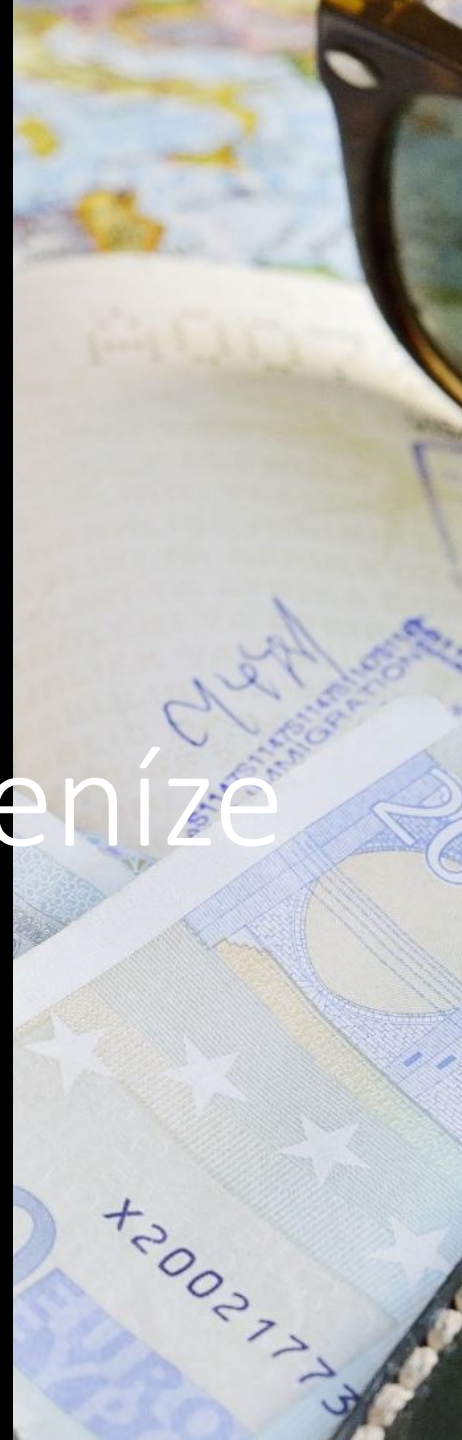




Za nemovitostí hledej peníze

Ing. Petr Měrežko, PhD.
20. října 2023





Cíl

- O čem je úvěrování nemovitostí?
 - Rozdíl mezi úvěrem a investicí
 - Co je pro banku nejdůležitější
- Základní náhled banky na posuzování projektu

The background of the slide features a close-up, shallow depth-of-field photograph of several yellow coins. The coins are arranged in a diagonal line from the top-left towards the bottom-right. The top-most coin is in sharp focus and has the number '80' embossed on it. Below it, another coin has '60', and the next one has '40'. The bottom-most coin in the line has '30'. The lighting is warm and golden, creating a soft glow around the coins. A white curved shape on the right side of the slide frames the text.

Základy principy úvěrování nemovitostí

- Co je úvěr?
- Jaký je rozdíl mezi úvěrem a investicí?

Předmětem úvěrování je půjčování nikoliv investování

Standardní komerční banka

- Pracuje s cizími penězi – penězi svých střadatelů

Investor

- Pracuje se svými penězi

Základy principy úvěrování nemovitostí

➤ Co je pro banku klíčové slovo – co ji zajímá nejvíce?

