

**Západočeská univerzita v Plzni**

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Partnerství veřejného a soukromého sektoru

Předkládá: Markéta Danišová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Milan Lindner, Ph.D.

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právníká

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Markéta DANIŠOVÁ**  
Osobní číslo: **R17B0022P**  
Studijní program: **B6804 Právní specializace**  
Studijní obor: **Veřejná správa**  
Téma práce: **Partnerství veřejného a soukromého sektoru**  
Zadávací katedra: **Katedra veřejné správy**

### Zásady pro vypracování

1. Úvod
2. Charakteristika PPP projektů
3. Implementace PPP v České republice
4. PPP projekty v zahraničí
5. Příklady PPP projektů v České republice
6. Závěr

Rozsah bakalářské práce:  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**


Seznam doporučené literatury:


viz zvláštní seznam


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Milan Lindner, Ph.D.**  
Katedra veřejné správy

Datum zadání bakalářské práce: **29. března 2019**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2020**

  
**Doc. JUDr. Jan Pauly, CSc.**  
děkan

  
Západočeská univerzita v Plzni  
Fakulta právnická  
L.S.

  
**JUDr. Tomáš Louda, CSc.**  
vedoucí katedry

V Plzni dne 1. listopadu 2019

### Čestné prohlášení

„Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma ‚Partnerství veřejného a soukromého sektoru‘ zpracovala samostatně a že jsem vyznačila prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpala způsobem pro vědeckou práci obvyklým.“

V Plzni dne 15. 4. 2020

.....

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Milanovi Lindnerovi, Ph.D. za cenné rady a velice vstřícný přístup.

## Obsah

1. Úvod.....	8
2. Definice základních pojmů .....	9
2.1 Veřejný sektor .....	9
2.2 Soukromý sektor .....	10
2.3 Veřejná infrastruktura .....	10
2.4 Veřejné statky.....	11
2.6 Veřejné finance .....	12
3. PPP projekty.....	13
3.1 Charakteristika PPP projektů .....	14
3.1.1 Výhody PPP projektů .....	15
3.1.2 Nevýhody PPP projektů.....	17
3.2 PPP a veřejné zakázky.....	19
3.2.1 Základní charakteristika veřejných zakázek .....	20
3.2.2 Rozdíly mezi PPP a veřejnou zakázkou .....	20
3.4 Historie PPP projektů.....	22
4. Typologie PPP .....	24
4.1 BOT (Build-Operate-Transfer) – Postav, provozuj & předej .....	24
4.2 DBFO (Design-Build-Finance-Operate) – Navrhni, postav, financuj & provozuj .....	25
4.3 OM (Operation-Maintenance) – Provozuj & spravuj.....	25
4.4 BOO (Build-Own-Operate) – Postav, vlastní & provozuj.....	25
4.5 DB (Design-Build) – Navrhni & Postav.....	26
5. Proces realizace projektu .....	28
5.1 Účastníci řízení.....	28
5.2 Etapy procesu PPP .....	29
5.2.1. Identifikace projektu.....	31
5.2.2 Posouzení proveditelnosti.....	31
5.2.3 Příprava projektu .....	32
5.2.4 Výběr partnera .....	33
5.2.5 Uzavření smlouvy.....	34

5.2.6 Řízení a monitorování smlouvy .....	35
5.2.7 Ukončení smlouvy .....	36
5.3 Financování PPP projektů .....	37
6. PPP projekty v České republice .....	39
6.1 Implementace PPP v České republice .....	39
6.2 Politika vlády České republiky v oblasti Partnerství veřejného a soukromého sektoru .....	40
6.3 Příklady PPP projektů v České republice .....	42
7. PPP projekty v zahraničí .....	43
8. Vybrané projekty PPP v České republice .....	45
8.1 Parkovací dům Rychtářka .....	46
8.2 Pardubická krajská nemocnice .....	48
8.3 Dálnice D47 .....	50
8.4 Dálnice D4 .....	50
ZÁVĚR .....	54
RESUMÉ .....	56
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	57
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	63

# 1. Úvod

Partnerství veřejného a soukromého sektoru, neboli PPP projekty, jsou nástrojem veřejného sektoru sloužícím k zajištění a zabezpečení statků a služeb v zájmu veřejnosti. Tato metoda nachází široké uplatnění především v ekonomické a sociální infrastruktuře, kdy lze PPP projekty využít napříč celou škálou odvětví – od výstavby zdravotnických zařízení, dálnic, škol, věznic až po soudní budovy. Termín PPP je znám po celém světě, kde se tyto projekty vyskytují v mnoha různých formách. V zahraničí je tato metoda rozšířena jak v rozvojových zemích, jako jsou Chile a africké země, tak i v zemích vyspělých, jako je Francie, Kanada, Itálie, Španělsko, Finsko a především ve Velké Británii, která tento koncept začala využívat jako jedna z prvních.

Spolupráce veřejného a soukromého sektoru je v posledních letech jednou z nejdiskutovanějších otázek ve veřejné správě v České republice. A to především z toho důvodu, že se Česká republika blíží k bodu, kdy již nebude moci nadále čerpat dotace z Evropské unie v dosavadní míře. Veřejný sektor tak bude muset hledat jiná řešení, jak zajistit statky a služby pro občany státu. Jednou z možností je i koncept PPP. Ten není v České republice příliš rozšířen a netěší se zde ani dobré pověsti, na které se nevalně podepsaly nevydařené projekty realizované na vládní úrovni. Na municipální úrovni jsou ale tyto projekty velmi častým jevem, jen se jim tak neříká. Kvůli aktuálnosti této problematiky jsem si téma Partnerství veřejného a soukromého sektoru zvolila.

Ve své bakalářské práci se v první části věnuji definici základních pojmů souvisejících s tématem, obecné charakteristice PPP projektů a přiblížení dané problematiky, porovnání této metody s klasickými veřejnými zakázkami, historii vývoje PPP projektů a vybraným typům tohoto konceptu. Dále stručně přiblížím proces realizace projektů a jednotlivých etap a popisu situace PPP projektů v České republice a v zahraničí.

Ve druhé části práce se zaměřuji na vybrané projekty PPP v České republice. Vybrala jsem si několik projektů – Parkovací dům Rychtářka v Plzni, Krajskou nemocnici v Pardubicích, dálnici D47 a dálnici D4.



## 2. Definice základních pojmů

Ve své práci se nejdříve zaměřím na stručné charakterizování pojmů související s problematikou PPP projektů, jakými jsou veřejný sektor, soukromý sektor, veřejná infrastruktura, veřejné statky a veřejné finance.

### 2.1 Veřejný sektor

Veřejný sektor je v každém státě významnou složkou národního hospodářství a je nedílnou součástí každé moderní ekonomiky založené na tržním principu.<sup>1</sup> Veřejný sektor je řízen veřejnou správou – státní správou a územní samosprávou. Typické pro tento sektor je, že jako vlastník zde vystupuje některý ze subjektů veřejné správy.

Činnost veřejného sektoru je ovlivňována hospodářskou a veřejnou politikou, které stanoví jeho funkce, činnosti, cíle a jak jich dosáhnout. Veřejný sektor se nachází ve veřejném vlastnictví, rozhoduje se v něm veřejnou volbou, probíhá v něm veřejná kontrola a jeho účelem je naplňování veřejného zájmu a správa věcí veřejných.<sup>2</sup> Veškeré subjekty veřejné správy jsou vázány ústavní zásadou enumerativnosti veřejnoprávních pretenzí; mohou konat pouze to, co jim zákon vysloveně povoluje.

Mezi základní činnosti a funkce veřejného sektoru patří zajišťování a zabezpečování veřejných statků pro občany, vytváření podmínek pro zkvalitnění lidského života jako například zajišťování vzdělávání a zvyšování profesní kvalifikace, dále efektivní rozdělování finančních prostředků z veřejných rozpočtů, dosažení větší spravedlnosti v rozhodování nebo náprava a odstraňování důsledků tržních selhání. Cílem veřejného sektoru není dosahování zisku, jako je tomu u sektoru soukromého. Veřejný sektor získává prostředky na své fungování z veřejných rozpočtů, které jsou naplňovány z evropských dotací nebo daněmi. Organizace a instituce veřejného sektoru jsou tak buď částečně, nebo úplně financovány z veřejných prostředků.

---

<sup>1</sup> NAHODIL, František. *Veřejné finance v České republice*. Plzeň: Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-162-5.

<sup>2</sup> HAMERNÍKOVÁ, Bojka a A lena MAAJTOVÁ. *Veřejné finance*. Druhé aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2010. ISBN 978-80-7357-497-0.

Veřejný sektor spolu se soukromým sektorem fungují ve vzájemné rovnováze, kdy tuto symbiózu nazýváme smíšenou ekonomikou. Oba sektory se navzájem doplňují, podmiňují, a když jeden z nich selhává, nastoupí druhý.

## 2.2 Soukromý sektor

Tak jako veřejný sektor je i soukromý sektor důležitou součástí národního hospodářství každého státu. Soukromý sektor bývá v literatuře zřídka a stručně definován s tím, že se vlastně jedná o opak veřejného sektoru. Igor Tomeš ve svém díle Sociální správa definuje soukromý sektor tak, že „*nositeli soukromé správy jsou korporace a asociace zřízené podle občanského či obchodního zákona nebo podle předpisů regulujících dobrovolné sdružování občanů.*“<sup>3</sup>

Soukromý sektor tvoří veškeré ziskové subjekty, které nevlastní ani neprovozuje stát, nýbrž soukromé osoby, jako například firmy vlastněné jednotlivci či skupinami osob nebo domácnosti. Do této sekce spadají rovněž jednotliví občané jako spotřebitelé, vlastníci soukromých podniků či jejich zaměstnanci. Subjekty v soukromé sféře se řídí zákony, právním řádem, právními akty a zásadou praeter legem neboli zásadou legální licence, která subjektům udává, že mohou činit vše, co není zákonem výslovně zakázáno. Stejně tak i rozhodování v soukromém sektoru nesmí být v rozporu se zákonem, který je pro všechny instituce vykonávající správu závazný.

Do soukromého sektoru patří i nevládní neziskové organizace, které nemají za cíl dosažení zisku, ale jsou zřizovány soukromoprávním subjektem, nikoliv státem. Profesor Martin Potůček ve svém díle Veřejná politika definuje neziskové organizace jako organizace „*orientované na uspokojování veřejných zájmů, přičemž spadají do soukromého sektoru a na trhu se chovají podobně jako subjekty orientované na maximalizaci svého profitu.*“<sup>4</sup>

## 2.3 Veřejná infrastruktura

Veřejnou infrastrukturu lze chápat jako soubor základního vybavení, které slouží k zajišťování veřejných statků a služeb ve veřejném zájmu a umožňuje fungování nějakého uceleného systému, jako například státu, měst nebo firem. Veřejnou

---

<sup>3</sup> TOMEŠ, Igor. *Sociální správa: Úvod do teorie a praxe*. Vydání druhé rozšířené a přepracované. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-483-0.

<sup>4</sup> POTŮČEK, Martin. *Veřejná politika*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005. ISBN 80-86429-50-4.

infrastrukturou jsou tak všechny pozemky, stavby a zařízení zřizované a užívané ve veřejném zájmu. Úroveň rozvoje infrastruktury je ukazatelem ekonomické úrovně daného státu. V dnešní době je veřejná infrastruktura považována za samozřejmou součást každodenního života a její uživatelé ji začnou vnímat až tehdy, kdy dojde k omezení jejího fungování.

Existuje celá škála způsobů, jak infrastrukturu dělit. V České republice se touto problematikou zabývá zákon č.183/2006 Sb. o územním plánování a stavebním řádu, který v §2 odst.1 písm. k) dělí veřejnou infrastrukturu na dopravní, technickou, občanské vybavení a dále na veřejná prostranství. Dopravní infrastrukturou se rozumí stavby pozemních komunikací, tunelů, mostů, drah, cyklistických stezek, vodních cest, letišť a s nimi souvisejících zařízení. Do technické infrastruktury řadíme vodovody, kanalizace, čistírny odpadních vod, energetické vedení, komunikační zařízení a komunikační veřejné sítě, zásobníky plynu a další. Za občanské vybavení jsou považovány stavby, zařízení a pozemky sloužící veřejnému zájmu, jako jsou zařízení pro vzdělávání, sociální a zdravotní služby, veřejné knihovny, kulturní zařízení nebo zařízení sloužící k vykonávání veřejné správy. Veřejné prostranství je definováno v §34 zákona č.128/2000 Sb. o obcích jako všechna náměstí, chodníky, ulice, parky, veřejnou zeleň a další veřejně přístupné prostory sloužící k obecnému užívání.

Až do 80. let 20. století bylo spravování veřejné infrastruktury ve výhradní kompetenci veřejného sektoru, a tak byla infrastruktura dotována pouze z veřejných zdrojů. Nyní se v této oblasti začíná častěji využívat veřejně-soukromých partnerství.

## **2.4 Veřejné statky**

Pojmem statky se označují předměty a služby sloužící k uspokojování lidských potřeb. Jsou více či méně užitečné celé společnosti a proto je jejich zabezpečování ve veřejném zájmu. Veřejné statky jsou financovány z veřejných financí a jejich produkci zabezpečuje veřejný sektor. Veřejné statky jsou takové statky, které každý občan „spotřebovává“ ve stejném rozsahu, kupříkladu obrana státu nebo pouliční osvětlení.

Statky rozlišujeme dle původu na volné a ekonomické. Volné statky jsou člověku v přírodě volně dostupné, jako voda a vzduch a jejichž tržní cena je nulová. Ekonomické statky jsou produktem ekonomických činností a bývají označovány jako výrobky či zboží, za které musí spotřebitelé platit. Za určitých podmínek se volný statek

může stát ekonomickým statkem, příkladem pitná voda prodávaná v lahvích nebo písek na stavbu domu.<sup>5</sup>

Pro veřejné statky je charakteristická nesoutěživost spotřebitele, absence rivality, nedělitelnost spotřeby mezi jednotlivé občany, nevylučitelnost ze spotřeby a nulové mezní náklady na spotřebu každého dalšího jedince.<sup>6</sup>

## 2.6 Veřejné finance

Za finanční vztahy považujeme takové vztahy, které souvisejí s vytvářením, rozdělováním, přerozdělováním a využíváním peněz. Tyto finanční vztahy nazýváme financemi, které jsou v užším pojetí označovány jako finance veřejné. Základními subjekty financí jsou stát, podniky a domácnosti.<sup>7</sup> Podle těchto subjektů dělíme finance na veřejné, soukromé a na finance domácností.

Veřejné finance lze chápat jako finanční vztahy vznikající z činností státu, který rozděljuje a používá finanční prostředky na činnost veřejných institucí a orgánů nebo na fungování veřejné správy. Doc. Hamerníková a Ing. Maaytová definují veřejné finance následovně: „*Termínem ‚veřejné finance‘ jsou označovány specifické finanční vztahy a operace probíhající v rámci ekonomického systému mezi orgány a institucemi veřejné správy na straně jedné a ostatními subjekty na straně druhé (tj. občany, domácnostmi, firmami, neziskovými organizacemi apod.)*“<sup>8</sup>

Významnou roli mají ve veřejných financích rozličné veřejné rozpočty, mezi které patří státní rozpočet, rozpočty územní samosprávy, veřejných organizací, státních účelových fondů a státních podniků. Veřejné finance mají několik funkcí. Těmi základními jsou funkce alokační, která se stará o mikroekonomickou stabilitu v zabezpečování veřejných statků, dále funkce distribuční, která řeší spravedlnost v rozdělování a přerozdělování příjmů a výdajů a funkce stabilizační zajišťuje makroekonomickou stabilitu státu, kdy se snaží o zmírnění nebo vyhlazení výkyvů hospodářských cyklů.

---

<sup>5</sup> PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Třetí aktualizované a rozšířené vydání. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-351-5.

<sup>6</sup> NAHODIL, František. *Veřejné finance v České republice*. Plzeň: Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-162-5.

<sup>7</sup> HAMERNÍKOVÁ, Bojka a Alena MAAAYTOVÁ. *Veřejné finance*. Druhé aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2010. ISBN 978-80-7357-497-0.

<sup>8</sup> HAMERNÍKOVÁ, Bojka a Alena MAAAYTOVÁ. *Veřejné finance*. Druhé aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2010. ISBN 978-80-7357-497-0. str.11

Ostřížek uvádí 3 principy charakteristické pro veřejné finance, kterými jsou nenávratnost, neekvivalentnost a nedobrovolnost.<sup>9</sup> Princip nenávratnosti znamená, že při zaplacení zákonem stanovené platby, jako jsou například daně nebo poplatky, nevzniká nárok na její vrácení a platba se stává součástí finančních rozpočtových transferů, čímž se odlišují od například úvěrových nebo pojistných plateb, které jsou návratné. Neekvivalentnost veřejných financí lze chápat tak, že mezi příjmy do veřejných rozpočtů od subjektů a výdaji, které tyto subjekty čerpají, neexistuje přímá vazba. Princip nedobrovolnosti spočívá v tom, že subjekty soukromého sektoru jsou na základě právních předpisů nuceny k povinným platbám, jako je placení daní. Veřejné finance za použití těchto principů stimulují subjekty k požadovanému chování, poskytují finanční transfery a zabezpečují veřejné statky a služby.

