

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Partnerství veřejného a soukromého
sektoru

Předkládá: Bc. Ivana Baudyšová

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

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou 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.

Plzeň, duben 2020

Podpis

Poděkování

Mé poděkování patří Ing. Milanovi Lindnerovi, Ph.D. za odborné vedení práce, vstřícnost při konzultacích a cenné rady, které mi pomohly tuto práci zpracovat.

Obsah

Úvod	6
1. Vývoj a definice Public Private Partnership.....	8
1.1 Definice PPP.....	8
1.2 Historie a vývoj partnerství.....	9
1.3 Příležitost pro PPP v ČR.....	10
2. Charakteristika PPP projektů.....	13
2.1 Projekt.....	13
2.2 Veřejný a soukromý sektor	14
2.3 Účastníci PPP a jejich spolupráce	14
2.3.1. Role účastníků	16
2.4 Typy projektů	18
2.4.1 DBB (Design-Bid-Build).....	18
2.4.2 OM (Operation and Maintenance)	19
2.4.4 BOT (Build-Operate-Transfer).....	19
2.4.5 DBFO (Design-Build-Finance-Operate)	20
2.4.6 BOO (Build-Own-Operate)	21
2.5 Financování.....	21
2.5.1 Zapojení grantů	22
2.6 Výhody a nevýhody.....	23
2.6.1 Výhody	24
2.6.2. Nevýhody	26
2.6.3 Mýty o PPP projektech.....	28
2.7 Rizika	29
2.8 Jiné formy spolupráce.....	31
2.9 Charakteristické znaky veřejné zakázky, koncesní smlouvy a formy PPP ...	33
3. Realizace projektu	35
3.1 Identifikace vhodného projektu	35
3.2 Přípravná fáze	35
3.2.1 Studie proveditelnosti.....	36
3.2.2 Value for Money.....	37
3.3 Průběh realizace	38
3.4 Kontrola PPP	39

4. Legislativní a institucionální rámec PPP	41
4.1 Vývoj legislativy.....	41
4.1.1. Vývoj legislativy na Slovensku.....	43
4.2 Institucionální rámec	44
4.2.1 PPP Centrum a.s.	44
4.2.2 Asociace PPP	46
4.2.3 Úřad pro ochranu hospodářské soutěže.....	47
4.2.4 Nejvyšší kontrolní úřad	48
4.2.5 Ministerstvo financí České republiky	51
5. Praktická část.....	52
5.1 Parkovací dům Rychtářka	52
5.2 Plzeňské depo MHD.....	56
5.3 Sportovní areál v Tachově	60
5.4 Opravdu Nový Klimentov.....	61
5.5 SWOT analýza	63
6. Autorský přínos.....	67
6.1 Problémy PPP.....	67
6.2 Návrhy řešení.....	68
Závěr	71
Resumé	73
Seznam použité literatury	75

Úvod

V diplomové práci se zabývám problematikou „Partnerství veřejného a soukromého sektoru“ nebo-li PPP projekty (Public Private Partnership). Od roku 2004, kdy se tato forma spolupráce v České republice schválila, se již několik úspěšných i neúspěšných projektů realizovalo. Avšak převládá negativní zkušenost. Téma se stále vyvíjí a je dle mého názoru stále aktuální, jelikož se touto formou právě teď buduje např. projekt Dálnice D3 a o projekty se poslední rok zvýšil zájem ze strany odborníků a předpokládá se, že se do těchto projektů bude ze strany státu více investovat. Tato forma spolupráce je v zahraničí již zaběhnutým a úspěšným nástrojem. V ČR se dosud s tímto nástrojem učí všichni pracovat, avšak stále zde není vytvořené vhodné prostředí pro jejich realizaci. V práci bude představena dosavadní dobrá i špatná praxe a negativní vlivy, které úspěšnost nástroje ovlivňují.

Cílem práce je představit spolupráci formou PPP jako nástroj, který by mohl více být využíván ve veřejné správě v rámci realizace projektů, které se bez financí a odborných zkušeností soukromého sektoru nedají ve vyšším počtu uskutečnit. Položila jsem si 2 otázky. Je po dosavadních negativních zkušenostech možné úspěšně, transparentně a hospodárně realizovat projekty, které budou dlouhodobě sloužit veřejnosti? Proč jsou projekty neúspěšné a co je potřeba změnit, aby tomu tak nebylo?

