
 - *Opraveno na ano*
- *LinkCity*
 - *Sdílení zisků je proporčně související s rozdělením rizik mezi SMB a partnera*

1.4.5. Co může SMB udělat pro zlevnění projektu?

- *JRD*
 - *Zvýšit pravděpodobnost realizace (nechtít to na konci za korunu, pomůže to najít partnera, zlevní se tím projekt)*
 - *Vyhodnotit funkce a podíly vlivu města na jednotlivých funkcích*
 - *Kolik město potřebuje kulturních víkendů, kolik chce procent dostupného bydlení a zároveň zjistit potřebu těchto funkcí*
 - *Poskytnutí garancí financujícím bankám*
 - *J-V garance jsou trochu problematické*
 - *PPP bez problému*
 - *Problém s nastavením DPH*
 - *Dotace od města (musí se 100% dodržet pravidla, jinak riziko vrácení peněz, riziko prodloužení projektu)*
 - *J-V nedostali jasnou odpověď, jak by to bylo s financováním*
 - *PPP hrozí, že proces může trvat od 9 měsíců do 5 let (soutěžní dialog), může to být pro partnery demotivující*
- *Renfield*
 - *Zrevidovat požadavky na nevýdělečné části projektu*
 - *Event Hub – investičně náročný a příjmy tomu neodpovídají → studie proveditelnosti*
- *Urbanity*
 - *Vstřícná spolupráce při řešení problémů, aktivní spolupráce v oblasti coworking culture a event hub, dlouhodobý přesun aktivit z externích/pronajimatelných prostor plus aktivní podpora a sdílení případných žadatelů a aktivit*
 - *Priority: byty, parking, coworking, a pak až to ostatní – flexibilita toho, co se tam užívá*
 - *Postavit napřed něco, co bude fungovat neustále (školka), co bude komfortní pro lidi, kteří tam budou bydlet (občanská vybavenost) > láká to lidi (hlavně aby tam nebyly jen investiční byty)*
- *LinkCity*
 - *Viz bod 1.5.5*

1.4.6. Jak vnímáte proveditelnost varianty 1. Joint-Venture?

- *JRD*
 - *J-V je motivačnější*
- *Renfield*
 - *Ano*
- *Urbanity*

- *V tomto případě proveditelný, ale ne ideální s ohledem na partnery Joint-Venture a jejich cíle a motivaci > myslí tím účast města*
- *Když se už projekt začne, tak musí být ošetřeny všechny varianty*
- *LinkCity*
 - *Obecně a principálně se domníváme, že varianta 1 JV může být proveditelná*
 - *Princip garance minimálních příjmů je důležitým prvkem, který napomůže zajistit životaschopnost projektu a jeho financování soukromým partnerem.*
 - *Nicméně bude zapotřebí: blíže definovat účely jednotlivých objektů a prověřovat právní a finanční dopady předloženého modelu.*

1.5. VARIANTA 2: PPP

1.5.1. Je možné přenést riziko poptávky a výše nájmů u některých objektů na Koncesionáře?

- *JRD*
 - *Stejně jako v JV*
- *Renfield*
 - *Ano*
- *Urbanity*
 - *Ano*
- *LinkCity*
 - *Principiálně proveditelné (obecně k PPP)*
 - *Stejně jako v JV*

1.5.2. Je mechanismus platby za dostupnost srozumitelný a akceptovatelný?

- *JRD*
 - *Stejně jako v JV*
- *Renfield*
 - *Ano*
- *Urbanity*
 - *Ano*
- *LinkCity*
 - *Mechanismus platby za dostupnost vnímáme jako srozumitelný a akceptovatelný, jedná se o mechanismus běžný v rámci PPP projektů*

1.5.3. Má mít SMB určitý podíl v projektové společnosti koncesionáře?

- *JRD*
 - *Stejně jako v JV*
- *Renfield*
 - *Ano*
- *Urbanity*
 - *Spíše ne, ale není to rozhodující*
- *LinkCity*

- *Případná účast SMB v projektové společnosti koncesionáře by měla reflektovat to, jak moc SMB bude určovat standardy / stavební program jednotlivých objektů (posuzování musí probíhat po jednotlivých objektech, nikoliv obecně) a jak moc SMB bude pak dané objekty provozovat samo nebo určit způsob provozování, či naopak nechat provoz soukromými subjekty podle jejich uvažování.*