### 3. PPP projekty

Partnerství veřejného a soukromého sektoru, zkráceně PPP, je užším termínem pro obecnější spolupráci veřejného a soukromého sektoru, která koncept PPP vždy zahrnuje. Jetmar uvádí, že „základním rozdílem mezi spoluprací a partnerstvím je dlouhodobost navázaného vztahu a jeho strategický charakter pro zúčastněné. Spolupráci navazují subjekty často k řešení konkrétního úkolu a pouze tohoto jednoho úkolu. Vedle toho partnerství uzavírají ty subjekty, které rozpoznaly, že bez dlouhodobé vzájemné kooperace nejsou schopny dosáhnout svých vytyčených cílů.“<sup>10</sup> Veřejná správa se skrze spolupráci veřejného a soukromého sektoru snaží o dosažení co nejvyššího stupně uspokojení potřeb občanů, zlepšení kvality dostupných statků a služeb, větší hospodárnosti a účelnosti.

Tento typ spolupráce je alternativním způsobem realizace projektů ve veřejném zájmu proti klasickému zadávání veřejných zakázek. Je zpravidla využíván při kapitálově náročných investicích, kdy veřejný subjekt nedisponuje dostatečnými

---

<sup>9</sup> OSTŘÍŽEK, Jan. *Public Private Partnership: příležitost a výzva* [online]. Praha: C.H.Beck, 2007 [cit. 2020-03-04]. ISBN 978-80-7179-744-9. Dostupné z:

[https://books.google.cz/books?id=\\_MtOTM8qVhYC&pg=PA17&lpg=PA17&dq=ppi+projekty&source=bl&ots=rB87WDfrLU&sig=ACfU3U1Qjg9IApPaRWisqzJt57Nk2qPE2w&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjU4NWr9f7nAhXcSxUIHcd1DeAQ6AEwAHoECAcQAQ#v=onepage&q=ppi%20projekty&f=false](https://books.google.cz/books?id=_MtOTM8qVhYC&pg=PA17&lpg=PA17&dq=ppi+projekty&source=bl&ots=rB87WDfrLU&sig=ACfU3U1Qjg9IApPaRWisqzJt57Nk2qPE2w&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjU4NWr9f7nAhXcSxUIHcd1DeAQ6AEwAHoECAcQAQ#v=onepage&q=ppi%20projekty&f=false)

<sup>10</sup> LEGO, Jan a Tomáš LOUDA. *Partnerství veřejného a soukromého sektoru*. Praha - Plzeň: Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-175-5. str. 33-34

finančními zdroji potřebnými k realizaci projektu.<sup>11</sup> PPP projekty nacházejí široké uplatnění především v ekonomické a sociální infrastruktuře. Vhodné jsou pro stavbu silnic, dálnic, tunelů, letišť, nemocnic či jejich částí, škol a administrativních kapacit a dalších zařízení.

### 3.1 Charakteristika PPP projektů

Zkratka PPP je mezinárodně využívanou zkratkou pro Public Private Partnership neboli Partnerství veřejného a soukromého sektoru. Jedná se o takový model partnerství, ve kterém dochází ke spolupráci veřejného a soukromého sektoru za účelem poskytování a zabezpečování veřejných statků a služeb ve veřejném zájmu. Veřejný sektor využívá PPP projekty k zajištění a zabezpečení veřejné infrastruktury a veřejných statků či služeb využitím zdrojů a schopností soukromého sektoru. Takováto veřejně-soukromá partnerství definuje OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj) jako „*dlouhodobé smlouvy mezi vládou a soukromými partnery, při nichž tento partner poskytne a financuje veřejné služby za využití kapitálového aktiva, přičemž se sdílí související rizika.*“<sup>12</sup>

Mezi charakteristické znaky PPP řadíme dlouhodobost spolupráce mezi veřejnoprávním a soukromým partnerem v řádu desítek let, dobrovolnost, velkou finanční náročnost projektů, přenesení veškerých nebo části rizik z veřejného sektoru na soukromý sektor a lepší a efektivnější využití organizačních a inovačních schopností soukromého partnera ve veřejném zájmu.

Při realizaci těchto dlouhodobých projektů dochází ke vzniku specifického smluvního vztahu, kdy veřejný sektor přenechává zajišťování a zabezpečování infrastruktury a služeb soukromému sektoru. Cílem PPP projektů je dosažení dobrovolné spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem tak, aby z toho obě strany měly užitek. Pro veřejný sektor to může znamenat například dosažení vyššího stupně uspokojení obyvatelstva, širší nabídku veřejných statků a služeb a lepší schopnost je materiálně a technicky zabezpečit, nebo dosažení zvýšení efektivnosti a hospodárnosti budovaných projektů.

---

<sup>11</sup> PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Třetí aktualizované a rozšířené vydání. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-351-5.

<sup>12</sup> Evropský účetní dvůr: Partnerství veřejného a soukromého sektoru v EU: rozšířené nedostatky a omezené přínosy [online]. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2018 [cit. 2020-03-01].

Aby byl projekt vhodný pro realizování formou PPP, musí být investiční záměr řádně prozkoumán. Pokud veřejný subjekt dojde k závěru, že by pro něj bylo uzavření partnerství se soukromým subjektem výhodnější nežli realizování projektu klasickou formou veřejné zakázky, je vyhlášena soutěž, ve které je vybrán soukromý partner nebo partneři a je podepsána smlouva o spolupráci.

PPP projekty nacházejí řadu využití v mnoha odvětvích, jako například ve zdravotnictví, v dopravě, ve školství nebo obraně. Tato metoda patří mezi jedny z alternativních a doplňkových forem financování ve veřejném sektoru. Neexistuje žádné přesné vymezení okruhu veřejných služeb, ve kterém lze koncept PPP aplikovat. Projekty Partnerství veřejného a soukromého sektoru je možno realizovat na všech úrovních veřejné správy.

Ve světě nalezneme velké množství projektů realizovaných metodou PPP. Všechny z nich mají určité společné rysy, ale také se v mnohém odlišují, jako je tomu v případě rozložení rizik mezi partnery nebo délky trvání smluvního období. Proto rozeznáváme několik typů PPP a těm nejdůležitějším se věnuji v samostatné kapitole.

### **3.1.1 Výhody PPP projektů**

Správné využití metody Partnerství veřejného a soukromého sektoru přináší mnohé výhody pro oba zúčastněné sektory. Pro soukromý sektor je spolupráce výhodná a zajímavá zejména kvůli stabilnímu podnikatelskému prostředí a konkurenci, která tlačí na zefektivňování služeb a následně absenci konkurence po podepsání smlouvy s veřejným subjektem, vyšší míře ziskovosti ve srovnání s podnikáním v soukromé sféře, garantované výši zisku a sdílení rizika.<sup>13</sup> Veřejný sektor spoluprací dosahuje vyšší hospodárnosti, širší nabídky většího množství statků a služeb, vyšších stupňů rozvoje a efektivnějšího uspokojování místního společenství.

Výhody PPP projektů uvádí i Prodiho<sup>14</sup> Evropská komise v Guidelines for successful public-private-partnership z roku 2003, která se této problematice věnuje. Autoři zde vyjmenovávají pět aspektů PPP, které patří mezi nesporné výhody tohoto konceptu. Jsou jimi mobilizace soukromého kapitálu, rychlejší realizace projektů,

---

<sup>13</sup> PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. Veřejná správa a finance veřejného sektoru. Třetí aktualizované a rozšířené vydání. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-351-5.

<sup>14</sup> *Encyclopedia Britannica: Romano Prodi* [online]. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/biography/Romano-Prodi>

snížení nákladů na dobu životnosti projektu, lepší rozložení rizika mezi smluvní partnery a motivace ke zvýšení a zlepšení výkonů. Mezinárodní zkušenosti z projektů realizovaných metodou PPP dokazují, že služby dosažené touto cestou dosahují vyšší úrovně a kvality, než služby dosažené klasickou formou veřejných zakázek.

Hlavní výhodou využívání PPP projektů je bezesporu hospodárnost a ekonomický přínos projektů pro veřejný sektor. Pro subjekt veřejného sektoru je výhodnější použít metodu PPP i přesto, že úroková míra plynoucí z použití projektu PPP je vyšší než úrok z půjčení si peněz od banky či jiného subjektu.<sup>15</sup> Soukromý investor je schopen využít finanční prostředky mnohem efektivněji tak, aby docílil vyššího ekonomického přínosu, než kterého by bylo dosaženo z projektu realizovaného klasickou metodou veřejných zakázek. Od veřejných zakázek se totiž PPP projekty liší tím, že zadavatel definuje pouze výstupy projektu a soukromý subjekt tak sám zvolí cestu a prostředky k dosažení požadovaného výsledku.

Jedním z nejvýznamnějších rysů PPP je alokace rizik. Díky tomuto faktu jsou PPP projekty odlišeny od klasických veřejných zakázek.<sup>16</sup> Rozložení či přenos rizik mezi smluvními partnery je velkou předností PPP. Plnou či částečnou odpovědnost za rizika na sebe přebírá ten smluvní partner, který je schopen tyto rizika lépe předvídat a řešit. Díky alokaci rizik se spolupráce stává efektivnější. Problematice rizik, které mohou PPP projekty přinášet, se věnuji v jedné z dalších kapitol.

Díky aplikaci konceptu PPP dochází k urychlování realizace projektů. Platby pro soukromého partnera jsou vázány nejen na splnění zadaných cílů, ale i na čas dokončení realizace projektu, a proto se soukromý partner snaží o dosažení co nejkratší doby trvání realizace projektu. Investor se snaží o celkovou minimalizaci nákladů po celou dobu životnosti projektu, protože projekty veřejně-soukromých partnerství obsahují nejen samotnou realizaci, ale i následný provoz zařízení. Díky snaze o urychlení realizace jednotlivých projektů dochází i k celkovému urychlení rozvoje a zefektivnění infrastruktury. Tato metoda pozitivně přispívá i k modernizaci technologií a postupů s cílem snížit celkové náklady na daný projekt a ke zvýšení jeho životnosti.

---

<sup>15</sup> JURČÍK, Radek a Lenka KRUTÁKOVÁ. *Veřejné zakázky a PPP projekty: Potřebnost změny právní úpravy v EU a v ČR*. Plzeň: Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-121-2.

<sup>16</sup> VALENTOVÁ, Iveta. *Partnerství veřejného a soukromého sektoru v České republice* [online]. Praha, 2013 [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/52668>. Diplomová práce.



Jak již bylo zmíněno, na soukromého investora přecházejí rizika spojená s realizací projektu a proto je v jeho nejlepším zájmu, aby se postaral o kvalitní zázemí projektu. Protože pokud dojde například z důvodu použití nekvalitních stavebních materiálů ke škodě, nese odpovědnost za veškeré finanční náklady na rekonstrukci a opravy samotný subjekt soukromého sektoru. Na rozdíl od veřejných zakázek může být investor zainteresován do projektu i po jeho realizaci, kdy se z něho stává provozovatel a správce zařízení, což je pro něj žádoucí, protože mu vzniká možnost dalšího zisku.

### 3.1.2 Nevýhody PPP projektů

Na druhou stranu PPP projekty s sebou nesou i řadu negativních věcí a nevýhod. V potaz musíme vzít i fakt, že se na našem území stále jedná o relativně novou oblast spolupráce veřejného a soukromého sektoru, a tak Česká republika nemá takovou praxi a zkušenosti v aplikaci metody jako mnohé zahraniční státy. Dále je důležité si uvědomit, že metoda PPP není vhodná k řešení všech projektů v zájmu veřejného sektoru. Problémy související s PPP projekty vznikají jak na straně veřejného sektoru, tak i na straně sektoru soukromého. Mezi nevýhody aplikace PPP patří například vysoké náklady na financování a na přípravu projektu, dále složitost a určitá rigidita smluv, soukromá participace v přirozených monopolech a vyšší vyjednávací síla soukromého sektoru.

Realizace projektů metodou PPP je finančně velmi nákladná, dosahuje se při ní vysokých částek, které mohou činit až miliardy korun. Při využívání klasických veřejných zakázek se výše investic do projektu pohybuje „pouze“ v řádech milionů korun. Tato situace je dána především tím, že stát jako investor dosahuje v porovnání s českými privátními sektory lepšího úvěrového ratingu<sup>17</sup> a je tak schopen dosáhnout nižších úroků a ceny.<sup>18</sup> Někdo by mohl tvrdit, že za vyšší náklady je jednoznačně zodpovědný soukromý subjekt, jehož cílem je především zisk, a proto se snaží co nejvíce ušetřit na výdajích, což se může projevit na kvalitě služby, kterou pocítí koncoví uživatelé. To ovšem není možné, jelikož jsou projekty PPP přesně smluvně definovány a soukromý sektor dostane zapláceno až ve chvíli splnění veškerých podmínek

---

<sup>17</sup> Věřitelé mají u státu větší jistotu než u soukromého subjektu, že dostanou své peníze zpět.

<sup>18</sup> ALBL, Sebastián. *Spolupráce veřejného a soukromého sektoru* [online]. Plzeň, 2018 [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <https://dspace5.zcu.cz/handle/11025/31489>. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni.

požadovaných zadavatelem. Pokud je mezi veřejným a soukromým subjektem uzavřena koncesní smlouva, kdy po realizaci projektu zůstává správa a údržba zařízení v rukách soukromého subjektu, je pravděpodobnější, že se investor bude snažit o co nejkvalitnější provedení, aby se vyhnul případným následným opravám a dalším nákladům.

Další nevýhodou je doba přípravy projektu veřejně-soukromého partnerství. Příprava je velmi složitá a časově náročná, což má za následek oddalování realizace projektu. Projekt se tak stává oproti klasické formě veřejných zakázek mnohem pomalejším. Iniciační náklady mohou tvořit až 8% z celkové ceny projektu.<sup>19</sup>

Nevýhodou může být i dlouhodobost trvání smluv, která má za následek snížení flexibility veřejného sektoru. Pokud máme například třicetiletý kontrakt a za dobu trvání této smlouvy se situace změní, nebo se projekt stane pro veřejný sektor nezajímavým či nepotřebným, nemá veřejný subjekt možnost realizaci projektu zastavit. Obě strany tak mají z tohoto důvodu možnost zakomponovat do smlouvy tzv. inflační doložky, které mohou definovat, za jakých okolností lze spolupráci upravit nebo ukončit. Všechny takové změny obsahují jednorázovou kompenzaci pro protistranu.

### **3.1.2.1 Rizika**

Riziko je pojmem všeobecně dobře známým, doposud ale neexistuje žádná definice, která by riziko dokázala přesně a jednoznačně vymezit pro většinu oborů a odvětví, ve kterých se určitá rizika mohou objevovat. Například Ministerstvo vnitra České republiky definuje riziko jako „*možnost, že s určitou pravděpodobností vznikne událost, kterou považujeme z bezpečnostního hlediska za nežádoucí.*“<sup>20</sup> Obecně lze říci, že riziko znamená možnost nebezpečí vzniku nějaké škody nebo újmy.

Nejen při realizaci projektů metodou PPP, ale i při jejich následném fungování se může objevit celá řada problémů a rizik, která mohou celý projekt ohrozit, případně celý zastavit. Jak jsem již zmiňovala, jedním z charakteristických znaků PPP projektů je alokace rizik mezi smluvními partnery, kdy riziko na sebe přebírá ten z partnerů, který je schopen lépe řídit. A v případě PPP se jedná převážně o soukromý sektor. Rizikem se

---

<sup>19</sup> JURČÍK, Radek a Lenka KRUTÁKOVÁ. Veřejné zakázky a PPP projekty: Potřebnost změny právní úpravy v EU a v ČR. Plzeň: Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-121-2.

<sup>20</sup> Ministerstvo vnitra České republiky: Riziko [online]. 2003 [cit. 2020-03-29]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/riziko.aspx>

v tomto případě stává špatná volba soukromého investora, který nemá dostatek zkušeností a finančních možností situaci zvládnout a celý koncept tak není schopen uvést v realitu.

Kategorizace rizik je velmi specifickou záležitostí, každý projekt je jiný, a proto se liší i rizika s nimi spojená. Touto problematikou se zabývalo Ministerstvo financí České republiky, které v roce 2007 v návaznosti na usnesení vlády č.536/2007 vydalo metodiku Řízení v projektech PPP. Přílohou daného dokumentu je Katalog rizik PPP projektů, který se katalogizaci rizik věnuje a jednotlivé druhy následně charakterizuje a popisuje jejich možné důsledky. Obecně však lze rizika rozdělit na 9 kategorií:

- příjmové (výnosové) riziko,
- riziko výběru soukromého partnera (riziko protistrany),
- stavební riziko,
- finanční riziko,
- regulatorní a smluvní riziko,
- politické riziko,
- environmentální/ Archeologické riziko,
- riziko skrytých závad a
- riziko dostupnosti.<sup>21</sup>

Existují však i taková rizika, která nemůže ovlivnit ani jedna ze smluvních stran. Mezi tato rizika patří například živelné pohromy.