Úvěrování není o penězích - ... je o rizicích

(1) VYHODNOCENÍ PENĚŽNÍCH TOKŮ PROJEKTU (vyhodnocení primárního zdroje splácení)

- Zájem trhu o produkt v nabízeném množství
- Schopnost trhu za něj zaplatit „tržní“ cenu
- Ochota trhu platit v dostatečném čase

(2) HODNOTA ZAJIŠTĚNÍ (vyhodnocení sekundárního a terciálního zdroje splácení)

- Likvidita zajištění

ÚVĚROVÝ
ZÁVAZEK

- Vyhodnocení v několika scénářích

Úvěrování není o penězích - ... je o rizicích

PRVOTNÍ ZDROJ SPLACENÍ

- Cash – cash – cash – cash – cash – cash – cash – cash – cash

SEKUNDÁRNÍ ZDROJ SPLACENÍ

- Budovaná nemovitost

TERCIÁLNÍ ZDROJ A DALŠÍ ZDROJE SPLACENÍ

- Peněžní garance
- Jiné nemovitosti
- Peněžní zdroje z jiných aktivit

Úvěrování není o penězích - ... je o rizicích

JAKÁ ZNÁTE RIZIKA V NEMOVITOSTNÍM DEVELOPMENTU?

- RIZIKO TRŽNÍ
- RIZIKO INVESTORA (primárního partnera)
- RIZIKO DEVELOPERA (manažera celého projektu)
- RIZIKO PŘÍPRAVY PROJEKTU (urbanismus – architektura – projekce – stavební řízení – řízení stavby & cost management)
- RIZIKO VÝSTAVBY (generálního dodavatele stavby)
- RIZIKO PROVOZUSCHOPNOSTI & PROVOZU NEMOVITOSTI (property & facility management)
- RIZIKO NENADÁLÝCH UDÁLOSTÍ („pojistitelná rizika“)
- RIZIKO OPERAČNÍ / POLITICKÉ

Riziko tržní

- **Obava:**
 - O produkt nebude zájem (produkt – klientský segment: koupěschopnost + potřeby)
 - Projekt nebude generovat plánované užitky a přínosy
- **Analýza:**
 - **LOKALITA – LOKALITA – LOKALITA**
 - **Lokalita** – urbanistický pohled
 - **Lokalita** – pohled možných funkcí / využití a potřeb uživatelů
 - **Lokalita** – pohled segmentový a nastavení produktu / produktového mixu
 - **Zmírnění:**
 - Testy trhu potvrzené smlouvami (smlouvy o smlouvách budoucích, kauce a garance, kvalitní nájemníci)

Riziko investora

- **Obava:**
 - Umí to – dokáže to? Jak bude reagovat v krizových případech?
 - Jde mu o projekt, nebo nás chce podvést?
 - Má dostatek zdrojů na realizaci projektu?
- **Analýza:**
 - Dostatečný závazek & zřejmá motivace & schopnost poskytnout zdroje a ponechat je v projektu v čase – kvalitě – kvantitě
 - Investorské reference a portfolio / asset management zkušenosti
 - Podnikatelská kultura
- **Zmírnění:**
 - Bankovní potvrzení / Smlouvy prokazující zajištěnost dostatku zdrojů
 - Prokázání kapacitních a kvalitativních kompetencí na monitoring, kontrolu a řízení rizik projektu
 - Prokázání spolehlivosti, čestnosti a férového podnikání

Riziko developera

- **Obava:**
 - Umí to – dokáže to?
 - Jak bude řídit krizové situace?
 - Jde mu o projekt, nebo nás chce podvést?
 - Má dostatek vhodných lidí (relevantní zkušenosti, IT vybavenost, řídicí systémy) na realizaci projektu?
- **Analýza:**
 - Zřejmá motivace & schopnost manažera projektu dostát svým závazkům v čase – kvalitě - kvantitě
 - Developerské reference a zkušenosti asset management / property management / facility management – systém řízení
 - Podnikatelská kultura
- **Zmírnění:**
 - Prokázání relevantních zkušeností
 - Smlouvy prokazující zajištěnost dostatku zdrojů
 - Prokázání kapacitních a kvalitativních kompetencí na řízení projektu, vč. systémů řízení přípravy projektu, kontroly stavby, řízení prodeje, řízení provozu
 - Prokázání čestnosti a férového podnikání
 - Smluvní zajištění klíčových pracovníků