Práce se skládá z šesti kapitol, z toho jsou čtyři teoretické a dvě praktické. V první kapitole se zaměřuji na úvod do problematiky a pojem jsem pro začátek definovala. Ve třetí podkapitole této části je téma komplexněji nastíněno, aby ho by z pohledu čtenáře bylo možné zcela pochopit již na začátku. Ve druhé kapitole se zabývám charakteristickými rysy formy PPP, která obsahuje spousty dílčích podtémat. V práci se objevují taková podtémata, která jsou podstatná z hlediska faktů, díky kterým lze vyvodit závěry, a to zejména účastníci, typy projektů, jejich výhody a nevýhody, financování a rizika. Ve třetí části je popsána samotná realizace projektu, což je velmi obsáhlý a detailní proces, který trvá i roky, proto jsem vyzdvihla takové informace, které jsou z mého pohledu podstatné a předají potřebné znalosti o průběhu celého provedení projektu. Ve čtvrté části se zabývám PPP projekty z pohledu jejich legislativního ukotvení, jelikož nemá žádnou svojí právní normu a normy, na které se PPP vztahuje, byly v minulosti novelizovány. Dále jsem rozpracovala rovinu institucionální, která je pro tento nástroj také podstatná. V této části se zabývám předními institucemi a uvádím konkrétní projekty kontrolované NKÚ především z pohledu transparentnosti.

Pátá část je již zařazena do praktické části. Ta obsahuje čtyři projekty, které byly realizovány jak úspěšně, tak neúspěšně. Každý projekt je představen zvlášť, v konci kapitoly je

konečné shrnutí zjištěných informací z těchto projektů na základě výsledků analýzy. Charakteristické stránky projektů jsou zpracovány do SWOT analýzy, aby byly informace ihned zřejmé. Poslední část je věnována úvahám autorky nad problematikou PPP projektů na základně zjištěných teoretický faktů a informací, které vyplývají ze 4 detailněji zkoumaných projektů. Úvaha obsahuje shrnutí úskalí tématu a návrhy možného řešení těchto problémů z mého úhlu pohledu, které formu PPP negativně ovlivňují. Řešení by měly přispět ke snadnější realizaci projektů ze strany veřejného i soukromého sektoru.

1. Vývoj a definice Public Private Partnership

Pojem partnerství byl poprvé použit v obchodním právu, kde pojem definoval smlouvu, která zajišťovala spravedlivé rozdělení nejen zisku, ale i ztrát ze společného obchodu. Zaměstnanci veřejné správy pojem obecně zmiňují při spolupráci vládních a nevládních činitelů při výměně či poskytování informací ze strany veřejné správy.¹

1.1 Definice PPP

V České republice existuje mnoho druhů spolupráce jako například Místní Agenda 21, která se podílí na plánování veřejných služeb místních samospráv a občanů nebo spolupráci obcí, které jsou v tzv. dobrovolném svazku obcí. V práci bude charakterizováno a uváděno do souvislostí partnerství typu Public Private Partnership v překladu Partnerství veřejného a soukromého sektoru (dále jen PPP).²

Je to obecný pojem, který nám vyjadřuje specifickou formu spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem, kdy veřejný sektor využívá zdrojů a znalostí soukromého sektoru. Pojem PPP je též obecným označením pro vztah spolupráce mezi veřejnou správou a soukromým sektorem. PPP je možné charakterizovat také jako ekvivalent koncesních smluv a kvazikoncesních veřejných zakázek, pokud budeme na pojem nahlížet širěji, tak i klasické veřejné zakázky. Forma spolupráce je využívána především v budování veřejné infrastruktury a poskytování veřejných služeb.³ Pojem PPP nemá doteď jasně stanovenou definici v ČR ani v EU, což je hned prvním úskalím této formy spolupráce, avšak existují různé variace definic, kterými je partnerství charakterizováno.

Definice se rozcházejí dle států, někde je tato spolupráce označována jako privatizace státem vlastněných podniků či soukromoprávní manipulace s majetkem veřejných korporací. Definice tohoto partnerství je považována za nejednoznačnou, protože se mohou lišit zájmy jejich autorů a je potřeba zohledňovat i národní odlišnosti. Z tohoto důvodu uvedu definic několik.