### **3.2 PPP a veřejné zakázky**

Rozlišujeme několik typů PPP projektů a každý se od sebe v určitých aspektech liší. Všechny ale mají několik společných základních principů a charakteristických znaků, které budu dále porovnávat s klasickými veřejnými zakázkami. Stejně tak jako u veřejných zakázek je i u PPP projektů cílem uspokojení veřejných potřeb skrz soukromý sektor. *„Tradičnější zadávání veřejných zakázek soukromým dodavatelem znamená zapojení soukromého sektoru při poskytování veřejných statků a služeb. Tento*

---

<sup>21</sup> JURČÍK, Radek a Lenka KRUTÁKOVÁ. *Veřejné zakázky a PPP projekty: Potřebnost změny právní úpravy v EU a v ČR*. Plzeň: Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-121-2.

*postup však zpravidla nevytváří partnerství mezi obcí, krajem a soukromým subjektem. Je zaměřen na řešení dílčích úkolů spojených s aktivitami územní samosprávy.*<sup>22</sup>

### **3.2.1 Základní charakteristika veřejných zakázek**

Veřejné zakázky jsou kontrakty uzavřené mezi zadavatelem a jedním či více dodavateli za účelem zajištění služeb, dodávek a prací v požadované kvalitě za co nejnižší možnou cenu. Veřejný sektor je v oblasti snižování nákladů z důvodu jeho neziskovosti neefektivní, a tak jsou k zabezpečení produktů potřebných ke správnému fungování veřejného sektoru využíváni soukromí dodavatelé, pokud je veřejný sektor není schopen interně zajistit.

Zákon č.134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek v §14 rozlišuje dle předmětu veřejné zakázky na několik druhů, a to na veřejné zakázky na dodávky, veřejné zakázky na služby, veřejné zakázky na stavební práce, koncese na služby a koncese na stavební práce. Veřejné zakázky jsou dále dle předpokládané hodnoty děleny na nadlimitní, podlimitní a veřejné zakázky malého rozsahu.<sup>23</sup>

Veřejné zakázky jsou velmi náchylné ke korupci a ke vzniku koluzního kartelu, kdy si jednotliví účastníci řízení mezi sebou rozdělí trh.<sup>24</sup> S těmito riziky se veřejný sektor snaží bojovat vynucováním tří zásad, kterými jsou transparentnost, přiměřenost a zákaz diskriminace. Zadavatel veřejné zakázky je také nucen řídit se principem 3E – Economy, Efficiency, Effectiveness (hospodárnost, účelnost a efektivnost), kterým má být dosaženo vynakládání finančních prostředků na potřebné a užitečné projekty za co nejnižší možnou cenu.

### **3.2.2 Rozdíly mezi PPP a veřejnou zakázkou**

Jedny z prvních otázek, které se v souvislosti s touto problematikou nabízí, zní: „Jak se PPP projekty liší od klasických veřejných zakázek a v čem si jsou tyto metody podobné?“ Projekty PPP se svou povahou od veřejných zakázek nijak výrazně neliší, obě metody slouží k dosažení stejného cíle, a to k zajištění služeb a statků pro veřejný sektor. Určité rozdíly ale mezi nimi existují a pár z nich zde uvádím.

---

<sup>22</sup> PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Třetí aktualizované a rozšířené vydání. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-351-5. str. 635

<sup>23</sup> §25 - §27 zákona č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek.

<sup>24</sup> HAMERNÍKOVÁ, Bojka a Alena MAA YTOVÁ. *Veřejné finance*. Druhé aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2010. ISBN 978-80-7357-497-0.



Obrázek č. 1: Rozdíl mezi veřejnou zakázkou a PPP

Převzato: <https://www.asb-portal.cz/byznys/stavebni-podnikani/ppp-projekty-sance-pro-budoucnost-mest>

Hlavním rozdílem mezi PPP a veřejnými zakázkami je vztah mezi veřejným a soukromým sektorem. U veřejných zakázek je role soukromého sektoru omezena pouze na roli dodavatele, ale u PPP má i další role – je dodavatelem, vývojářem, vlastníkem, provozovatelem a správcem.

Dalším výrazným rozdílem je dlouhodobost uzavřených kontraktů. U smluv uzavíraných mezi veřejným a soukromým sektorem metodou PPP je typická delší doba trvání, která může být až 30 let, zatímco doba trvání u tradičních veřejných zakázek většinou nepřesahuje 1 rok. Soukromý subjekt dále po výstavbě nese odpovědnost a není zainteresován do budoucnosti zařízení, jako je tomu v případě PPP, kdy soukromý subjekt získává zisk z provozu a správy zařízení.<sup>25</sup> Zařízení je na základě smlouvy dále spravováno soukromým subjektem, který za jeho stav a fungování nese odpovědnost, proto například v případě použití nekvalitních stavebních materiálů při stavbě řeší veškeré finanční náklady na opravy a rekonstrukci sám. Soukromý subjekt je tak v jeho zájmu motivován k efektivnějšímu a kvalitnějšímu zrealizování projektu. Tuto motivaci soukromý subjekt v případě veřejné zakázky nemá, protože uzavřená smlouva se zadavatelem projektu je ukončena v momentě dokončení realizace projektu.

Alokace rizik je dalším z rozdílů mezi PPP a veřejnými zakázkami. V případě klasické veřejné zakázky nese veškerá rizika veřejný sektor, který ne vždy dokáže rizika

<sup>25</sup> Záleží na typu aplikovaného PPP.

správně a efektivně řídit. U PPP projektů nese rizika v zásadě ta strana, která dokáže rizika lépe řídit a je schopna dosáhnout optimální rovnováhy mezi riziky.<sup>26</sup>

Rozdíl mezi metodami je i ve způsobu jejich financování. Od financování klasické formy zadávání veřejných zakázek se financování PPP projektů odlišuje tím, že finančními prostředky potřebnými k realizování požadovaného projektu disponuje soukromý subjekt, nikoliv veřejný zadavatel. Na počátku tak na zadavatele nejsou kladeny nároky na částečné ani celkové financování projektu. Zadavatel pravidelně posílá soukromému partnerovi platby po menších částkách, nebo má možnost využít protiplnění formou koncese, což v případě veřejných zakázek není možné.

PPP projekty dosahují oproti veřejným zakázkám lepších výsledků ohledně dosažení kvality, zvýšení efektivity a nižší celkové ceny projektů. Jedním z důvodů je fakt, že v případě PPP je na celý projekt již zpočátku vybrán jeden soukromý partner, který tak má na starost výstavbu zařízení, spravování a i následný provoz<sup>27</sup>, zatímco u veřejných zakázek se na každé fázi může podílet jiný dodavatel. Na jednom projektu se tak může vystřídat i několik desítek soukromých dodavatelů.

### 3.4 Historie PPP projektů

I přesto, že definice partnerství veřejného a soukromého sektoru vznikla teprve nedávno na přelomu 80. a 90. let 20. století, s jejími předchůdci se můžeme setkat již ve starověkém Římě. Na našem území lze pozorovat první formy spolupráce mezi sektory za vlády přemyslovských panovníků, kteří tak vybírali daně a cla. Spolupráce veřejného a soukromého sektoru tedy není novou konstrukcí, která by vznikla v minulém století, ale existuje již celá staletí v různých formách.<sup>28</sup>

Kvůli světovým válkám a následným hospodářským krizím se projekty spolupráce veřejného a soukromého sektoru přestávají aplikovat a státy začínají využívat klasické veřejné zakázky. Projekty podobné dnešnímu konceptu PPP se začaly opět objevovat v západní Evropě a v USA na počátku 80. let 20. století. Jednalo se

---

<sup>26</sup> Soukromý sektor nemusí nést všechna rizika spojená s realizací projektu. Část jich může zůstat na straně veřejného sektoru, jako například rizika politická a regulační.

<sup>27</sup> Záleží na zvoleném typu PPP.

<sup>28</sup> HOUROVÁ, Veronika. *Právní aspekty realizace PPP projektů* [online]. Praha, 2018 [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/103570>. Diplomová práce. Univerzita Karlova.

o formu projektů na komunálních úrovních, kdy byl určitý objekt nebo podnik ve spoluvlastnictví města a subjektu soukromého sektoru.<sup>29</sup>

V západní Evropě začal koncept Partnerství veřejného a soukromého sektoru vznikat ve Velké Británii na přelomu 80. a 90. let minulého století. V roce 1979 vyhrála v předčasných volbách Konzervativní strana v čele s Margaret Thatcherovou, která jako první žena nastoupila na post premiéra země. V této době vrcholila ve Velké Británii hospodářská krize, občany země sužovala vysoká míra nezaměstnanosti, inflace, vysoké daně, nízký hospodářský růst a stávky státních zaměstnanců.<sup>30</sup> Margaret Thatcherová, která vstoupila do historie jako „Železná lady“ se snažila o zavedení mnoha reforem, snížení inflace, podporu svobodného trhu a zlepšení ekonomické situace. Zahájila rozsáhlou privatizaci státních podniků, čímž miliony Britů získaly akcie nově soukromých firem. Privatizace a ukončení podpory státních firem vedly k vytvoření konkurenceschopnější ekonomice země, kvůli níž se ale na ulici objevilo přes tři miliony lidí bez zaměstnání a došlo k poklesu hrubého domácího produktu.<sup>31</sup> A právě privatizace, kdy se stát zbavil velkého množství zestátněného majetku a nabídl jej efektivnějšímu soukromému sektoru, dala vzniknout konceptu PPP projektů a jejich hojnému využívání.<sup>32</sup>

Za počátek systematického užívání principu PPP považujeme rok 1992, kdy byl poprvé formulován program v konceptu PFI neboli Private Finance Initiative, jehož cílem byla obnova velké části veřejné infrastruktury a zvýšení její efektivity ve Velké Británii. Z konceptu PFI, jako jednoho z typů PPP často využívaných v anglosaských zemích, se postupně vyvinul koncept PPP tak, jak jej známe dnes. V 21. století se na vývoji PPP podepsala hospodářská krize „Velká hospodářská recese“, která rozvoj veřejně-soukromých partnerství v roce 2008 téměř zastavila. Po roce 2013 však koncept PPP začal zaznamenávat opětovný nárůst zájmu.

---

<sup>29</sup> ŠÍP, Emanuel. Projekty PPP v oblasti Fondu soudržnosti. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2005.

<sup>30</sup> *Osobnosti.cz: Margaret Thatcher* [online]. [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://zivotopis.osobnosti.cz/margaret-thatcher.php>

<sup>31</sup> *Česká televize: „Lidé se musí hlavně starat sami o sebe.“ Thatcherová proměnila Británii i svět* [online]. 2019 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/svet/2805761-lide-se-musi-hlavne-starat-sami-o-sebe-thatcherova-promenila-britanii-i-svet>

<sup>32</sup> OSTRŽÍŽEK, Jan. *Public Private Partnership: příležitost a výzva* [online]. Praha: C.H.Beck, 2007 [cit. 2020-03-04]. ISBN 978-80-7179-744-9. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=\\_MtOTM8qVhYC&pg=PA17&lpg=PA17&dq=ppi+projekty&source=bl&ots=rB87WDfrLU&sig=ACfU3U1Qjg9IApPaRWisqzJt57Nk2qPE2w&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjU4NWr9f7nAhXcSxUIHcd1DeAQ6AEwAHoEAcQAQ#v=onepage&q=ppi%20projekty&f=false](https://books.google.cz/books?id=_MtOTM8qVhYC&pg=PA17&lpg=PA17&dq=ppi+projekty&source=bl&ots=rB87WDfrLU&sig=ACfU3U1Qjg9IApPaRWisqzJt57Nk2qPE2w&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjU4NWr9f7nAhXcSxUIHcd1DeAQ6AEwAHoEAcQAQ#v=onepage&q=ppi%20projekty&f=false)

## 4. Typologie PPP

Ve světě existuje velké množství PPP projektů, které se od sebe navzájem liší, a proto na ně nelze uplatňovat jednu univerzální formu aplikace. Rozlišujeme proto několik forem PPP, které mohou mít několik společných vlastností, ale i odlišností. Jednotlivé formy se od sebe liší především mírou zapojení soukromého sektoru a rozdělením rizik mezi smluvními partnery. Společnou vlastností je smluvní zakotvení vzájemného stavu, kdy smlouvy obsahují jednotlivé parametry jako například kdo a v jaké míře bude financovat celý projekt nebo kdo se stane majitelem projektu po jeho ukončení. Veškeré projekty realizované metodou PPP jsou dlouhodobého charakteru, a proto musí být smlouvy uzavřeny nejméně na dobu 5 let.

Níže charakterizují 5 forem PPP, které patří mezi nejčastěji využívané. Blíže se věnují formám Build-Operate-Transfer (BOT), Design-Build-Finance-Operate (DBFO), Operation-Maintenance (OM), Build-Own-Operate (BOO) a Design-Build (DB)

### 4.1 BOT (Build-Operate-Transfer) – Postav, provozuj & předej

BOT je velmi rozšířenou a často používanou formou PPP projektů. Jedná se o typ PPP, kdy soukromý subjekt zrealizuje projekt ve veřejném zájmu a provozuje jej po delší časový úsek, který investorovi zaručuje navrácení investice. Ihned po uplynutí této doby přechází projekt do vlastnictví veřejného zadavatele, který může buď investorovi nebo jinému nájemci projekt pronajmout, nebo jej může řídit sám zadavatel. Návratnost investice se realizuje prostřednictvím uživatelských úhrad nebo splátek splácených zadavatelem.<sup>33</sup> Typickým pro tento model je, že projekt realizuje pouze jeden soukromý subjekt, který má na starosti veškeré přípravy, správu, údržbu a všechny fáze projektu, což je velkou výhodou. Motivuje to tak soukromého investora k dosažení větší efektivity projektu a k úspoře nákladů po celou dobu životnosti projektu.

Vzhledem k dlouhodobosti smluv typu BOT, které mohou mít trvání přes 20 let, je především důležitá správná volba soukromého investora. Špatná volba soukromého partnera může mít za následek zpoždění realizace projektu a jeho celkové prodražení.

---

<sup>33</sup> JURČÍK, Radek a Lenka KRUTÁ KOVÁ. Veřejné zakázky a PPP projekty: Potřebnost změny právní úpravy v EU a v ČR. Plzeň: Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-121-2.



#### **4.2 DBFO (Design-Build-Finance-Operate) – Navrhni, postav, financuj & provozuj**

Tento typ PPP je komplexnější než metoda BOT. Typickým je zde přenesení zodpovědnosti za provedení návrhu, projektu, realizace, správy a údržby na soukromý sektor. Takovéto partnerství je uzavíráno koncesní smlouvou, která může mít trvání až 30 let. V tomto modelu nedochází na rozdíl od metody BOT k převodu vlastnictví do rukou veřejného sektoru, protože je v jeho vlastnictví již od začátku. Soukromý investor tak celý projekt pouze navrhuje, realizuje a financuje, čímž na sebe přebírá všechna rizika související s realizací projektu a je v jeho zájmu docílení co nejvyšší výnosnosti a úspěšnosti celého projektu. Odpovědnost za provoz je na konci koncesního období převedena na veřejného zadavatele.<sup>34</sup>

Výběr soukromoprávního partnera je závislý především na jeho schopnosti zabezpečit realizaci projektu. Jednou z výhod tohoto typu projektu je, že díky převedení odpovědnosti za financování projektu na soukromého investora není veřejný subjekt aktuálně finančně zatížen a může budoucí náklady rozložit do více let.

#### **4.3 OM (Operation-Maintenance) – Provozuj & spravuj**

Jedná se o provozování a správu již existujícího zařízení vlastněného veřejným subjektem. Soukromý provozovatel tak spravuje a provozuje dané zařízení po dobu vymezenou ve smluvním závazku, která mívá trvání 5 a více let. Touto metodou se veřejný subjekt snaží vytěžit co nejvíce z potenciálu a zkušeností soukromého partnera.

Platby za poskytované služby mohou probíhat 2 způsoby, buď klasickými fixními splátkami anebo formou tzv. motivačních složek, které se připojují k fixním platbám v případě dosažení určité úrovně služeb, určitého cíle nebo k aplikaci inovačních procesů či technologií.

