

# INFORMAČNÍ LIST PROJEKTU

## INVESTICE A TVORBA CEN PODNIKŮ VODOVODŮ A KANALIZACÍ

### PŘÍKLADY REFORMEM

#### ÚVOD

Hlavním cílem Dunajského regionálního projektu (Danube Regional Project – DRP) financovaného UNDP-GEF je dosáhnout omezení přítomnosti toxických látek a nutrientů v městských odpadních vodách. To je rovněž cílem jednotlivých podniků VaK v povodí Dunaje. Nicméně dokonalejší zneškodňování městských odpadních vod nepatří často k hlavním prioritám a/nebo jeho realizace vyžaduje značné náklady. Navíc podniky VaK, jejich vlastníci a zákazníci sledují zároveň i jiné cíle, které obvykle zahrnují zásobování kvalitní pitnou vodou, spolehlivost služeb, zavedení odkanalizování a zpracování odpadních vod, udržení kladné účetní bilance a stanovení přiměřených cen vodného a stočného. Podniky VaK jsou při stanovování těchto svých priorit významně omezeny dostupnými místními zdroji.

Pro podniky VaK v dolní části povodí Dunaje však často existuje značný prostor pro efektivnější organizaci provozu a poskytování služeb. V jednom z předchozích informačních listů bylo naznačeno, že správně provedené reformy cen, jejich řízení a strategie mohou zlepšit ekonomickou efektivnost fungování podniků VaK.<sup>1</sup> Má-li podnik VaK navíc kvalitní management, jsou jeho zákazníci spíše ochotni akceptovat vyšší cenu za moderní, ekonomicky udržitelné a ekologicky šetrné zásobování pitnou vodou a odkanalizování.

#### UKÁZKOVÉ PROJEKTY

K ověření návrhů reforem byly využity zkušenosti dvou podniků VaK, v nichž probíhají rozsáhlé reformní a investiční projekty. Jednalo se o Vodovod i Kanalizacija d.o.o. (ViK Karlovac) v chorvatském Karlovaci, který poskytuje služby 60 000 obyvatelům, a podnik S.C. APA CANAL 2000 SA, známý jako Apa Canal Pitești (ACP) v rumunské Pitești, jenž zajišťuje služby populaci čítající 225 000 obyvatel. Ve spolupráci s pracovníky těchto podniků byly vyhodnoceny jejich zkušenosti, současný stav a vyhlídky do budoucna včetně problémů, jimž čelili od roku 2000. Dále pak byly

---

<sup>1</sup> Dunajský regionální projekt. Informační list projektu: Návrhy reforem. Nedatováno. Detailnější rozpracování těchto reforem a procesu jejich vývoje je k dispozici na webových stránkách DRP: [http://www.undp-drp.org/drp/activities\\_1-6\\_-7\\_tariffs\\_and\\_charges.html](http://www.undp-drp.org/drp/activities_1-6_-7_tariffs_and_charges.html).

hodnoceny změny cen vodného a stočného a další reformy, které vedení podniků přijalo, probíhající investiční programy a plány na budoucí reformy a investice.<sup>2</sup>

Pro tuto analýzu byl využit model ASTEC, jenž simuluje dopady minulých a budoucích reforem včetně redukce nákladů a zvýšení příjmů v souvislosti se zvýšením cen.<sup>3</sup> Pokud jde o další vývoj, oběma sledovaným podnikům VaK byly schváleny dotace z předvstupních fondů EU (ISPA).

## STRUČNÉ VÝSLEDKY

Přikládáme souhrnné hodnocení cen vodného a stočného sledovaných podniků VaK. Je důležité podotknout, že závěry modelu musí být považovány za předběžné. Potrvá několik let, než bude možné plně ověřit efektivnost reforem. I poté však nebudou vyhodnocena jen obecná pravidla pro reformy, ale také způsob jejich implementace v rámci jednotlivých podniků VaK a další související změny, včetně zapracování dotace ISPA.

### INVESTICE ZA ÚČELEM ÚSPORY NÁKLADŮ: SKUTEČNÉ A DŮLEŽITÉ.

Ze dvou zkoumaných podniků VaK má ACP lepší investiční plány pro kontrolu nákladů a jejich snižování. Bez nich by čisté příjmy ACP sklouzly z mírného přebytku do ztráty zhruba 1,2 mil. EUR v roce 2005. Ve ViK Karlovac byly hypoteticky vyhodnoceny budoucí úspory nákladů se závěrem, že dosažení mírného snížení nákladů by poskytlo ViK Karlovac důležitý prostor k ochraně společnosti a jejích zákazníků před různými finančními riziky, která podstupují v rámci současného investičního plánu.