Riziko přípravy projektu

(urbanismus – architektura – projekce – stavební řízení – řízení stavby & cost management)

- **Obava:**
 - Urbanisticko-architektonické řešení nevyužije potenciál území
 - Architekt připraví neekonomické řešení / Architekt navrhne produkt bez respektu k potřebám, požadavkům a možnostem klientů
 - Projektanti nerespektují stavebně-technologické požadavky, nejsou zajištěna potřebná povolení
 - Neznalost / neaplikace projektového řízení
- **Analýza:**
 - Riziko pronajatelnosti z kvalitativního pohledu (produkt – potřeby cílového segmentu)
 - Schopnost dodavatelů poskytnout služby v čase – kvalitě - kvantitě
 - Reference a ocenění (např. potvrzení komerční, společenské či jinak definované úspěšnosti projektů architekta, projektanta, urbanistických řešení) / relevantní zkušenosti
 - Podnikatelská kultura
- **Zmírnění:**
 - Prokázání relevantních zkušeností
 - Dodavatelské smlouvy s dostatečnými závazky a postihy (vč. vymahatelnosti) při jejich porušení
 - Prokázání kapacitních a kvalitativních kompetencí na přípravu projektu
 - Prokázání čestnosti a férového podnikání
 - Smluvní zajištění klíčových pracovníků

Riziko výstavby

(generálního dodavatele stavby)

- **Obava:**
 - Dostatečná zkušenost dodavatele (1) s danou nemovitostní funkcí – (2) s objemem práce – (3) s prací v dané lokalitě
 - Dostatečná síla dodavatele financovat provoz výstavby projektu (vč. financování jeho subdodavatelů)
 - Dostatečná síla poskytnout obvyklé garance pro výstavbu projektu (za nabídku, za dodání díla, za kvalitu díla)
- **Analýza:**
 - Dostatečný závazek dodavatele & zřejmá motivace & schopnost poskytnout stavební služby v čase – kvalitě - kvantitě
 - Stavební reference a zkušenosti
 - Podnikatelská kultura
- **Zmírnění:**
 - Prokázání relevantních zkušeností
 - Smlouvy prokazující zajištěnost dostatku zdrojů
 - Kauce – bankovní garance: bid bond – záruka za uzavření smlouvy, performance bond – záruky za dodání, warranties – záruky za kvalitu
 - Prokázání kapacitních a kvalitativních kompetencí na řízení projektu, vč. systémů řízení přípravy a řízení stavby, change management
 - Smluvní zajištění klíčových pracovníků

Riziko provozuschopnosti & provozu

- **Obava:**
 - Dostatečná zkušenost dodavatele služeb (1) s danou nemovitostní funkcí – (2) s objemem práce – (3) s prací v dané lokalitě
 - Relevantní finanční síla dodavatele k dané zakázce a související schopnost poskytnout obvyklé garance za kvalitu služeb
- **Analýza:**
 - Dostatečný závazek & zřejmá motivace & schopnost poskytnout služby správy nemovitosti v čase – kvalitě - kvantitě
 - Pracovní reference a zkušenosti
 - Podnikatelská kultura
- **Zmírnění:**
 - Prokázání relevantních zkušeností
 - Kvalitní smlouva – dostatečná definice předmětu facility managementu, řízení kvality (vč. odstraňování nedostatků), dostatečná finanční síla za případné pokuty a penále
 - Prokázání kapacitních a kvalitativních kompetencí na řízení správy nemovitosti

Riziko nenadálých událostí

- **Obava:**
 - Škody v důsledku ničení majetku přírodními a jinými živly (požár, zemětřesení, povodně, vandalismus, ...)
 - Nemožnost poskytovat služby a pronajímat nemovitost v důsledku škod na majetku
- **Analýza:**
 - Předmět a rozsah pojištění
 - Kvalita pojišťovny
- **Zmírnění:**
 - Pojištění provozu schopnosti
 - Pojištění přerušování podnikání