#### **4.4 BOO (Build-Own-Operate) – Postav, vlastní & provozuj**

V tomto modelu dochází k největšímu zapojení soukromého subjektu. Soukromý subjekt zajišťuje financování, realizaci a následnou správu projektu s tím, že po celou dobu trvání je projekt ve výhradním vlastnictví soukromého investora. Ve smlouvě jsou obsažena veškerá omezení, která musí soukromý subjekt dodržovat. Veřejný subjekt zde má pouze funkci regulátora a kontrolora. V případě, že veřejný subjekt má zájem

---

<sup>34</sup> PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Třetí aktualizované a rozšířené vydání. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-351-5.

mít alespoň určitý podíl rozhodovacích pravomocí, ponechá si ve vlastnictví část majetku. Po skončení doby provozu záleží na soukromém subjektu, co s projektem udělá. Zadavatel může zařízení odkoupit nebo převzít vlastnická práva, ale není to jeho povinnost.<sup>35</sup>

Pro řadu odborníků nepředstavuje tato forma skutečný model PPP projektů, jelikož se velmi podobá řešení čistě soukromého sektoru.<sup>36</sup>

#### **4.5 DB (Design-Build) – Navrhni & Postav**

DB je nejjednodušší formou PPP projektů. Jedná se o klasický způsob zapojení soukromého sektoru do spolupráce s veřejným sektorem tak, aby byly splněny veškeré požadované podmínky a specifikace projektu kladené ze strany veřejného sektoru. Veřejný sektor tak využívá technických a stavebních kapacit soukromého sektoru, kterými on sám nedisponuje.<sup>37</sup> U této metody se předpokládá zapojení většího počtu vzájemně nezávislých soukromých partnerů, kdy každý nese odpovědnost za vykonání své části projektu. Veřejný sektor je odpovědný za financování projektu a za jeho následnou správu a údržbu. Veřejný sektor zadá požadavky na projekt a soukromý sektor navrhne řešení projektu. Po odsouhlasení návrhu dochází k realizaci infrastruktury, která přechází do vlastnictví soukromého sektoru, který po dokončení výstavby předává vlastnická práva k zařízení zpět do rukou veřejného sektoru. Jelikož platby jsou vázány na dokončení projektu nebo jeho části, je zhotovitel tlačěn ke zkrácení doby výstavby.<sup>38</sup>

Z důvodu velké podobnosti s veřejnými zakázkami není tato forma uznávána mnoha odborníky, kteří tvrdí, že právě kvůli velké podobnosti s veřejnými zakázkami a absencí provozní fáze, kterou má na starosti veřejný sektor a nikoliv sektor soukromý, není tento model skutečným a plnohodnotným modelem PPP.

---

<sup>35</sup> JURČÍK, Radek a Lenka KRUTÁKOVÁ. *Veřejné zakázky a PPP projekty: Potřebnost změny právní úpravy v EU a v ČR*. Plzeň: Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-121-2.

<sup>36</sup> VALENTOVÁ, Iveta. *Partnerství veřejného a soukromého sektoru v České republice* [online]. Praha, 2013 [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/52668>. Diplomová práce.

<sup>37</sup> PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Třetí aktualizované a rozšířené vydání. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-351-5.

<sup>38</sup> JURČÍK, Radek a Lenka KRUTÁKOVÁ. *Veřejné zakázky a PPP projekty: Potřebnost změny právní úpravy v EU a v ČR*. Plzeň: Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-121-2.

Rozlišujeme celou řadu dalších forem PPP jako například Design-Build-Operate (DVO), Design-Build-Finance (DBF), Build-Operate-Transfer (BOT), Build-Lease-Transfer (BLT) nebo Lease-Develop-Operate (LDO).

Níže uvádím obrázek, ve kterém jsou uvedeny konkrétní druhy PPP projektů a způsob jejich financování, stavba projektu, následná údržba a provoz, vlastnická práva k zařízení, doba trvání smlouvy a typy plateb.

Projekt a stavba	Financování	Provoz a údržba	Kontakty se zákazníky	Vlastnictví aktiv	Obvyklé označení v angličtině	Doba trvání smlouvy (let)	Typ plateb
S	V	V	V	V	D&B contracts	-	pevná cena
V	V	S	V	V	O&M contracts	5-10	paušální platby nebo přirážka k nákladům
V	V	S	S	V	Leasing contracts	10-20	uživatelské poplatky
S	V	S	V	V	DB&O contracts	15-20	platby vázané na technickou výkonnost
S	S	V	V	V	DB&F contracts	15 (pro platby)	anuita
S	S	S	V	V	BOT or DBFO contracts (Without commercial risks)	20-30	platby vázané na technickou výkonnost
S	S	S	S	V	Concession contracts (with commercial risks)	30-50 (až 80)	uživatelské poplatky, stínové mýtné
S	S	S	S	S (dočasně)	BOOT BOO	20-30 perpetuita	platby vázané na technickou výkonnost
V/S	V/S	S	S	V/S	Concession of specialised facilities (Ex. container terminal)	15-25	uživatelské poplatky
V/S	V/S	V/S	V/S	V/S	Joint-venture	perpetuita	uživatelské poplatky
S	S	S	S	S (dočasně) S	BOOT with commercial risks Privatisation	20-30 perpetuita	uživatelské poplatky

Obrázek č. 2: Typy PPP a jejich porovnání

Převzato: <https://docplayer.cz/6554910-Ing-jan-pavel-ph-d-e-mail-pavelj-vse-cz-tel-420-224-095-170.html>

S – Soukromý sektor

V – Veřejný sektor

## 5. Proces realizace projektu

Procesní postup pro realizaci projektu PPP je velmi složitý, a aby byl doveden k úspěšnému konci, je třeba mu věnovat velkou pozornost a kvalitně zpracovat přípravnou fázi, která by v případě špatného vypracování mohla celý projekt zničit. V prvních etapách je do procesu zapojen pouze veřejný subjekt, který identifikuje své potřeby, nastavuje své cíle a cestu, kterou vytyčených cílů dosáhne. Veřejný subjekt zajistí tzv. studii proveditelnosti, která posuzuje, zda je projekt vhodný pro realizování metodou PPP.

Realizace PPP projektu s sebou přináší různá rizika, která se s každou fází mění, a proto je vhodné zaměřovat se na jejich eliminaci v jednotlivých fázích samostatně. Některá rizika mohou být značně zmenšena nebo úplně zmizí, jako je tomu například u stavebních rizik při dokončení výstavby. Proces mohou ale ohrožovat i taková rizika, která nemůže ani jeden ze smluvních partnerů ovlivnit, jako jsou živelné pohromy.

Při správném vedení, nastavení a pečlivosti v realizování by měl projekt přinést zadavateli požadované výsledky.

### 5.1 Účastníci řízení

PPP projektů se účastní vždy minimálně 2 subjekty – veřejný subjekt (zadavatel), soukromý subjekt (koncesionář). V případě větších a finančně nákladnějších projektů se do realizace zapojují i věřitelé (finanční instituce). Do projektu ale může určitým způsobem zasahovat i vláda, Ministerstvo financí, Ministerstvo pro místní rozvoj, Nejvyšší kontrolní úřad, finanční úřady, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže nebo Český statistický úřad. Veškeré role a odpovědnosti zúčastněných subjektů jsou rozděleny na základě zákona č.134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek.

Veřejným zadavatelem může být na základě zákona<sup>39</sup> Česká republika a organizační složky státu, Česká národní banka, státní příspěvkové organizace, územní samosprávné celky a jejich příspěvkové organizace a jiné právnické osoby založeny nebo zřízeny za účelem uspokojování potřeb veřejného zájmu. Dodavatelem je taková

---

<sup>39</sup> §4 odst.1 zákona č.134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek.

osoba, „*kteřá nabízí poskytnutí dodávek, služeb nebo stavebních prací, nebo více těchto osob společně.*“<sup>40</sup>

Nejdůležitější roli v celém procesu má veřejný zadavatel. Ten na základě zákona o zadávání veřejných zakázek vyhlašuje koncesní nebo zadávací řízení a na jeho základě vybírá soukromého partnera. Pro veřejného zadavatele je nutné si uvědomit, že každý z účastníků projektu má svůj vlastní cíl a že tyto cíle by mohly být protichůdné.

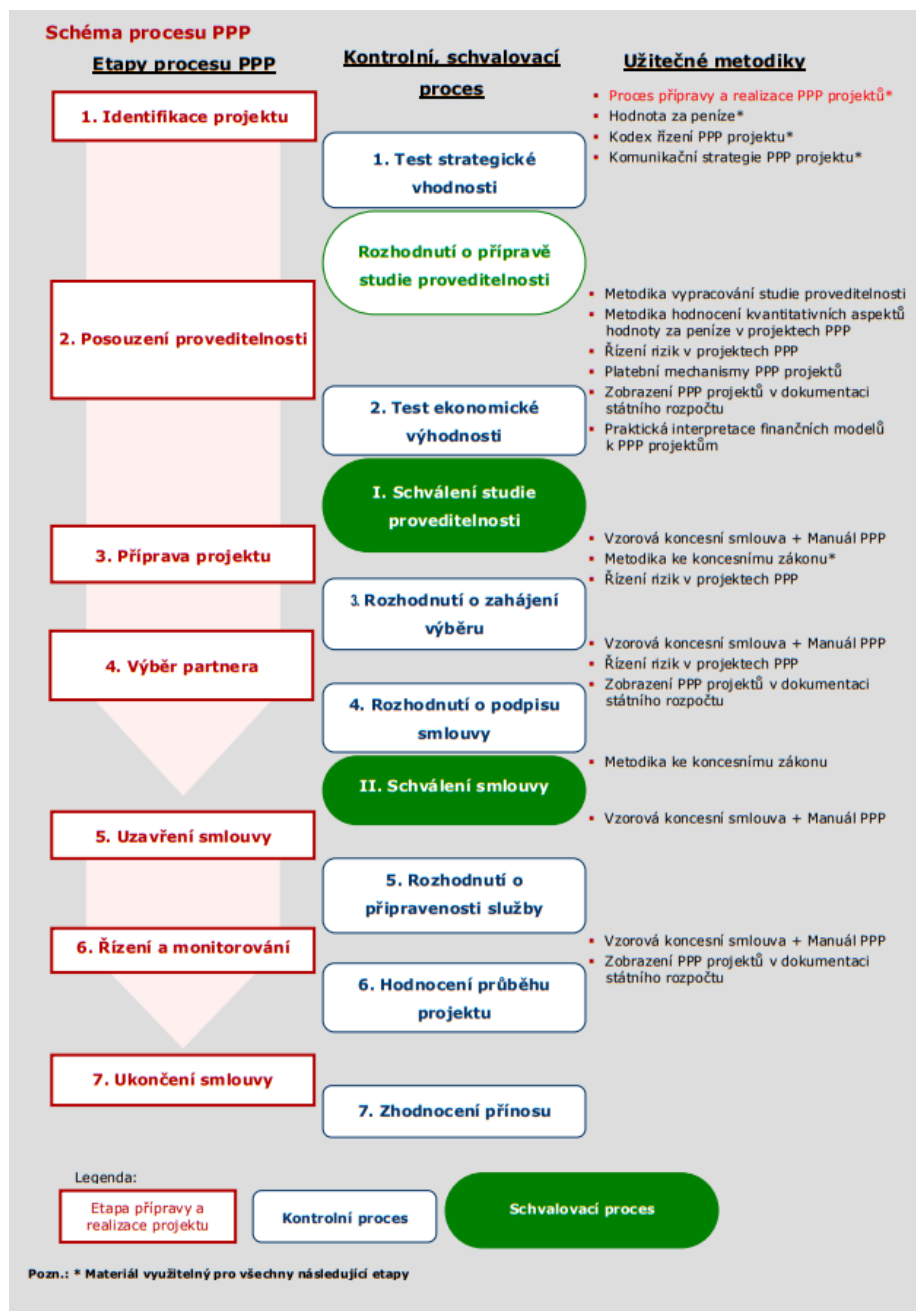
## **5.2 Etapy procesu PPP**

Realizace PPP projektů se tradičně skládá ze 7 etap. Jednotlivé fáze čerpám z materiálu „Procesní postup při přípravě a realizaci PPP projektů“ vydaném Ministerstvem financí České republiky v roce 2008:

1. Identifikace projektu,
2. Posouzení proveditelnosti,
3. Příprava projektu,
4. Výběr partnera,
5. Uzavření smlouvy,
6. Řízení a monitorování smlouvy,
7. Ukončení smlouvy.

---

<sup>40</sup> §5 zákona č.134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek.



Obrázek č. 3: Schéma procesu PPP

Převzato: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2012/procesni-postup-pri-priprave-a-realizaci-9537>

### 5.2.1. Identifikace projektu

V první fázi procesu PPP identifikuje veřejný zadavatel své potřeby, které vycházejí z jeho povinnosti zajišťovat veřejné služby pro občany státu. Pokud zadavatel dospěje k rozhodnutí, že zajištěním určité služby přispěje ke zlepšení veřejného života, začne zvažovat nejvhodnější a nejlepší možnosti realizování projektu, mezi kterými je i varianta PPP. U této možnosti musí zadavatel na základě požadovaných výstupů a podmínek projektu zvolit i vhodný typ PPP. Zadavatel také zajišťuje potřebné finanční zdroje k realizaci projektu. Do těchto finančních zdrojů započítává i zisk z potencionálních příjmů, které může realizace přinést.

*„Zadavatel jmenuje ze svých řad a na základě návrhů zúčastněných stran kvalifikované zaměstnance, kteří budou mít za úkol přivést projekt k úspěšné realizaci.“<sup>41</sup>* Tito vybraní zaměstnanci vytvoří Řídící výbor, který má na starost spolu se zadavatelem jmenování projektového manažera, projektový tým a komunikátora projektu. Řídící výbor by měl mít dostatečné pravomoci a měl by být zapojen a seznámen se všemi částmi projektu tak, aby měl dostatek informací k řízení projektu v dalších fázích procesu.

### 5.2.2 Posouzení proveditelnosti

V této etapě se zadavatel rozhoduje, zda disponuje dostatkem vlastních zdrojů a zaměstnanců s požadovanými znalostmi a schopnostmi pro realizaci projektu, popřípadě *„pro které činnosti a etapy projektu bude potřebovat využít služeb externího poradenství.“<sup>42</sup>* Zadavatel nejčastěji využívá služeb externích odborníků na práci v projektovém týmu, jehož účelem je vypracování studie proveditelnosti projektu metodou PPP, příprava projektové dokumentace, výběr soukromého partnera a monitorování a dohled nad plněním uzavřené smlouvy.<sup>43</sup> Správně vybraní externí odborníci mohou zvýšit kvalitu a včasné dodání konečného projektu tak, aby došlo ke

---

<sup>41</sup> *Ministerstvo financí České republiky: Procesní postup při přípravě a realizaci PPP projektů* [online]. 2008 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2012/procesni-postup-pri-priprave-a-realizaci-9537> str. 16

<sup>42</sup> *Ministerstvo financí České republiky: Procesní postup při přípravě a realizaci PPP projektů* [online]. 2008 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2012/procesni-postup-pri-priprave-a-realizaci-9537> str. 22

<sup>43</sup> *Ministerstvo financí České republiky: Procesní postup při přípravě a realizaci PPP projektů* [online]. 2008 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2012/procesni-postup-pri-priprave-a-realizaci-9537>

splnění základního principu požadovaného vládou České republiky „hodnoty za peníze“.<sup>44</sup>

Zadavatel nebo jím pověřeni externí pracovníci v této fázi vypracovávají studii proveditelnosti, jejímž cílem je zjištění právní, technické a ekonomické proveditelnosti PPP projektu a jeho možné důsledky. Dnes se provedení této studie pouze doporučuje, v minulosti ale byla na základě zákona č.139/2006 Sb. o koncesních smlouvách vyžadována.

Dle „Procesního postupu při přípravě a realizaci PPP“ by studie proveditelnosti měla obsahovat identifikaci objektivních potřeb pro zadavatele, analýzu možností řešení a způsobů realizace doporučené varianty projektu, finanční analýzu, výsledky testování trhu a ocenění rizik, která projekt může přinést.<sup>45</sup> Na základě studie proveditelnosti se zadavatel rozhodne, zda bude projekt zrealizován formou PPP nebo veřejnou zakázkou.

### 5.2.3 Příprava projektu

Tato fáze procesu je zaměřena na zajištění způsobu a podmínek výběru soukromého partnera. Pokud nebyla vypracována studie proveditelnosti, která by způsob výběru soukromého partnera a druh zadávacího řízení doporučila, vypracuje potřebný dokument projektový tým, který se řídí zákonem č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek, ve kterém v §3 daného zákona je zadávání veřejných zakázek rozlišováno na 9 druhů, a to:

- zjednodušené podlimitní řízení,
- otevřené řízení,
- užší řízení,
- jednací řízení s uveřejněním,
- jednací řízení bez uveřejnění,
- řízení se soutěžním dialogem,
- řízení o inovačním partnerství,
- koncesní řízení,

---

<sup>44</sup> Ministerstvo financí České republiky: Základní informace [online]. 2004 [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/podpora-z-narodnich-zdroju/partnerstvi-verejneho-a-soukromeho-sekto/zakladni-informace>

<sup>45</sup> Ministerstvo financí České republiky: *Procesní postup při přípravě a realizaci PPP projektů* [online]. 2008 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2012/procesni-postup-pri-priprave-a-realizaci-9537>



- řízení pro zadání veřejné zakázky ve zjednodušeném režimu.

Základním dokumentem je tzv. zadávací dokumentace, kterou vytváří projektový tým. V zadávací dokumentaci jsou definovány požadavky a kritéria na dodavatele a poskytuje účastníkům výběrového řízení veškeré základní informace o projektu, jako jsou územní plány, termín pro dokončení projektu, možná rizika projektu nebo platební mechanismus. Dokumentace slouží jako podklad výběrového řízení soukromého partnera a měla by souhlasit s provedenou studií proveditelnosti.

#### 5.2.4 Výběr partnera

Cílem této etapy je výběr nejvhodnějšího soukromého partnera či partnerů pro úspěšnou realizaci projektu.