1) První je definice dle **Světové banky**, která pojem popisuje obecně a odkazuje na dohodu mezi veřejným a soukromým sektorem, kdy je část služeb přesunuta v rámci odpovědnosti na

¹ POTLUKA, Oto. Příručka pro projekty realizované v partnerství. Praha: Úřad vlády ČR, 2012. ISBN 978-80-7440-062-9. str.10

² LOUDA, Tomáš a Jiří GROSPÍČ. Partnerství veřejného a soukromého sektoru: právní a ekonomické aspekty. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2010. Ediční řada Ústavu státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-904024-8-5., str. 18-19

³ JURČÍK, Radek. *Veřejné zakázky a koncese*. 2., dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2014. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-443-8., str. 377

soukromý sektor, a tím je dosaženo vzájemné dohody v rámci zabezpečení veřejných služeb či infrastruktury.⁴

2) **Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj** (OECD) partnerství charakterizuje jako „dlouhodobé smlouvy mezi vládou a soukromými partnery, při nichž tento partner poskytne a financuje veřejné služby za využití kapitálového aktiva, přičemž se sdílejí související rizika“.⁵

3) Dle **Zelené knihy** z roku 2004 se pod tímto souslovím skrývá obecné označení formy spolupráce mezi veřejným a privátním sektorem a hlavním účelem partnerství je podpora financování, výstavba, obnova, správa či údržba veřejných služeb nebo infrastruktury.⁶

4) Oficiální definicí dle **Alen** je, že PPP projekty odkazují na spolupráci, která je smluvně upravena, je dlouhodobá a cílem je efektivní naplnění veřejných úkolů potřebnými zdroji, jak finančními, tak i personálními i know-how. Další charakteristikou je efektivní alokace rizik, které se s projektem pojí a to na základě zkušeností obou partnerů.⁷

V České republice se užívá definice dle metodiky Ministerstva financí. Obecně lze říci, že je to spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem, která se sjednává smluvně dle dohodnutých podmínek, je dlouhodobá a její účel je založen na přínosu a rozdělení rizik obou stran. Zejména se využívá ve výstavbách, renovacích, údržbě či správě veřejné infrastruktury nebo poskytování veřejných služeb.⁸

1.2 Historie a vývoj partnerství

První formy spolupráce soukromé a veřejné sféry vznikaly již v roce 1364 ve Velké Británii a to v závislosti na uzákonění mýtných závor a některých silnic. První místa, kde se začaly vybírat poplatky, existovaly již v roce 1663. V první polovině 19. století byly zpoplatněné oblasti skoro po celé Anglii, zřizovaly je městské rady, obchodníci, manufaktury a farmáři. Určité finanční příspěvky ze soukromého sektoru je možné zaznamenat i ve 40. letech

⁴ JANUŠKA, Martin. Public private partnership - možnosti využití konceptu PPP v praxi: budování pokrytí širokopásmovým signálem v jihovýchodní Evropě - projekt PPP4Broadband. Plzeň: Nava, 2016. ISBN 978-80-7211-496-2. str. 42

⁵ Evropský účetní dvůr. Zvláštní zpráva č. 09 2018 [cit. 10.01.2020]. [online]. Dostupné z:

<https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/ppp-9-2018/cs/#chapter8>

⁶ Zelená kniha Komise Evropských společenství a partnerství veřejného a soukromého sektoru a právu Společenství o veřejných zakázkách a koncesích ze dne 30.4.2004 [cit. 10.01.2020]. Dostupné z:

https://web.archive.org/web/20170203080214/https://www.portal-vz.cz/getmedia/3566b6d1-b2ce-4a9d-bfcd-aa29859b5dac/03_Zelena_kniha_o_PPP

⁷ Dle Alen et al. (2009), definice původně uvedena ve Federal Report on PPP in Public Real Estate, Part I: Guideline 2003, přímo čerpáno z ANUŠKA, Martin. Public private partnership - možnosti využití konceptu PPP v praxi str. 42