1.5.4. Je mechanismus sdílení zisků motivující k podpoře komerčních aktivit?

- JRD
 - *Stejně jako v JV*
- Renfield
 - *Ano*
- Urbanity
 - *Stejně*
- LinkCity
 - *Sdílení zisků je proporčně související se rozdělením rizik mezi SMB a partnera.*

1.5.5. Co může SMB udělat pro zlevnění projektu?

- JRD
 - *Stejně jako v JV*
- Renfield
 - *Viz výše*
- Urbanity
 - *Viz výše, stejné*
- LinkCity
 - *Revize standardů projektu: výběr ze zelených / green standardů, které při minimálních či optimalizovaných nákladech budou mít větší efekt (výběr nejefektivnějších standardů, tzv. best green value for money)*
 - *Doplnění prostor culture a event hub o doprovodní komerční plochy (z našich zkušeností jsou výnosnější komerční „bokové / doplňující“ aktivity, např. catering, retail, pronájem prostor pro private events / soukromé eventy než ticketing spojený s organizací hlavních kulturních akcí)*
 - *Nastavení nízkého koeficientu automobilizace a umožnění mutualizace parkovacích stání.*

1.5.6. Jak vnímáte proveditelnost varianty 2. PPP?

- JRD
 - *Bližší zhodnocení lze provést až na základě analýz podmínek financujících bank*
- Renfield
 - *Proveditelná*
- Urbanity
 - *Ideální pro projekt tohoto typu*
 - *Obě varianty jsou rovnocenné*
- LinkCity

- Model je principálně proveditelný, ale k jeho dalšímu posuzování je nutné, aby SMB blíže nadefinovalo cíle projektu a jeho dílčích částí (tedy: program a přesnější funkce jednotlivých budov, způsob jejich provozování, cílové skupiny).

1.6. DOPORUČENÍ A KOMENTÁŘE

1.6.1. Případná doporučení nebo komentáře k Projektu

- JRD
 - Vypsát ceny a jak se k nim došlo, stanovit si ceny k dnešku a pravidla korekce do budoucna
 - Eliminace rizik zvyšování stavebních nákladů a proveditelnost záměru > udělat studie a analýzy, zpřesnění zadání
 - PPP: banka doporučuje, že zadání musí být už konkrétní, jednoznačné a přesné
 - Stavební povolení by mělo jít za městem, garance
- Renfield
 - Studie proveditelnosti – očekávání
 - Město by si teď mělo definovat hlavní cíle:
 - cíle do 5-7 let, do uvedení do provozu
 - a cíle za 30/40/50 let
 - Daňové souvislosti
 - Tržní konzultace, stanovení podmínek a tendru
 - Jaký vliv má neschválený územní plán na projekt?
 - Územní plán se vrátil k přepracování, 1-2 roky trvá schválení, kritická varianta déle než 3 roky by nabouralo harmonogram
 - Na konci roku 2025 by měl být vybraný dodavatel
- Urbanity
 - K postupu projektu, jak dál:
 - Probíhají teď analýzy území, průzkumy
 - Nejsou zřejmé požadavky města a naopak, kde je volná ruka
 - Od nového roku se bude pracovat na studii proveditelnosti > otázky, co by měla obsahovat (analýza poptávky, jestli je o jednotlivé funkce zájem, jak budou vynášet, cílové skupiny, propočítat daňové dopady..)
 - Měla by se ještě udělat socioekonomická a demografická studie
 -
- LinkCity
 - Určit priority, časový rámec
 - Toky DPH – rozdílné v J-V a PPP
 - Za komerční část si jsou schopni vzít riziko, ale požadovali by za to vyšší výnos
 - PPP: vychází vstříc strategickému partnerovi (soukromému)
 - Event Hub – další posouzení a bude se řešit i zaměření, náročný projekt, investičně náročný, vzniká zde deficit (musí se dál promyslet)
 - Je důležité, aby ta Špitálka dopadla dobře i pro budoucí projekty
 - Studie proveditelnosti > analýza poptávek
 - Co má mít studie proveditelnosti? (mají zájem se na tom podílet) > bude posuzovat oba

modely

- *J-V společné projektové řízení, minimalizace budoucích sporů*
- *Bude muset J-V jako veřejný zadavatel zadávat všechny poddodavatelské smlouvy?*
 - *Asi ano, ale nebylo to zatím analyzováno*