*„Pouhý fakt zapojení soukromého sektoru není sám o sobě zárukou efektivity. Delegování funkcí veřejných institucí má smysl tehdy, jestliže je soukromý partner dostatečně motivován stanovenými podmínkami k výkonům, které by byly jinak obtížně dosažitelné. V celém procesu realizace projektu je tedy naprosto klíčové, aby byla vyvolána maximálně konkurenční soutěž mezi uchazeči a tím se co nejvíce odhalily možnosti potenciálních soukromých partnerů.“<sup>46</sup>*

Vyvoláním zdravé konkurenční soutěže motivuje veřejný zadavatel potenciální dodavatele k lepším výkonům, které mohou mít za výsledek rychlejší realizaci projektu a snížení nákladů nejen na realizaci, ale i na dobu životnosti projektu. Po celou dobu procesu výběru soukromého partnera musí být ze strany zadavatele dodržována zásada transparentnosti, přiměřenosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace a nesmí být omezena účast v zadávacím řízení dodavatelům se sídlem mimo Českou republiku.<sup>47</sup>

Kdy se dodavatel stává účastníkem zadávacího řízení, upravuje zákon č.134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek, který v §47 stanoví, že dodavatel se stává účastníkem zadávacího řízení v okamžiku vyjádření předběžného zájmu podle §58 odst. 5 nebo §129 odst. 4, podá žádost o účast nebo nabídku nebo zahájí jednání se zadavatelem v zadávacím řízení.

---

<sup>46</sup> Ministerstvo financí České republiky: *Procesní postup při přípravě a realizaci PPP projektů* [online]. 2008 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2012/procesni-postup-pri-priprave-a-realizaci-9537> str. 35

<sup>47</sup> §6 zákona č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek.

Existuje několik způsobů výběru soukromého partnera, mezi kterými si zadavatel může vybírat. Jednotlivým druhům a podmínkám zadávacích řízení se věnuje §3 zákona č.134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek, který zadávací řízení rozlišuje na zjednodušené podlimitní řízení, otevřené řízení, užší řízení, jednací řízení s uveřejněním, jednací řízení bez uveřejnění, řízení se soutěžním dialogem, řízení o inovačním partnerství, koncesní řízení a řízení pro zadání veřejné zakázky ve zjednodušeném režimu.

### **5.2.5 Uzavření smlouvy**

Zadávací řízení je ukončeno uzavřením smlouvy, která musí odpovídat zadávacím podmínkám a nabídce vybraného uchazeče. S touto fází je také spojen podpis smluv o financování a dalších zajišťovacích operacích.

V §246 zákona č.134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek je uvedeno několik situací, ve kterých nesmí být smlouva mezi subjekty uzavřena. Smlouvu nesmí zadavatel s dodavatelem uzavřít před uplynutím lhůty pro podání námitek proti rozhodnutí o vyloučení účastníka zadávacího řízení, o výběru dodavatele nebo proti úkonu dobrovolného oznámení o záměru uzavřít smlouvu, dále do doby doručení rozhodnutí o námitkách stěžovateli, před uplynutím lhůty pro podání návrhu na zahájení řízení o přezkoumání úkonů zadavatele nebo ve lhůtě 60 dnů ode dne zahájení řízení o přezkoumání úkonů zadavatele.

Poté, co jsou splněny veškeré podmínky a podepsána potřebná dokumentace, dochází k zahájení realizace<sup>48</sup> projektu. Ta musí probíhat a být dokončena v souladu se zadanými požadavky zadavatele. V případě nedodržení požadovaných cílů nebo při zpoždění dokončení výstavby je soukromý partner na základě smlouvy sankcionován nebo musí zajistit náhradní kapacity. Pokud dojde k situaci, že v okamžiku podpisu koncesní smlouvy není k dispozici kompletní projektová dokumentace pro realizaci stavby, nese odpovědnost za vytvoření její části či celé dokumentace soukromý partner, zatímco zadavatel je o procesu pravidelně informován a podílí se na její tvorbě schvalováním stanovených částí.

---

<sup>48</sup> Pokud se nejedná o typ partnerství OM, který se uzavírá za účelem spravování a provozování již existujícího zařízení.

Platby v požadované formě začne zadavatel soukromému partnerovi posílat v termínu daném ve smlouvě, zpravidla v okamžiku ukončení stavby a otevření infrastruktury pro veřejnost.

### **5.2.6 Řízení a monitorování smlouvy**

*„Cílem této etapy je implementovat PPP v souladu se smlouvou, zabezpečit efektivní fungování PPP po celou dobu platnosti smlouvy a operativně přijímat kroky, které vedou k odstranění případných nedostatků.“<sup>49</sup>*

Řídící funkci zastává po podepsání smluvní a finanční dokumentace tzv. nástupnický subjekt, který dohlíží na to, zda projekt splňuje veřejným subjektem zadané požadavky a zda je implementace projektu v souladu s uzavřenou smlouvou. Je žádoucí, aby nástupnický subjekt byl složen z odborníků, jejichž část byla přítomna při výběru soukromého partnera a při vyjednávání o podmínkách smlouvy. To vnáší určitý dlouhodobý pohled pro řídicí funkci pro průběh procesu.

Změny ve smlouvě jsou umožněny na základě mechanismu v podepsané smlouvě mezi veřejným a soukromým subjektem. Změny iniciuje převážně veřejný zadavatel, který v okamžiku podepisování smlouvy nedokáže přesně předvídat vývoj situace po celou dobu trvání partnerství. Tento mechanismus ve smlouvě dovoluje zadavateli prosazovat určité změny, aniž by musel smlouvu se soukromým dodavatelem ukončit a vyhlásit nové výběrové řízení. Ve smlouvě se nacházejí i mechanismy pro úpravu cen za poskytované služby, jakými jsou například testování trhu nebo benchmarking. Nad uzavřením koncesní smlouvy mezi partnery a veškerými změnami ve smlouvě týkajících se finanční stránky projektu dohlíží Ministerstvo financí.

Zadavatel dostává od soukromého partnera tzv. monitorovací zprávy, které obsahují informace o vývoji projektu a slouží tak jako podklad pro platby soukromému partnerovi. Tyto zprávy vyhotovuje sám soukromý subjekt, který tak monitoruje sám sebe. Aby se předešlo zneužívání monitorování ze strany soukromého subjektu, který by mohl zamlčovat nedostatky ze své strany, obsahuje uzavřená smlouva mezi partnery takový mechanismus, který zadavateli zaručuje, že v případě úmyslného klamavého jednání je dodavatel penalizován. Zadavatel nemusí k monitorování poskytovaných

---

<sup>49</sup> Ministerstvo financí České republiky: *Procesní postup při přípravě a realizaci PPP projektů* [online]. 2008 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2012/procesni-postup-pri-priprave-a-realizaci-9537> str. 45

služeb využívat pouze monitorovacích zpráv od soukromého partnera, na své náklady může provádět monitoring sám zadavatel, který může využívat služeb externích zdrojů. Z dlouhodobého hlediska je žádoucí, aby zadavatel disponoval vlastními odborníky, kteří se řízení projektu a monitoringu budou věnovat.

### 5.2.7 Ukončení smlouvy

V této etapě dochází k ukončení spolupráce mezi partnery a následně k jejímu vyhodnocení. K ukončení smlouvy může dojít dvěma způsoby – buď ideální cestou řádného ukončení smlouvy, nebo předčasným ukončením následované kompenzací protistraně.

Smlouva je řádně ukončena po uplynutí koncesní smlouvy v dohodnutém termínu. Po ukončení smlouvy dojde k vypořádání smluvních stran, dodavatel provádí inventuru, měření, odstraňuje svá zařízení a předává veškerou dokumentaci související s projektem do rukou zadavatele.<sup>50</sup> Dále se dle dohodnutých podmínek ve smlouvě vypořádává vlastnictví vystavěné infrastruktury.

Smlouvy PPP jsou uzavírány na delší časový úsek, který může trvat až 30 let. Za tu dobu se může situace ohledně budovaného projektu vyvinout tak, že vzniknou závažné důvody, pro které bude potřeba smlouvu předčasně ukončit. Dále uvádím situace, ve kterých je pro jednoho z partnerů relevantní předčasné ukončení smlouvy<sup>51</sup>:

- ukončení soukromým partnerem pro selhání zadavatele,
- dobrovolné předčasné ukončení zadavatelem,
- ukončení zadavatelem pro selhání soukromého partnera,
- ukončení zadavatelem pro korupci,
- ukončení pro nepoctivost a
- ukončení kteroukoliv ze stran z důvodu události vyšší moci.

---

<sup>50</sup> ALBL, Sebastián. *Spolupráce veřejného a soukromého sektoru* [online]. Plzeň, 2018 [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <https://dspace5.zcu.cz/handle/11025/31489>. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni.

<sup>51</sup> *Ministerstvo financí České republiky: Procesní postup při přípravě a realizaci PPP projektů* [online]. 2008 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2012/procesni-postup-pri-priprave-a-realizaci-9537>

K předčasnému ukončení smlouvy dochází spíše výjimečně, ale i přesto by i tato možnost ukončení spolupráce měla být právně ošetřena a měla by stanovovat podmínky a výpočet pro kompenzaci pro protistranu.

### 5.3 Financování PPP projektů

K aplikaci metody PPP se přistupuje zejména při finančně nákladných projektech, pro které veřejný sektor nemá dostatek financí k okamžitému uvolnění, nebo by finanční prostředky musel soustřeďovat po delší časové období, což by mohlo mít za následek zpomalení, pozastavení či úplné zastavení jiných projektů realizovaných veřejným sektorem. Financování PPP projektů je velmi specifickou a složitou skutečností. A to především v takovém případě, kdy je kvůli rozsáhlosti, odborné náročnosti a finanční nákladnosti do projektu zapojeno více soukromých subjektů. Základním prvkem financování každého PPP projektu je tzv. kapitál soukromého partnera, ze kterého musí být projekt alespoň částečně financován. Tento fakt odlišuje PPP projekty od veřejných zakázek, kde veškeré náklady hradí zadavatel.

Po rozhodnutí veřejného sektoru, že pro realizování projektu využije cestu veřejně-soukromého partnerství, je zvolen požadovaný typ PPP, který bude veřejnému zadavateli nejvíce vyhovovat. Následně je na základě zvolené formy PPP vybrán takový platební mechanismus, který přispěje k dosažení efektivního financování pro obě smluvní strany a kterým veřejný zadavatel dosáhne požadovaného principu „hodnoty za peníze.“ Každá uzavřená smlouva musí obsahovat zvolený platební mechanismus, který *„určuje, jakým způsobem bude soukromému partnerovi poskytována úhrada za výstavbu veřejné infrastruktury a dodávání veřejných služeb.“*<sup>52</sup> Smlouva by měla přesně stanovovat kdy a za jakých podmínek bude mít soukromý dodavatel nárok na platby od zadavatele a v případě koncese by měla ošetřovat, kdy a jak soukromý investor vybírá poplatky od občanů za využívání veřejné infrastruktury. Formu platebního mechanismu je možno upravovat i v průběhu výběrového řízení, kdy se zadavatel se soukromým partnerem mohou na konečné podobě domluvit.

Dokument „Platební mechanismy projektů PPP“ vytvořený Ministerstvem financí České republiky definuje několik principů, které by měly být při financování

---

<sup>52</sup> Ministerstvo financí České republiky: *Platební mechanismy projektů PPP* [online]. 2008 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2012/platebni-mechanismy-projektu-ppp-9536> str. 4

projektu PPP dodržovány. Na základě těchto principů by veřejný zadavatel měl začít posílat platby až na výjimky tehdy, kdy jsou ze strany dodavatele splněny požadované podmínky a zařízení je dostupné veřejnosti, požadované služby by měly být přesně definovány, platební mechanismus by měl být propracovaný a měl by stát na pevných základech, aby banky a investoři byli ochotni projekt financovat a platební mechanismus by měl zajistit možnost penalizování soukromého partnera za neuspokojivé výsledky, čímž by měl motivovat k lepším výkonům.<sup>53</sup>

Projekty veřejně-soukromého partnerství nabízejí několik možností financování, jakými jsou vlastní kapitál a podřízený úvěr, úvěry od bank a jiných institucí, dluhopisy a další. Ve své práci pouze stručně definuji způsob financování projektu vlastním kapitálem a za pomoci úvěrů bank a jiných institucí.

Nejčastějším způsobem financování PPP projektů je kombinace kapitálu soukromého sektoru a půjček či úvěrů od bank, které tvoří hlavní zdroj finančních prostředků. Vlastní kapitál soukromého dodavatele nemá v mnoha případech dostatečnou výši pro pokrytí celkových nákladů, aby projekt mohl být realizován pouze z tohoto zdroje, a proto je často využíváno úvěrů či půjček od bank a jiných institucí. Ty však nelze snadno získat. Upsáním kapitálu soukromého partnera, stoupá pro banky a věřitele důvěryhodnost projektu, neboť vloženým kapitálem mohou být pokryty škody způsobené událostmi, které nebyly pokryty v dohodě o rizicích. To znamená, že čím vyšší je vklad, tím vyšší důvěru mají banky a věřitelé v návratnost investice do projektu a tím spíše poskytnou soukromému dodavateli půjčku. V případě potřeby se může za soukromého investora zaručit veřejný zadavatel. „*Vzhledem k rozsáhlosti projektů realizovaných formou partnerství veřejného a soukromého sektoru bývá půjčka poskytnuta nejčastěji syndikátem bank.*“<sup>54</sup> Spolupracující banky si dle svého počtu zvolí tzv. aranžéra nebo aranžéry, kteří mají za úkol sestavit model financování, plní funkci ručitele financování projektu nebo vyjednávají se zástupcem státní správy.

Způsob financování projektů PPP je jednou z oblastí, která je trnem v oku kritikům celého konceptu. Tvrdí, že soukromý sektor je při získávání úvěru stavěn do

---

<sup>53</sup> Ministerstvo financí České republiky: *Platební mechanismy projektů PPP* [online]. 2008 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2012/platebni-mechanismy-projektu-ppp-9536>

<sup>54</sup> Ministerstvo vnitra České republiky: *Financování PPP projektů* [online]. 2009 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/financovani-ppp-projektu.aspx>

horší finanční pozice, než by tomu bylo v případě veřejného sektoru. Tím se může celá realizace projektu odložit a prodražit, což vede k neefektivnosti při splňování zadavatelem požadovaných cílů ze strany soukromého dodavatele.

## **6. PPP projekty v České republice**

Vláda České republiky podporuje využívání PPP projektů ve všech odvětvích, kde je zajišťování a zabezpečování veřejných statků a služeb pro veřejný sektor nejvýhodnější, a to jak na centrální úrovni, tak i na úrovni samosprávných územních celků.

### **6.1 Implementace PPP v České republice**

Právní prostředí pro realizaci metody PPP v České republice představuje zákon č.134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek. Tento zákon nahradil zákon č.137/2006 Sb. o veřejných zakázkách a zákon č.139/2006 Sb. o koncesních smlouvách a koncesním řízení, které se této problematice věnovaly.

V České republice se vláda začala konceptem PPP zabývat v roce 2004, kdy vydala usnesení č. 7 ze dne 7. ledna toho roku, ve kterém schválila Politiku vlády České republiky v oblasti Partnerství veřejného a soukromého sektoru. Tímto usnesením vláda rozhodla o zřízení PPP centra Ministerstvem financí, které dále stanovila jako regulátora v oblasti PPP. V roce 2006 byly vydány zákony č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách a č.139/2006 Sb. o koncesních smlouvách a koncesním řízení, které tuto problematiku upravovaly. Do 18. dubna 2016 byla Česká republika povinna do českého právního řádu implementovat nové evropské směrnice<sup>55</sup>, v jejichž důsledku byla nutná nová právní úprava veřejných zakázek. Evropské směrnice přináší mnoho změn nejen terminologických, ale také snižují administrativní nároky na dodavatele nebo ruší povinnost zveřejňovat důvody pro zadání veřejné zakázky.

Partnerství veřejného a soukromého sektoru zajišťuje v České republice Ministerstvo financí, Ministerstvo pro místní rozvoj, Asociace pro rozvoj infrastruktury a v minulosti se touto problematikou zabývalo i PPP centrum.

---

<sup>55</sup> Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/24/EU a Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/25/EU.

V roce 2004 bylo Ministerstvem financí České republiky zřízeno PPP centrum, které mělo podporovat implementaci PPP a poskytovat zadavatelům podporu při aplikování metody jak na vládní, tak i na municipální úrovni. Centrum PPP mělo být podporou a asistencí pouze veřejnému sektoru, soukromému sektoru nemělo oprávnění úplatné poradenství poskytovat. V roce 2012 bylo Ministerstvem financí zrušeno.

Ministerstvo financí České republiky uspořádalo již několik seminářů a mezinárodních konferencí zabývajících se problematikou PPP. Například v roce 2005 uspořádalo mezinárodní konferenci, při které došlo k výměně zkušeností s Nizozemskem a Velkou Británií. V roce 2010 uspořádalo seminář na téma: „Finanční aspekty PPP projektů, nejčastější chyby při přípravě PPP projektů a doporučení, jak se jich vyvarovat“.<sup>56</sup> Tohoto semináře se zúčastnila i tajemnice Ministerstva hospodářství, průmyslu a zaměstnanosti Francouzské republiky paní Anne-Marie Idrac a další francouzští odborníci.