### ÚROVNĚ CEN: ZVÝŠENÉ A RESTRUKTURALIZOVANÉ.

Růst reálných cen od roku 2004 do roku 2006 byl v ACP výrazný (82 % vodné a 72 % stočné) a v podniku ViK Karlovac mírný u vodného (7 % - 9 %), ale zásadní u stočného (90 %). Tyto nárůsty cen umožnily pokrýt investice do snížení nákladů a zlepšení produktivity práce. Došlo k odpovídajícímu ocenění zaměstnanců, k zpracování odborných studií. Bylo umožněno financování výdajů spojených se zpracováním žádostí o dotaci ISPA a její realizací. Bez zvýšení cen by ACP v roce 2005 dosahovala 60% rozpočtového deficitu.

Oba podniky VaK zahájily proces restrukturalizace cen tak, aby lépe odrážely náklady (tzn. aby zákazníci, jimž jsou poskytovány dražší služby, platili více). ACP začala měnit ceny za odvádění průmyslové odpadní vody tak, aby odrážely náklady spojené s jejich vyčištěním podle jednotlivých zákazníků. Sazby vodného a stočného v Pitešti byly přizpůsobeny tak, aby odrážely změny v nákladech souvisejících s poskytováním konkrétní služby. ViK Karlovac změnil ceny, aby omezil existující křížové dotování služeb - od zásobování vodou k odkanalizování a od komerčních subjektů k domácnostem. Jak od původců odpadních vod, tak od domácností se nyní vyžaduje, aby platili ceny, které zohledňují skutečné náklady na služby. A co víc, ViK Karlovac také začal kalkulovat pevný měsíční poplatek za vodu, který má zajistit spravedlivější konstrukci sazeb a přispět ke stabilizaci toku příjmů pro společnost.

---

<sup>2</sup> Zpráva vypracovaná Morrisem and Kisem o dvou ukázkových projektech byla dokončena a je také k dispozici na webových stránkách DRP (viz výše).

<sup>3</sup> ASTEC nahrazuje "Účetní simulace sazeb a poplatků za odpadní vody" (Accounts Simulation for Tariffs and Effluent Charges). Tento model v Excelu může být využit pro vyčíslení finančních důsledků investičních programů pro podnik VaK, může doporučit změnu strategie spolu se změnami úrovní a struktury sazeb.

## **ZLEPŠENÍ KVALITY SLUŽEB: VÝZNAMNÝ LOKÁLNÍ ZÁVAZEK, ALE EXTERNÍ DOTACE JSOU NEZBYTNÉ PRO VYŠŠÍ ÚROVEŇ OCHRANY ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ.**

Vzrostla produktivita, byly provedeny investice za účelem snížení nákladů provozu. Při těchto změnách hrál ve sledovaných podnicích nárůst cen vodného a stočného významnou roli. Tyto změny však byly v poslední době zastíněny rozsáhlými investičními projekty. ViK Karlovac investuje do infrastruktury a místo vypouštění odpadních vod z kanalizace přímo do místní řeky buduje novou, moderní čistírnu odpadních vod za celkové pořizovací náklady 37 mil. EUR. ACP sanuje svá zastaralá zařízení na výrobu pitné vody a na čištění odpadních vod a investuje do zlepšení infrastruktury – obzvláště nejstaršího úseku kanalizační sítě za celkové pořizovací náklady 45 mil. EUR.

Rozsah těchto akcí je nicméně do značné míry závislý na externích zdrojích (EU – ISPA). Podíl ISPA na celkových předpokládaných investičních nákladech těchto projektů není přesně znám, ale pravděpodobně bude činit minimálně 50 % nákladů. Ačkoliv lze těžko říci, co by se stalo bez získání pomoci z ISPA, je důvodné se domnívat, že by nedošlo k obnově infrastruktury v uvažovaném rozsahu, nebo že by plánovaná ČOV neobsahovala tak kvalitní stupeň čištění.