Riziko operační / politické 1/2

- **Obava:**

- **Hloupost** z neznalosti (každý někdy využil nádraží, a proto tomu musí rozumět): ne hospodárné nakládání se zdroji
- **Zneužívání moci** při zadávání zakázek: klientelismus (neoficiální systém vládnutí protekcí a konexe), nepotismus (zvýhodňování příbuzných) a „prodej křesel, židlí, míst“,
- Vynášení důležitých, důvěrných veřejně nedostupných informací, informování s předstihem o důležitých rozhodnutích, tzv. insider trading,
- Sofistikovanější kriminalita politicky exponovaných osob / **State capture** (kodifikování soukromých zájmů ve jménu veřejného blaha), ovlivňování pravidel hry, ovládnutí penězovodů veřejných peněz


- **Analýza:**

- Prověra procesů a definice rizikových míst (míst, kde dochází k chybám, nebo je prostor pro subjektivní rozhodování – prostor pro zneužití informací)
- Prověra integrity stakeholderů a jejich možných **konfliktů zájmů** v projektu, resp. analýza stakeholderů a jejich náklonosti ke korupci (kde je jejich cena)
- Analýza nástrojů zmírňujících nebo vylučujících konflikty zájmů

Riziko operační / politické 2/2

Zmírnění:

- Pravidelné prověrky integrity vedoucích pracovníků a klíčových stakeholderů ovlivňujících rozhodování / **pravidelné střídání** ve funkcích
- Klíčové rozhodování na základě objektivizace: benchmarky, prioritizace (**vazba na PRRON**) jako základ pro kontrolu
- Principy („substance over form“) nakládání s majetkem (ocenění, zabřemenění, ...)
- Profesionalizace přípravy a řízení (výkonné firmy – projektového týmu a majetkové firmy):
 - Profesionalizace přípravy a řízení projektu (procesní manuály, popisy práce)
 - Change management – řízení odchylek
 - Nezávislý auditní tým a pravidelný audit
 - Etický kodex
 - Výběr klíčových pracovníků na základě jejich kompetencí, aby splňovali požadavky popisů práce
- Diktát finančního řízení:
 - Jasně vydefinované a uzavřené finanční toky, vč. omezení finančních závazků státu
 - Silná finanční spoluúčast klíčových stakeholderů
 - Detailní prověrka soukromých investorů do úrovně UBO („ultimate beneficial owner“) – obdoba kontroly finančních investorů dle požadavků ČNB v souladu se zákonem o praní špinavých peněz
 - Projektový controlling
 - Kontrolní mechanismy poskytující úroveň kontroly v nakládání s majetkem (např. nezávislé oceňování / pravidelné přečteňování majetku, nezávislá kontrola **odpovědnosti cen** v okamžiku zcizování majetku formou srovnání s trhem, nezávislé vyhodnocování standardních peněžních převodů ve spolupráci s bankou, atp.)

A background image showing a business meeting. In the foreground, a person in a dark suit and tie is holding a white coffee cup. In the background, another person is looking at a tablet. The scene is brightly lit, suggesting an office environment.

Proces úvěrování v bance

(Proč musí být banka tak
byrokratická?)

Byrokracie v úvěrování - ... asi musí být!!!

Obchodní místo



Analytický tým



Schvalovací orgány



Útvar dokumentace



Obchodní místo



**Útvar úvěrového
monitoringu**

„Primární oči banky“

- Získání obchodu + prvotní názor

„Druhé oči banky“

- Analýza obchodu + kontrolní názor

Potvrzení obchodu

- Schválení obchodu

Potvrzení obchodu

- Příprava a uzavření úvěrové a zajišťovací dokumentace

Čerpání

- Kontrola účelovosti, plnění podmínek čerpání

Splácení

- Kontrola závazků a včasnosti splácení



Díky
za
pozornost