Asociace PPP, nyní Asociace pro rozvoj infrastruktury (ARI), byla založena roku 2004 jako sdružení společností a institucí s cílem podpory a rozvoje metody PPP v České republice. Asociace působí na národní i nadnárodní úrovni a snaží se o zlepšení povědomí veřejnosti o veřejně-soukromých partnerstvích, dále o zvýšení efektivity při obnově a rozvoji veřejné infrastruktury, prosazení alternativních metod zadávání a financování veřejné infrastruktury a o podporu smysluplných projektů PPP.<sup>57</sup> Asociace je členem týmu specialistů UNECE (Evropská hospodářská komise OSN), kteří se problematikou PPP na mezinárodní úrovni zabývají.

## **6.2 Politika vlády České republiky v oblasti Partnerství veřejného a soukromého sektoru**

Politika vlády České republiky zavádí partnerství veřejného a soukromého sektoru jako standardní nástroj při zajišťování veřejných služeb a veřejné

---

<sup>56</sup> Ministerstvo financí České republiky: *Materiály ze semináře MF - „Finanční aspekty PPP projektů, nejčastější chyby při přípravě PPP projektů a doporučení, jak se jich vyvarovat“* [online]. 2010 [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/o-ministerstvu/vzdelavani/konference-a-seminare/2010/materialy-ze-seminare-mf-financni-aspk-9690>

<sup>57</sup> *Asociace pro rozvoj infrastruktury* [online]. [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.ceskainfrastruktura.cz/o-ari/>



infrastruktury.<sup>58</sup> Vláda má za to, že systémové a profesionálně řízené využívání konceptu PPP přispěje k efektivnějšímu zkvalitňování veřejných služeb a k alokaci veřejných prostředků, ekonomickému růstu a růstu přímých zahraničních investic stimulováním soukromých investic do veřejné infrastruktury a veřejných služeb, posílení možností čerpání fondů Evropské unie zvýšením podílu spolufinancování soukromým sektorem na projektech veřejného zájmu, účinné kontrole vytváření dlouhodobých závazků veřejným sektorem a k omezení negativních dopadů nesystémově prováděných projektů v oblasti PPP. Vláda si klade za cíl podporovat zavádění a využívání PPP projektů nejen na centrální úrovni státní správy, ale i na úrovni samosprávných územních celků. Dle vlády budou PPP projekty vyvolávat mandatorní výdaje rozpočtů jak státu, tak i územně samosprávných celků. Ty tak mohou zvyšovat i objem veřejného dluhu, a proto vláda bude muset regulovat jejich aplikaci. Vláda tak předpokládá, že veřejné subjekty budou tuto metodu zvažovat jako jednu z možných alternativ realizace projektů ve veřejném zájmu.

Úspěšný PPP projekt přináší výhody oběma smluvním partnerům. Soukromý sektor spoluprací získá možnost dlouhodobých příjmů a veřejný sektor vyšší kvalitu za stejné nebo nižší náklady. Proto je předpokladem k úspěšné aplikaci PPP systémový a programový přístup a také dodržování základních principů daných vládou České republiky. Mezi základní principy PPP vláda řadí především:

- **Hodnotu za peníze** – hlavním požadavkem je dosažení lepšího ekonomického přínosu než při aplikování klasické formy veřejných zakázek.
- **Přenesení rizik** – rizika spojené s realizací projektu by měla nést ta smluvní strana, která má lepší řídicí schopnost. Při aplikaci PPP se předpokládá, že všechna rizika nebo jejich část budou převedena na soukromý sektor.
- **Specifika standardů veřejné služby** – veřejný sektor musí definovat parametry požadovaných veřejných služeb tak, aby byly optimálně zajištěny veřejné služby a současně zvažovány ekonomické aspekty.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Ministerstvo financí České republiky: Základní informace [online]. 2004 [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/podpora-z-narodnich-zdroju/partnerstvi-verejneho-a-soukromeho-sekto/zakladni-informace>

<sup>59</sup> JURČÍK, Radek a Lenka KRUTÁ KOVÁ. Veřejné zakázky a PPP projekty: Potřebnost změny právní úpravy v EU a v ČR. Plzeň: Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-121-2.

- **Údržbu hodnoty veřejných aktiv** – jelikož se veřejná aktiva na soukromého partnera nepřevádějí anebo se po ukončení kontraktu veřejnému subjektu vrací, je na počátku spolupráce nutné jasně definovat pravidla údržby hodnoty veřejných aktiv spravovaných soukromým sektorem.
- **Zajištění inovace a konkurence** – výsledkem smluv PPP musí být řízení konkurence ke zdokonalování a inovování veřejných služeb, nikoliv vytvoření monopolu jednoho smluvního partnera.
- **Makroekonomické efekty** – každý PPP projekt musí obsahovat analýzu a vyhodnocení makroekonomických efektů.

### 6.3 Příklady PPP projektů v České republice

Na vládní úrovni se o veřejně-soukromých partnerstvích začalo jednat v roce 2004, menší projekty realizované metodou PPP se však u nás začaly využívat mnohem dříve. Jednalo se například o vodárny, veřejná osvětlení, domovy důchodců, obecní kanalizace, projekty v nemocnicích jako prádelny nebo stravovací provozovny, které ve vlastnictví soukromých investorů vzkvétaly, ale technologie a prostory nadále patřily nemocnici, a proto se dá o těchto projektech mluvit jako o PPP, i když je tak nikdo nenazýval.<sup>60</sup>

Po prvních nepovedených snahách o realizaci PPP projektů v České republice, vyzvalo PPP centrum všechny zájemce z řad veřejného sektoru, aby předložili své návrhy na projekty, ze kterých se staly tzv. pilotní projekty. Ty měly za úkol otestovat české právní prostředí a jeho připravenost na využívání této metody. Mezi těmito projekty byla výstavba ubytovny a parkoviště v Ústřední vojenské nemocnici v Praze, výstavba a údržba dálnice D3, parkovací dům Rychtářka nebo plzeňské depo pro MHD. Většina z těchto projektů však skončila už v přípravné fázi a to především kvůli nedostatečně připravenému právnímu prostředí pro nový typ spolupráce veřejného a soukromého sektoru, nezkušenosti s touto metodou a nedostatku finančních prostředků.

Prvním velkým projektem v České republice, který se dostal až do fáze podpisu smlouvy, byla „Ubytovna hotelového typu a parkoviště v areálu ÚVN Praha“. Tento

<sup>60</sup> CFO World: Úspěšně fungujících PPP projektů jsou v ČR desítky, jen se jim tak neříká [online]. 2010 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://cfoworld.cz/financni-sluzby/uspesne-fungujicich-ppp-projektu-jsou-v-cr-desitky-jen-se-jim-tak-nerika-531>

projekt byl jediným, který v roce 2007 schválila vláda České republiky. K realizaci PPP projektu nedošlo z důvodu ztráty zájmu ze strany Ministerstva obrany.

Implementace projektů PPP probíhá i na úrovni samosprávných územních celků, kde se na rozdíl od státu realizace krajům a městům daří. Jedná se o oblasti vodohospodářství, teplárenství, veřejného osvětlení, výstavbu autobusových terminálů, zastávek MHD nebo parkovacích domů. Ministerstvo vnitra České republiky uvádí jako vzorové město využívající PPP Tachov. Ve městě byl na základě koncesní smlouvy vybudován moderní víceúčelový sportovní areál, jehož následný provoz a správu měl na starost soukromý partner, kterému město umožnilo vybírat od občanů poplatky za užívání. *„Soukromý partner za to poskytl finanční částku, kterou město použilo pro částečnou úhradu výstavby probíhající klasickou veřejnou zakázkou.“*<sup>61</sup>

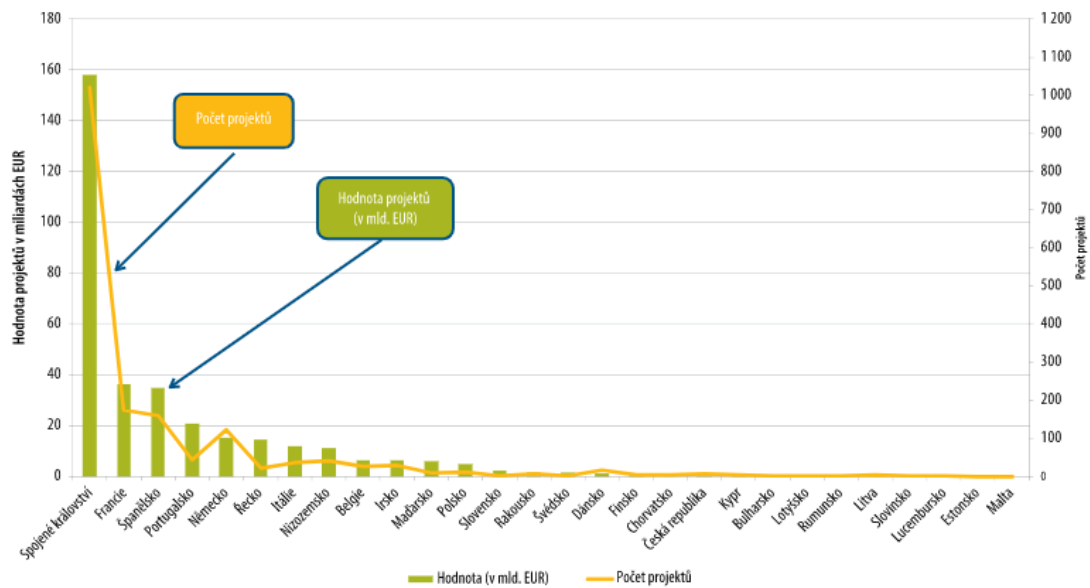
## 7. PPP projekty v zahraničí

V zahraničí jsou PPP projekty často využívanou alternativou veřejných zakázek. V této kapitole se zaměřuji na státy, které jsou členy Evropské unie a metodu PPP aktivně využívají.

K tomu, aby projekty mohly být úspěšně realizované, nestačí mít pouze finanční zdroje, ale také vhodné administrativní prostředí a dostatečné zkušenosti s aplikací PPP projektů. Bohužel v současné době ne všechny státy disponují potřebnými znalostmi a zkušenostmi. Jak dále uvádí graf vytvořený Evropským účetním dvorem (EÚD) jsou PPP projekty nejvíce využívány ve Velké Británii, následované Francií, Španělskem, Portugalskem, Německem a Řeckem.

---

<sup>61</sup> Ministerstvo vnitra České republiky: *Partnerství soukromého a veřejného sektoru v regionech* [online]. [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/partnerstvi-soukromeho-a-verejneho-sektoru-v-regionech.aspx>



Obrázek č. 4: Trh PPP v EU dle členských států od roku 1990 do roku 2016

Převzato: <https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/ppp-9-2018/cs/#chapter10>

Tyto státy sdílejí s ostatními své „know-how“ a dovolují tak ostatním státům poučit se z jejich chyb. Jedním z nejzkušenějších států je v tomto ohledu Velká Británie, kde bylo od roku 1993 podepsáno přes 440 PPP projektů, z nichž je více než polovina stále funkčních a jejich prostřednictvím bylo dosaženo kvalitních veřejných služeb. Ve Velké Británii byl jedním z prvních projektů realizovaných metodou PPP Eurotunel. Aplikace metody PPP nebyla v tomto případě bezchybná, ale posloužila jako ponaučení pro další PPP projekty.

Mezi lety 1990 a 2016 bylo dle Evropského odborného centra pro PPP (EPEC) na unijním trhu uzavřeno 1 749 projektů PPP v celkové výši 336 miliard EUR a převážná většina těchto projektů byla zaměřena na dopravní infrastrukturu.<sup>62</sup> I přesto, že se Evropská unie snaží o zavedení systematického využívání PPP projektů zaváděním různých strategií a plánů, přidělila Evropská unie mezi lety 2000-2014 finanční prostředky pro realizaci PPP jen 84 PPP projektům ve výši necelých

<sup>62</sup> *Evropský účetní dvůr: Partnerství veřejného a soukromého sektoru v EU: rozšířené nedostatky a omezené přínosy* [online]. 2018 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/ppp-9-2018/cs/#chapter10>

5,6 miliard EUR, přičemž celkové náklady na uskutečnění těchto projektů tvořily 29,2 miliard EUR.<sup>63</sup>

Mnoho států nedisponuje vlastními dostatečnými zdroji pro realizaci projektů metodou PPP a nemohou se spolehnout ani na finanční pomoc od Evropské unie. Z toho důvodu počet realizovaných projektů formu PPP prozatím stoupá pomalým tempem.

## 8. Vybrané projekty PPP v České republice

Jak již bylo zmíněno v jedné z předchozích kapitol, v České republice na vládní úrovni nebylo zrealizováno mnoho PPP projektů, které by úspěšně fungovaly. Mnoho z nich skončilo již v přípravné fázi, kdy se zadavatel raději rozhodl o realizaci projektu formou veřejné zakázky nebo ztratil zájem o projekt jako takový. V dalších neúspěšných případech se jednalo o chyby ze strany veřejného zadavatele, jakým bylo neprofesionální jednání. V České republice se doposud dařilo PPP projektům menšího rozsahu a nižší finanční náročnosti, kdy byli zadavatelem kraje nebo obce.

V nejbližší době může dojít k omezení dotací z evropských fondů, a proto je třeba, aby se veřejný sektor začal zabývat hledáním nových možností a alternativ k veřejným zakázkám, jako je právě PPP. Jak uvádí Tomáš Janeba z Asociace pro rozvoj infrastruktury: „*Na téměř 1 500 projektech s investiční hodnotou necelých 300 miliard eur, které se v posledních 15 letech zrealizovaly v zemích EU, se ukazuje, že soukromý sektor dokáže být dlouhodobě odpovědnějším investorem než stát. Díky své invenci a zkušenostem může velké infrastrukturní projekty zajistit efektivněji a včas. To je cesta, kterou by se měla ubírat i Česká republika.*“<sup>64</sup>

Dále se v několika případech věnuji jak neúspěšné realizaci, tak i realizaci úspěšné, která by měla sloužit jako vzorový příklad pro další PPP projekty.

---

<sup>63</sup> *Evropský účetní dvůr: Partnerství veřejného a soukromého sektoru v EU: rozšířené nedostatky a omezené přínosy* [online]. 2018 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/ppp-9-2018/cs/#chapter10>

<sup>64</sup> *Eulog: Česko je o krok blíže k realizaci prvního projektu PPP. Za světem ale zaostáváme* [online]. 2018 [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://www.eulog.cz/clanky/%C4%8Cesko-je-o-krok-blize-k-realizaci-prvniho-projektu-ppp-za-svetem-ale-zaostavame/?mt=51&id=9218&m=a00>

## 8.1 Parkovací dům Rychtářka

Parkovací dům Rychtářka v Plzni je prvním úspěšně zrealizovaným projektem v České republice. Tento projekt byl prvním, který neskončil ve fázi plánování nebo přípravy, jako tomu bylo u řady dalších a prolomil tak všeobecnou nedůvěru v tyto projekty.

Projekt byl v roce 2010 zadán městem Plzeň, které na základě výběrového řízení podepsalo smlouvu s HERMOSA Real Estate a.s. o výstavbě a provozu parkovacího domu, k jehož výstavbě se Magistrát Plzně rozhodl z důvodu nedostatečné kapacity parkovacích míst v centru města. Zastupitelé města si přizvali odborníky s mezinárodními zkušenostmi, kteří městu jednoznačně doporučili využít při výstavbě metodu PPP, která vyšla o 7% výhodněji, než kdyby výstavbu a následný provoz mělo na starost město.<sup>65</sup> Mezi těmito odborníky byly zástupci firem NEWTON Business Development, ROWAN LEGAL a Grant Thornton UK LLP. Pro realizaci projektu byl vybrán typ DBFO (Navrhni, postav, financuj & provozuj), který je nejvyužívanějším typem PPP v zahraničí v oblasti dopravní infrastruktury. Město Plzeň uzavřelo s HERMOSA Real Estate a.s. smlouvu na 20 let<sup>66</sup>, kdy společnost zařízení postavila, financovala a nyní ji provozuje, vlastnická práva k zařízení má však město Plzeň. Město Plzeň se od jiných měst poučilo a parkovné vybírá samo, nikoliv soukromý partner, čímž si udržuje kontrolu nad cenou za parkování. Soukromému partnerovi se město zavázalo s vyplácením tzv. poplatků za dostupnost ve výši 18,5 mil. korun ročně, které začalo vyplácet po dokončení výstavby. Celkové náklady vystoupaly do výše necelé čtvrt miliardy korun.

Výstavba byla dokončena v roce 2011 a v červnu téhož roku byla otevřena pro veřejnost. Budova se nachází na území centrálního obvodu Plzně, což z její polohy činí ideální místo pro parkování osobních vozidel. Vedle zařízení se také nachází 8 parkovacích míst pro autobusy. Parkovací dům nabízí 447 parkovacích míst, z čehož je 27 míst určeno pro osoby se sníženou schopností pohybu a orientace a 8 míst je vyhrazeno pro rodiny s dětmi. V budově se také nachází sociální zařízení pro veřejnost a dva výtahy. Ve spodní části budovy se nachází komerční prostory o rozloze 1953 m<sup>2</sup>.