### **MANAGEMENT JE KLÍČOVÝ PRVEK.**

Přestože ukázkových příkladů projektů není mnoho, lze vyzorovat (a to nejen v obou ukázkových projektech, ale i v jiných podnicích VaK), že klíčovou roli sehrává vrcholový management, který disponuje nástroji k prosazení a realizaci široké škály reforem. Jedním z nástrojů jsou i včasné práce na přípravě projektů pro účely financování z externích zdrojů. Kvalita manažerů se projeví právě při rozhodování, kdy je potřeba naplnit závazek dlouhodobého poskytování kvalitních veřejných služeb. Jakákoliv materiální odměna za toto úsilí se může zdát vnějšímu pozorovateli nízká ve srovnání s velkým množstvím času a energie věnované dohledu nad tím, aby strategie reforem a souvisejícího investičního plánu byla schválena a dobře provedena.

### **DOTAČNÍ PROCES EU: NEJEDNOZNAČNÉ POŽEHNÁNÍ.**

Je zřejmé, že hlavní hnací silou změny cen a reformních kroků je v současnosti poskytnutí finanční pomoci z fondu ISPA. Tyto dotace doplňuje řada dalších doprovodných půjček a získávání finančních prostředků z dalších zdrojů. Některé reformy a změny cen byly prověřeny aplikováním nástrojů vytvořených v rámci DRP. Proces přidělování dotací a následné kofinancování podpořených projektů má však i své stinné stránky, které mohou negativně ovlivnit průběh reforem i služby zákazníkům:

- > Dotace jsou obvykle přiděleny pod podmínkou, že následná půjčka bude poskytnuta pouze od vybraných společností. Tyto požadavky obcházejí princip volné soutěže a eliminují možné lepší podmínky úvěru, jež by mohly být dostupné jinde.
- > Nárůst cen, který je v procesu přidělení dotace požadován, může být přehnaný, jako tomu bylo v případě ACP. Po realizaci podstatné části investice kolem roku 2009 bude mít tento podnik pravděpodobně nikoli nevýznamné čisté příjmy. Zároveň bude v této době podíl výdajů domácností na pitnou vodu a odkanalizování vyšší než 5 % mediánového příjmu reprezentativní domácnosti ve středně velkém bytovém domě a 6 % příjmu reprezentativního důchodce.
- > Investiční plán je někdy připravován bez plné znalosti vztahů mezi náklady a cíli z perspektivy konkrétního podniku VaK. V případě ViK Karlovac úspora nákladů v důsledku snížení ztrát vody v síti zřejmě neospravedlňuje tak zásadní investice.

## ZÁVĚREČNÉ POZNÁMKY

Po přezkoumání přijatých reforem a dosažených výsledků ve dvou podnicích VaK můžeme být spíše optimisté. Pokud je reforma cen a investiční strategie podniku přijata jako celek a důmyslně realizována, mohou být lokální zdroje (příjmy generované vodným a stočným) postačující pro dlouhodobě udržitelný provoz podniku VaK. Nicméně potřeba investic do dokonalejšího čištění odpadních vod, obzvláště v ekonomicky méně vyspělých zemích povodí Dunaje, kde se systémy VaK potýkají se špatnými technickými podmínkami, překračuje často lokální možnosti i v případě, že je podnik VaK kvalitně řízen.

Pokud jde o tvorbu cen a s nimi spojené reformy, je nutné upozornit na nebezpečí generalizace v prostředí velmi rozdílných institucionálních a technických podmínek. Ačkoliv se zdá, že byly ověřeny obecné zásady v pilotních projektech, přesto nejlepší opatření a jejich zavádění závisí na konkrétním podniku VaK.

Zároveň projekt důrazně nabádá podniky VaK, aby přezkoumaly a zvážily změny v tvorbě cen a související reformy naznačené ve Fázi 1 projektu DRP. K podpoře tohoto úsilí doporučujeme:

- > Podniky VaK by měly zřídit podpůrnou databázi a zapojit nezávislé analytické kapacity, které jim umožní dopředu plně zhodnotit investiční možnosti a změny cen.
- > Národní, mezinárodní a lokální podporu spolupráce mezi manažery VaK a vlastníky infrastruktury tak, aby zkušenosti ViK Karlovac a ACP byly předány dále a mohly být k dispozici těm podnikům VaK, které stojí před realizací zásadních investic, změnami cenové politiky a dalších souvisejících reforem.
- > National, international, and local support for a program of cooperation among water system managers and owners so that the experience of ViK Karlovac and ACP can be preserved and effectively transferred to those MWWUs just beginning to confront the challenges posed by the introduction of major investments and tariff and related reforms.

## KONTAKT:

[www.icpdr.org](http://www.icpdr.org)

[www.undp-drp.org](http://www.undp-drp.org) .