---

<sup>65</sup> QAP: *Parkovací dům Rychtářka je otevřen* [online]. 2011 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.qap.cz/object/parkovaci-dum-rychtarka-je-otevren-19319>

<sup>66</sup> Smlouva byla uzavřena na 1 rok výstavby a 19 let provozu.

Komerční prostory pronajímá soukromý investor, nikoliv město Plzeň, které tak z těchto prostranství nemá žádný příjem. Parkovací dům je spojen s centrem města pěší lávkou z druhého podlaží, takže řidiči motorových vozidel se snadněji a rychleji dostanou do centra města.

V roce 2012 došlo k vyplavení parkovacího domu, kvůli čemuž musel být na týden uzavřen. Tato havárie byla způsobena závadou na potrubí dešťové vody, které nevydrželo nápor a na 4 místech došlo k jeho rozpojení. Město Plzeň uplatnilo vůči poskytovateli služeb smluvní sankci ve výši 408 000 korun, o kterou snížilo pravidelnou měsíční platbu.<sup>67</sup> Ta byla v plné výši obnovena po odstranění závad na náklady soukromého partnera a po uvedení parkovacího domu do provozu.

Z důvodu nízkých cen za parkování v centru města a nezaplatněným místům na stání po celém městě není parkovací dům obsazován tak, jak si zastupitelé města představovali. Přesto je tento PPP projekt velmi úspěšným a stále slouží svému účelu.



Obrázek č. 5: Parkovací dům Rychtářka

Převzato: <https://www.parkingplzen.cz/uploads/SuperSizerTmp/pageImage/parkovaci-domy/rychtarka-big.-w480-h320-p0-q85-F-----S1-ctru.e.jpeg?1526031558>

<sup>67</sup> *Partnerství veřejného a soukromého sektoru* [online]. Plzeň, 2014 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://dspace5.zcu.cz/handle/11025/20200>. Diplomová práce. Západočeská univerzita Plzeň.

## 8.2 Pardubická krajská nemocnice

V zahraničí jsou projekty PPP velmi často využívány ve zdravotnictví při stavbě a modernizaci nemocnic a dalších zdravotnických zařízení. Ve Velké Británii byla touto metodou postavena například nemocnice Worcestershire Royal Hospital, v Jihoafrické republice nemocnice Inkosi Albert Luthuli a v Itálii nemocnice Spedali Civili di Brescia. Zdravotnictví je dynamickým odvětvím, které se rychle vyvíjí a zdokonaluje, a tak je realizace projektů jako modernizace stávajících nemocničních budov velmi složitá. I v zahraničních státech, které mají dostatek zkušeností s aplikací PPP, několikrát došlo k nedokončení projektů ve zdravotnictví.

Jedním z prvních PPP projektů ve zdravotnictví v České republice měla být modernizace nemocničního areálu, výstavba centrální budovy a parkovacího domu v Pardubické krajské nemocnici a.s. Kraj se k realizaci projektu metodou PPP rozhodl z důvodu vlastních nedostatečných finančních zdrojů, kvůli kterým by jiná forma realizace projektu nebyla v danou chvíli možná. Byly naplánovány miliardové investice od soukromého partnera, které měly zajistit modernizaci a dostavbu areálu krajské nemocnice a novou budovu pro účely nemocnice. Krajská nemocnice vyhlásila v roce 2006 prostřednictvím PPP Centra soutěž na poradce, kteří vypracovali studii proveditelnosti projektu.<sup>68</sup> Na jejím základě byl pro realizaci projektu vybrán typ DBFO s trváním smlouvy na 30 let. Byla vypracována zadávací dokumentace a vyhlášeno výběrové řízení. O realizaci projektu projeví zájem 3 uchazeči, se kterými byla následně vedena jednání, ale ani jeden ze zájemců nabídku neposlal. Především z důvodu stávající finanční krize a rozhodnutí tehdejšího ministra zdravotnictví o redukci traumacentra a onkologického centra v pardubické nemocnici byl projekt v roce 2009 zastaven. I přes vynaložení 20 mil. korun Pardubickým krajem na přípravu projektu, který byl zrušen, se mohou tyto zkušenosti využít při přípravě jiných projektů PPP.<sup>69</sup>

Kvůli nevydařenému PPP projektu, který měl zajistit co nejefektivnější a nejrychlejší modernizaci, dostavbu a novou stavbu v areálu nemocnice, byl kraj nucen

---

<sup>68</sup> *Euro: POKUS PRVNÍ: PARDUBICE* [online]. 2006 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/pokus-prvni-pardubice-791191>

<sup>69</sup> *Česká televize: PPP projekt plány pardubické nemocnice nenaplnil* [online]. 2009 [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelivize.cz/regiony/1424644-ppp-projekt-plany-pardubicke-nemocnice-nenaplnil>



při realizaci plánů postupovat po menších částech z důvodu nižších finančních zdrojů – v roce 2015 byl otevřen multioborový pavilon, kardiologie, v roce 2019 byla otevřena nová budova klinické onkologie a v nejbližší době započne stavba nového pavilonu psychiatrie a vybudování nového urgentního příjmu.<sup>70</sup> Kdyby došlo k podpisu smlouvy veřejně-soukromého partnerství mezi krajem a soukromým investorem, mohla už být modernizace nemocnice hotová.



Obrázek č. 6: Pardubická krajská nemocnice

Převzato: <http://pardubice.nempk.cz/pardubicka-nemocnice>

---

<sup>70</sup> *Idnes: V Pardubicích po prázdninách otevře nová onkologie za sto milionů* [online]. 2019 [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/pardubice/zpravy/onkologie-pardubice-nemocnice-zdravotnictvi.A190723\\_490715\\_pardubice-zpravy\\_mv0](https://www.idnes.cz/pardubice/zpravy/onkologie-pardubice-nemocnice-zdravotnictvi.A190723_490715_pardubice-zpravy_mv0)

### 8.3 Dálnice D47

Prvním uceleným pokusem o PPP v České republice byla výstavba dálnice D47. Při postupu celé realizace procesu se veřejný zadavatel, kterým bylo Ministerstvo dopravy, dopustil mnoha závažných chyb, a tak se kvůli uspěchanému a neprofesionálnímu jednání ze strany veřejného zadavatele tento projekt stal vzorovým příkladem, jak u PPP nepostupovat.

Ministerstvo pochybilo při provádění fáze identifikace potřeb, kterou přeskočilo a rovnou se rozhodlo pro realizování projektu formou PPP i přesto, že neporovnálo náklady potřebné k realizaci projektu formou PPP a klasické veřejné zakázky. Dále nebyla vypracována projektová dokumentace, tudíž nebyla známa konečná verze požadované podoby dálnice a pozemky, které byly pro realizaci projektu potřeba, nebyly včas Ministerstvem dopravy vykoupeny. Asi nejzávažnější chyby se Ministerstvo dopravy dopustilo při výběru soukromého partnera, který byl vybrán bez výběrového řízení a mohl si tak určovat cenu, kterou stanovil velmi vysoko. Na základě provedené analýzy smluvních vztahů při podpisu smluv bylo zjištěno, že kvůli projektu vznikají pro Českou republiku fiskální rizika, a tak se veřejný zadavatel rozhodl upustit od spolupráce se soukromým partnerem, kterému musel uhradit vynaložené náklady ve výši 20 mil. EUR.<sup>71</sup>

### 8.4 Dálnice D4

V roce 2015 představil tehdejší ministr dopravy Dan Ťok na mezinárodní konferenci „Start českých PPP v dopravní infrastruktuře“ nové plány ministerstva dopravy v oblasti PPP. Za pilotní projekty v České republice byly vybrány úseky rychlostních silnic R4 a R7 (od roku 2016 D4 a D7), od kterých si díky metodě PPP ministerstvo na základě vypracované studie proveditelnosti slibovalo rychlejší a kvalitnější provedení stavebních prací. Tehdejší ministr dopravy Dan Ťok o projektech realizovaných formou veřejně-soukromých partnerství uvedl: „*Chtěl bych PPP projekty rehabilitovat jako jeden z vhodných způsobů, jak stavět. Výhodou je rychlost stavby, ale i to, že budoucí provozovatel silnice odvede práci kvalitně a nemusíme ho tolik kontrolovat. Potřebujeme také získat zkušenosti s tímto typem*

---

<sup>71</sup> *Perspektiva PPP projektů v ČR* [online]. Olomouc, 2014 [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: [https://theses.cz/id/pqyo8h/BP\\_Kate\\_ina\\_Zaj\\_kov\\_M11120.pdf](https://theses.cz/id/pqyo8h/BP_Kate_ina_Zaj_kov_M11120.pdf). Diplomová práce. MORA VSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC.

*projektů, abychom byli připraveni na období po roce 2023, kdy již financování staveb z evropských peněz bude mnohem omezenější.”<sup>72</sup>*

Rychlostní silnice R4 byla pro realizaci metodou PPP vybrána z několika důvodů. Byla zvolena na základě skutečnosti, že neleží na síti TEN-T (Transevropská dopravní síť) a tudíž je již v tuto chvíli její dotování z evropských fondů velmi omezené. Pro výběr R4 hrál roli i fakt, že po celém plánovaném úseku jsou již vykoupeny potřebné pozemky a stavba je tak připravena k realizaci.

V návaznosti na studii proveditelnosti, která přinesla pozitivní výsledky, byla v roce 2015 Ministerstvem dopravy vyhlášena otevřená soutěž na „Poskytování služeb právního, finančního a technického poradenství před a v průběhu zadávacího řízení na výběr koncesionáře pro projekt PPP R4.“ Zadávací řízení však bylo Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS) zrušeno a ministerstvo obdrželo konečné rozhodnutí o jeho zrušení v roce 2016.

Usnesením č. 4 ze dne 13. ledna 2016 vláda schválila návrh na dostavbu úseku mezi Příbramí a Pískem a uložila ministru dopravy zahájit zadávací řízení na soukromého partnera, který provede výstavbu 32 km dálnice této dálnice a dále bude provozovat a spravovat nový úsek spolu s úsekem u Skalky a Písku. Podkladem pro objektivní jednání vlády byla vypracovaná „Analýza proveditelnosti a výhodnosti zjištění projektu R4 formou PPP ve srovnání s klasickými veřejnými zakázkami.“

Ministerstvo dopravy vyhlásilo v roce 2017 novou soutěž na zajištění externích poradenských služeb, při které se vyhnulo chybám z předchozího řízení, na které bylo upozorněno ÚOHS a na jejichž základě bylo původní zadávací řízení zrušeno. V §33 zákona č.134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek je umožněno zadavateli vést předběžné tržní konzultace s odborníky či dodavateli o jeho požadavcích a záměrech, čehož Ministerstvo dopravy využilo a se zájemci připravované zadávací podmínky konzultovalo. Ve stejném roce byla podepsána smlouva o poskytování poradenských služeb mezi Ministerstvem dopravy a sdružením společností White&Case, Česká spořitelna a Obermayer Helika smlouvu o externím poradenství, kdy vybrané

---

<sup>72</sup> Ministerstvo dopravy: *MD chystá start PPP projektů v dopravní výstavbě, využít je chce na R4 a R7* [online]. 2015 [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://www.mdcz.cz/Media/Media-a-tiskove-zpravy/MD-chysta-start-PPP-projektu-v-dopravni-vystavbe>,

společnosti měly pomoc při přípravě projektu a výběru koncesionáře.<sup>73</sup> Tímto krokem si stát při jednání se soukromým partnerem zajistil, že se nebude opakovat situace ohledně dálnice D47 (viz výše) a stát nastaví co nejvýhodnější podmínky pro obě strany. Cena vybraného sdružení společností klesla z předpokládaných 79 mil. korun na 26 mil. korun a to díky zdravé konkurenci při zadávacím řízení. Vítězné sdružení společností se v minulosti podílelo na úspěšném uzavření koncesionářské smlouvy pro PPP projekt obchvatu Bratislavy, čímž získal na prestiži pro Ministerstvo dopravy.

Ministerstvo dopravy vyhlásilo v roce 2018 soutěž na dostavbu chybějících 32 km dálnice D4. Při postupu se Ministerstvo dopravy inspirovalo obdobnými projekty PPP ze zahraničí. Po podání žádostí všech zájemců o účast v zadávacím řízení proběhl tzv. shortlisting, kdy ze všech uchazečů byli vybráni 4 nejvhodnější kandidáti, tzv. konsorcía.<sup>74</sup> Pro tyto soukromé investory dále začala jednání se zadavatelem v soutěžním dialogu, na jehož základě si veřejný zadavatel zvolí nejlepšího kandidáta. Zájemci o účast mohli předkládat žádosti o účast v řízení do 2. července 2018. Do zadávacího řízení se přihlásilo 7 zájemců o zakázku z různých zemí – z Německa, Španělska, Velké Británie, Izraele, Francie, ale také společenství několika zemí, jako turecko-italsko-nizozemsko-lucemburských nebo rakousko-australsko-španělsko-francouzského firem.<sup>75</sup> Všechny 7 zájemců má zkušenosti s obdobnými projekty PPP, kdy soukromý partner zrealizuje výstavbu a následně ji provozuje.

Zadavatel nyní hodnotí a vybírá z předložených žádostí o účast. Dle výsledku budou vybráni 4 uchazeči, kteří budou vyzváni k účasti v soutěžním dialogu.<sup>76</sup> Pokud bude výběr soukromého investora úspěšný a nevyskytnou se žádné problémy, mohl by dodavatel začít se stavbou dálnice v roce 2020 a v roce 2022 by výstavba mohla být dokončena. Soukromý partner bude dále postavený úsek dálnice spolu s částmi silnic u Skalky a u Písku provozovat a udržovat po dobu 25 let. Za stavbu dálnice a za období

---

<sup>73</sup> Ministerstvo dopravy: *MD uzavřelo smlouvu se sdružením, které připraví PPP projekt na dostavbu D4* [online]. 2017 [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://www.mdcr.cz/Media/Media-a-tiskove-zpravy/MD-u-zavrelo-smlouvu-se-sdruzenim,-ktere-pripravi-P>

<sup>74</sup> Ministerstvo dopravy: *Startuje soutěž na dostavbu 32 kilometrů dálnice D4 mezi Příbramí a Pískem formou PPP* [online]. 2018 [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://www.mdcr.cz/Media/Media-a-tiskove-zpravy/Startuje-soutez-na-dostavbu-32-kilometru-dalnice-D>

<sup>75</sup> *Eulog: Česko je o krok blíže k realizaci prvního projektu PPP. Za světem ale zaostáváme* [online]. 2018 [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://www.eulog.cz/clanky/%C4%8Cesko-je-o-krok-blize-k-realizaci-prvniho-projektu-ppp-za-svetem-ale-zaostavame/?mt=51&id=9218&m=a00>

<sup>76</sup> *Dálnice D4: Postup přípravy a realizace* [online]. [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <http://www.dalniced4.cz/#postup-pripravy-a-realizace>

jejího provozu ministerstvo předpokládá, že soukromému investorovi zaplatí přibližně 25 miliard korun.<sup>77</sup>

Pokud by byl tento pilotní projekt PPP úspěšný, mohlo by být touto cestou vystavěno mnoho dalších kilometrů dálnic a silnic. Dalším projektem by mohla být dálnice D7, D3 nebo D6.



Obrázek č. 7: Plánovaná finální podoba dálnice D4

Převzato: <https://www.pppd4.cz/admin-data/storage/get/174->

<sup>77</sup> Ministerstvo dopravy: Startuje soutěž na dostavbu 32 kilometrů dálnice D4 mezi Příbramí a Pískem formou PPP [online]. 2018 [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://www.mdcrcz/Media/Media-a-tiskove-zpravy/Startuje-soutez-na-dostavbu-32-kilometru-dalnice-D>

# ZÁVĚR

Partnerství veřejného a soukromého sektoru je jednou z možností jak dosáhnout efektivnější a rychlejší realizace projektů ve veřejném zájmu. Tradičně se jedná o zakázky ve zdravotnictví, školství a v dopravní infrastruktuře, ve které je realizováno nejvíce PPP projektů v celé Evropské unii, která aplikaci PPP podporuje a snaží se o zavedení systematického využívání tohoto konceptu.

Jak jsem uvedla již v úvodu práce, čerpání dotací z evropských fondů bude postupně omezováno a z toho důvodu je pro veřejný sektor příhodné najít jiný způsob zajišťování svých potřeb. Dle mého názoru by se stát měl vydat cestou veřejně-soukromých partnerství, které pod odborným vedením nabízejí celou škálu možností, jak požadovaný projekt úspěšně a efektivně zrealizovat. Důraz je kladen především na odbornost vedení projektu. V minulosti došlo při procesu realizace určitých projektů k selhání veřejného sektoru, který se dopustil tolika závažných chyb, že muselo být od projektu odstoupeno a státu se ve výsledku vyplatilo zaplatit soukromému partnerovi vysokou sankci za předčasné ukončení smlouvy.

Veřejný sektor by mohl být k aplikaci PPP motivován finanční stránkou věci. Díky této metodě je totiž veřejný sektor schopen realizovat finančně nákladné projekty i ve chvíli, kdy veřejný rozpočet nedisponuje dostatečnými finančními prostředky. Zadavatel vyplácí domluvenou částku soukromému sektoru až po dokončení výstavby ve formě smluvně dohodnutých splátek, čímž nezatěžuje veřejný rozpočet. Tato metoda však není schopna vyřešit problémy veřejných financí, jako je například další zadlužování. Spolupráce obou sektorů může pomoci stabilizovat a zlepšit deficitní stav veřejných rozpočtů. Pro soukromého partnera přináší spolupráce s veřejným subjektem stabilnější prostředí, vyšší míru ziskovosti a díky dlouhodobosti uzavíraných kontraktů jistotu příjmů po delší časové období. Na druhou stranu jsou na soukromý subjekt převáděna určitá rizika, která souvisí s výstavbou či následným provozem zařízení a soukromý subjekt za ně přejímá plnou odpovědnost.

Ve své práci jsem se zaměřila na 4 projekty PPP v České republice, které jsem si vybrala ze zdravotnictví a dopravní infrastruktury. Věnuji se stavbě parkovacího domu Rychtářka v Plzni, který je prvním úspěšně zrealizovaným projektem na našem území.

Až do realizace parkovacího domu Rychtářka bylo uvažováno o několika dalších projektech PPP, ale ani jeden nepostoupil přes fázi úvah.

Realizace projektů metodou PPP má oproti tradičnímu zadávání zakázek několik výhod, jako je rychlejší a kvalitnější realizace výstavby, možnost sdílení rizika, optimalizace nákladů, zvýšená efektivnost, vyšší míru transparentnosti nebo možnost účinnějším způsobem zužitkovávat odborné znalosti jak z veřejného, tak i ze soukromého sektoru. Na druhou stranu je s PPP projekty spojena časově náročnější příprava, určitá rigidita při dlouhodobosti smluv a nedostatek zkušeností v této oblasti.

Kvůli výše uvedeným problémům ztratily PPP projekty z části svou přitažlivost, ale i přesto věřím, že po získání dostatečné praxe se stane partnerství veřejného a soukromého sektoru častou a obvyklou formou realizace projektů ve veřejném zájmu.

# RESUMÉ

Partnership of public and private sectors, abbreviated to PPP projects, is an instrument used by the public sector, intended for securing and providing facilities and services in the interest of the public/society. This method finds wide application especially in the sphere of economic and social infrastructure, where it can be employed to construct and often operate medical clinics, highways, penal facilities, courthouses and much more.

The concept of PPP projects is known around the world. Governments of many foreign countries utilize the public private partnership primarily for construction of transport infrastructure. In Czech Republic however, the more traditional method of public procurement is used more frequently. Main reason for its dominance being that it allows application for EU subsidies. The overall amount of subsidies for Czech Republic will most probably decrease significantly in foreseeable future, which will press the public sector to ask itself how to obtain funds required for the realization of this type of projects. One of several possible answers to this question is the public private partnership, which makes this concept a current topic. That is also the reason, why I chose to write my thesis about it.

In the last part of my thesis, I focus on four particular PPP projects in Czech Republic, representing both the sphere of healthcare and transport. With each project I concentrate specifically on the realization part of the process of PPP application, which failed in two of those examples. One of the projects is still in the phase of tender, but everything seems to suggest that it should become another successful case of PPP application.



# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Knižní zdroje

1. BERGEROVÁ, Eva. *Veřejné zakázky v České republice*. Praha: EUROLEX BOHEMIA, 2005. ISBN 80-86861-86-9.
2. HAMERNÍKOVÁ, Bojka. *Veřejné finance: Vybrané problémy*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-577-2.
3. HAMERNÍKOVÁ, Bojka a Alena MAAVTOVÁ. *Veřejné finance*. Druhé aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2010. ISBN 978-80-7357-497-0.
4. HAMERNÍKOVÁ, Bojka, KUBÁTOVÁ, Květa. *Veřejné finance*. Praha: EUROLEX BOHEMIA, 1999. ISBN 978-80-7357-497-0.
5. JURČÍK, Radek a Lenka KRUTÁKOVÁ. *Veřejné zakázky a PPP projekty: Potřebnost změny právní úpravy v EU a v ČR*. Plzeň: Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-121-2.
6. LEGO, Jan a Tomáš LOUDA. *Partnerství veřejného a soukromého sektoru*. Praha - Plzeň: Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-175-5.
7. LOUDA, Tomáš a Jiří GROSPÍČ. *Partnerství veřejného a soukromého sektoru: Právní a ekonomické aspekty*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2010. ISBN 978-80-904024-8-5.
8. NAHODIL, František. *Veřejné finance v České republice*. Plzeň: Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-162-5.
9. OCHRANA, František. *Hodnocení veřejných zakázek a veřejných projektů*. Vydání druhé přepracované. Praha: ASPI, 2001. ISBN 80-85963-96-5.
10. PAVEL, Jan, David ONDRÁČKA, Lukáš NÝVLT a Zuzana PICKOVÁ. *Veřejné zakázky v České republice: Korupce nebo transparentnost?*. Praha: Transparency, 2005.
11. PEKOVÁ, Jitka. *Hospodaření a finance územní samosprávy*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2004. ISBN 80-7261-086-4.
12. PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Třetí aktualizované a rozšířené vydání. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-351-5.
13. POTŮČEK, Martin. *Veřejná politika*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005. ISBN 80-86429-50-4.

14. TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. Praha: Professional publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-79-5.
15. TOMEŠ, Igor. *Sociální správa: Úvod do teorie a praxe*. Vydání druhé rozšířené a přepracované. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-483-0.

### Internetové zdroje

1. ALBL, Sebastián. *Spolupráce veřejného a soukromého sektoru* [online]. Plzeň, 2018 [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <https://dspace5.zcu.cz/handle/11025/31489>. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni.
2. *Archiweb: Parkovací dům Rychtárka v Plzni byl uveden do provozu* [online]. 2011 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://www.archiweb.cz/n/home/parkovaci-dum-rychtarka-v-plzni-byl-uvaden-do-provozu>
3. *Asociace pro rozvoj infrastruktury* [online]. [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.ceskainfrastruktura.cz/o-ari/>
4. *Asociace pro rozvoj infrastruktury: Design, Build, Finance & Operate* [online]. [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: <https://www.ceskainfrastruktura.cz/slovnicek-pojmu/design-build-finance-operate/>
5. *BusinessInfo* [online]. [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/>
6. *Česká televize: „Lidé se musí hlavně starat sami o sebe.“ Thatcherová proměnila Británii i svět* [online]. 2019 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/svet/2805761-lide-se-musi-hlavne-starat-sami-o-sebe-thatcherova-promenila-britanii-i-svet>
7. *Česká televize: PPP projekt plány pardubické nemocnice nenaplnil* [online]. 2009 [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/regiony/1424644-ppp-projekt-plany-pardubicke-nemocnice-nenaplnil>
8. CFO World: Úspěšně fungujících PPP projektů jsou v ČR desítky, jen se jim tak neříká [online]. 2010 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://cfoworld.cz/financi-sluzby/uspesne-fungujicich-ppp-projektu-jsou-v-cr-desitky-jen-se-jim-tak-nerika-531>
9. *Dálnice D4: Postup přípravy a realizace* [online]. [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <http://www.dalniced4.cz/#postup-pripravy-a-realizace>
10. *DÁLNIČE D4 PROJEKT PPP* [online]. [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://www.pppd4.cz/cs>
11. *Eulog: Česko je o krok blíže k realizaci prvního projektu PPP. Za světem ale zaostáváme* [online]. 2018 [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://www.eulog.cz/clanky/%C4%8Cesko-je-o-krok-blize-k-realizaci-prvniho-projektu-ppp-za-svetem-ale-zaostavame/?mt=51&id=9218&m=a00>

12. *Euro: POKUS PRVNÍ: PARDUBICE* [online]. 2006 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/pokus-prvni-pardubice-791191>
13. *Evropská komise* [online]. [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/info/index\\_cs](https://ec.europa.eu/info/index_cs)
14. *Evropský účetní dvůr: Partnerství veřejného a soukromého sektoru v EU: rozšířené nedostatky a omezené přínosy* [online]. 2018 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/ppp-9-2018/cs/#chapter10>
15. *GOV.UK: HM Treasury* [online]. [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/organisations/hm-treasury>
16. HOUROVÁ, Veronika. *Právní aspekty realizace PPP projektů* [online]. Praha, 2018 [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/103570>. Diplomová práce. Univerzita Karlova.
17. *Idnes: V Pardubicích po prázdninách otevře nová onkologie za sto milionů* [online]. 2019 [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/pardubice/zpravy/onkologie-pardubice-nemocnice-zdravotnictvi.A190723\\_490715\\_pardubice-zpravy\\_mv0](https://www.idnes.cz/pardubice/zpravy/onkologie-pardubice-nemocnice-zdravotnictvi.A190723_490715_pardubice-zpravy_mv0)
18. *Iurum: Vláda ČR posvětila první PPP projekt na výstavbu dopravní infrastruktury* [online]. 2016 [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: <https://www.iurium.cz/2016/02/21/vlada-cr-posvetila-prvni-ppp-projekt-na-vystavbu-dopravni-infrastruktury/>
19. JURČÍK, Radek a Jan OSTRŽÍŽEK. *Veřejné zakázky a veřejné-soukromá partnerství* [online]. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2008 [cit. 2020-04-06]. ISBN 978-80-7375-159-3.
20. MAAÝTOVA, Alena. *VŠEM: Veřejné finance* [online]. 2011 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: [https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st\\_vsaeu\\_vf\\_maaytova.pdf](https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_vsaeu_vf_maaytova.pdf)
21. *Ministerstvo dopravy: MD chystá start PPP projektů v dopravní výstavbě, využít je chce na R4 a R7* [online]. 2015 [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://www.mdcr.cz/Media/Media-a-tiskove-zpravy/MD-chysta-start-PPP-projektu-v-dopravni-vystavbe>,
22. *Ministerstvo dopravy: MD uzavřelo smlouvu se sdružením, které připraví PPP projekt na dostavbu D4* [online]. 2017 [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://www.mdcr.cz/Media/Media-a-tiskove-zpravy/MD-uzavrelo-smlouvu-se-sdruzenim,-ktere-pripravi-P>
23. *Ministerstvo dopravy: Ministerstvo dopravy vybírá čtyři konsorcia, která budou soutěžit o dostavbu a provoz 32 km D4* [online]. 2018 [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://www.mdcr.cz/Media/Media-a-tiskove-zpravy/Ministerstvo-dopravy-vybira-ctyri-konsorcia,-ktera>
24. *Ministerstvo dopravy: Startuje soutěž na dostavbu 32 kilometrů dálnice D4 mezi Příbramí a Pískem formou PPP* [online]. 2018 [cit. 2020-04-13]. Dostupné z:

- <https://www.mdcz.cz/Media/Media-a-tiskove-zpravy/Startuje-soutez-na-dostavbu-32-kilometru-dalnice-D>
25. *Ministerstvo financí České republiky: Materiály ze semináře MF - „Finanční aspekty PPP projektů, nejčastější chyby při přípravě PPP projektů a doporučení, jak se jich vyvarovat“* [online]. 2010 [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/o-ministerstvu/vzdelavani/konference-a-seminare/2010/materialy-ze-seminare-mf-financni-aspek-9690>
  26. *Ministerstvo financí České republiky: Metodika - Řízení rizik v projektech PPP* [online]. 2011 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislative/metodiky/2011/metodika--rizeni-rizik-v-projektech-ppp-9542>
  27. *Ministerstvo financí České republiky: Platební mechanismy projektů PPP* [online]. 2008 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislative/metodiky/2012/platebni-mechanismy-projektu-ppp-9536>
  28. *Ministerstvo financí České republiky: Procesní postup při přípravě a realizaci PPP projektů* [online]. 2012 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislative/metodiky/2012/procesni-postup-pri-priprave-a-realizaci-9537>
  29. *Ministerstvo financí České republiky: Průvodce metodikami pro realizaci PPP projektů - 2013* [online]. 2013 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislative/metodiky/2013/pruvodce-metodikami-pro-realizaci-ppp-pr-12335>
  30. *Ministerstvo financí České republiky: Soukromý sektor* [online]. [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/soukromy-sektor>
  31. *Ministerstvo financí České republiky: Základní informace - Politika vlády České republiky v oblasti Partnerství veřejného a soukromého sektoru* [online]. 2004 [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/podpora-z-narodnich-zdroju/partnerstvi-verejneho-a-soukromeho-sektoru/zakladni-informace>
  32. *Ministry of Finance of the Czech Republic: Other countries* [online]. 2013 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/en/themes/public-private-partnership/other-countries>
  33. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://mmr.cz/cs/Uvod>
  34. *Ministerstvo vnitra České republiky: Financování PPP projektů* [online]. 2009 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/financovani-ppp-projektu.aspx>
  35. *Ministerstvo vnitra České republiky: Partnerství soukromého a veřejného sektoru v regionech* [online]. [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/partnerstvi-soukromeho-a-verejneho-sektoru-v-regionech.aspx>
  36. *OECD* [online]. [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/>

37. *Osobnosti.cz: Margaret Thatcher* [online]. [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://zivotopis.osobnosti.cz/margaret-thatcher.php>
38. OSTRÍŽEK, Jan. *Public Private Partnership: příležitost a výzva* [online]. Praha: C.H.Beck, 2007 [cit. 2020-03-04]. ISBN 978-80-7179-744-9. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=\\_MtOTM8qVhYC&pg=PA17&lp=PA17&dq=pfi+projekty&source=bl&ots=rB87WDfrLU&sig=ACfU3U1Qjg9IApPaRWisqzJt57Nk2qPE2w&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjU4NWr9f7nAhXcSxUIHcd1DeAQ6AEwAHoECACQAQ#v=onepage&q=pfi%20projekty&f=false](https://books.google.cz/books?id=_MtOTM8qVhYC&pg=PA17&lp=PA17&dq=pfi+projekty&source=bl&ots=rB87WDfrLU&sig=ACfU3U1Qjg9IApPaRWisqzJt57Nk2qPE2w&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjU4NWr9f7nAhXcSxUIHcd1DeAQ6AEwAHoECACQAQ#v=onepage&q=pfi%20projekty&f=false)
39. *Partnerství veřejného a soukromého sektoru* [online]. Plzeň, 2014 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://dspace5.zcu.cz/handle/11025/20200>. Diplomová práce. Západočeská univerzita Plzeň.
40. *Perspektiva PPP projektů v ČR* [online]. Olomouc, 2014 [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: [https://theses.cz/id/pqyo8h/BP\\_Kate\\_ina\\_Zaj\\_kov\\_M11120.pdf](https://theses.cz/id/pqyo8h/BP_Kate_ina_Zaj_kov_M11120.pdf). Diplomová práce. MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC.
41. *PPP Knowledge Lab* [online]. [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: [https://pppknowledgelab.org/?gclid=EAIaIQobChMI8uiU15jj6AIVA7d3Ch0AEQ3uEAAAYASAAEgJ80PD\\_BwE](https://pppknowledgelab.org/?gclid=EAIaIQobChMI8uiU15jj6AIVA7d3Ch0AEQ3uEAAAYASAAEgJ80PD_BwE)
42. *PPP Standards: Czech republic* [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <http://pppstandards.org/czech-republic/>
43. *QAP: Parkovací dům Rychtářka je otevřen* [online]. 2011 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.qap.cz/object/parkovaci-dum-rychtarka-je-otevren-19319>
44. *Transparency International: Partnerství veřejného a soukromého sektoru v České republice* [online]. Praha, 2009 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: [https://www.transparency.cz/wp-content/uploads/TIC\\_PPP\\_2009.pdf](https://www.transparency.cz/wp-content/uploads/TIC_PPP_2009.pdf)
45. *Útvar koncepce a rozvoje města Plzně: Parkovací dům Rychtářka* [online]. [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/ukoncene-projekty/parkovaci-dum-rychtarka/parkovaci-dum-rychtarka.aspx>
46. VALENTOVÁ, Iveta. *Partnerství veřejného a soukromého sektoru v České republice* [online]. Praha, 2013 [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/52668>. Diplomová práce.

## Právní předpisy

1. Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/24/EU o zadávání veřejných zakázek.
2. Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/25/EU o zadávání zakázek subjekty působícími v odvětví vodního hospodářství, energetiky, dopravy a poštovních služeb.
3. Zákon č.129/2000 Sb. o krajích.

4. Zákon č.219/2000 Sb. o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích.
5. Zákon č.128/2000 Sb. o obcích.
6. Zákon č.250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.
7. Zákon č.134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Rozdíl mezi veřejnou zakázkou a PPP .....	21
Obrázek č. 2: Typy PPP a jejich porovnání .....	27
Obrázek č. 3: Schéma procesu PPP .....	30
Obrázek č. 4: Trh PPP v EU dle členských států od roku 1990 do roku 2016 .....	44
Obrázek č. 5: Parkovací dům Rychtářka .....	47
Obrázek č. 6: Pardubická krajská nemocnice .....	49
Obrázek č. 7: Napláňovaná finální podoba dálnice D4 .....	53