⁸ OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9., str. 2

19. století ve Velké Británii, protože právě v téhle době došlo k rozšiřování železnic. Následně byl pokrok rozšířen také do USA. Vznik typů partnerství byl ve státech různorodý, např. ve Francii se zrodilo partnerství ze smíšených společností a koncesí. Ve druhé polovině 19. st. bylo partnerství ku prospěchu především k financování železničních, tramvajových, elektrických a vodovodních sítí. Koncesní smlouvy byly dlouhodobé a nakonec následovalo vždy navrácení infrastruktury do veřejné sféry. V 90. letech 20. století se spolupráce už posunula z hlediska financování a vytváření infrastruktur blíže k typu PPP a to především u budování vysokorychlostních železnic a silnic. Koncese nebyly zhruba do roku 2004 např. ve Francii z hlediska zákonnosti upraveny, ale řídily se dle zásad, které stanovila Státní rada.⁹

Výraznější růst forem PPP je zaznamenán od 80. let 20. století, v této době byl užíván tento typ spolupráce především v infrastruktuře, ať už její výstavba či modernizace. V Evropském společenství a následně Evropské unii byly a zároveň dodnes jsou především pomocí PPP realizovány výstavby silničních sítí, zpoplatňování dálnic (mýto), budování letišť, rozvoj odpadového hospodářství apod.¹⁰ Od 90. let 20. století do roku 2018 bylo v EU uzavřeno a financováno 1 749 PPP projektů, jejich cena se dosahovala 336 miliard eur. Většina z nich byla uzavírána v oblasti dopravy, ve zdravotnictví a vzdělání. Ačkoliv EU podpořila tvorbu projektů například strategií Evropa 2020, nebyly finance pro PPP využívány. Mezi lety 2000- 2014 EU zafinancovala pouze 84 projektů v hodnotě 5,6 miliard eur (úplné náklady činily 29,2 miliardy eur).¹¹

1.3 Příležitost pro PPP v ČR

Rok 2005 přinesl naději na prolomení spolupráce typu PPP v ČR, vláda totiž schválila 5 pilotních projektů, které měly ověřit připravenost a způsobilost realizace plánů. Mezi projekty patřily Justiční areál v Ústí nad Labem (viz kapitola 4.2.4), Justiční areál v Karlových Varech (pobočka Krajského soudu Plzeň), Ubytovací areál nemocnice ve Střešovicích (viz kapitola 4.2.4), Věznice v Rapoticích a úsek dálnice Bošilec-Tábor. Těmto projektům předcházely ještě plány modernizace, provozu a údržby železniční trati Masarykovo nádraží-Ruzyně v Praze včetně vystavení úseku mezi Ruzyní a Letištěm Václava Havla a také věznice s ostrahou o kapacitě 500 míst. Projekty nebyly převážně uskutečněny nebo zde došlo k hrubému porušení

⁹ LOUDA, Tomáš a Jiří GROSPÍČ. Partnerství veřejného a soukromého sektoru: právní a ekonomické aspekty. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2010. Ediční řada Ústavu státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-904024-8-5., str. 23-24

¹⁰ Tamtéž str. 25

¹¹ Evropský účetní dvůr. Zvláštní zpráva č. 09 2018 [cit. 10.01.2020]. [online]. Dostupné z: <https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/ppp-9-2018/cs/#chapter8>

zákona o veřejných zakázkách, který měl dokonce trestněprávní odezvy (např. Justiční areál v Brně).¹²

Při přípravách proběhly různé semináře, konference, veletrhy, medializace a rozšíření informací do podvědomí široké veřejnosti, a to s nadějí na úspěch a prezentování výhod těchto projektů. Žádný projekt nebyl však uskutečněn. Můžeme se domnívat, že zato mohla již negativní zkušenost z roku 2003 s přípravou provedení PPP projektu Dálnice D47 Lipník nad Bečvou-hranice s Polskem (stát musel uhradit zmařenou investici v hodnotě půl miliardy Kč jako penále).

Dalším neúspěšným projektem, jehož zadavatelem bylo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, se stal projekt Internet do škol. Byla zde snaha o uplatnění VfM¹³, kdy hlavním cílem nebyla ziskovost, ale přidaná hodnota, její minimální úroveň stanovil zadavatel ještě před uzavřením soutěže o zakázku. Využilo se přenesení rizik za výstavbu a dokončení projektu. Veřejný sektor v roli klienta specifikoval standardy služby. Také se zde použil princip PPP, který se týká zajištění konkurence a inovace.¹⁴

Při pokusu prolomit neznámé a probudit důvěru, jak u zadavatelů, investorů i široké veřejnosti přišla v roce 2008 finanční krize. Na začátku příprav PPP byli nejen čeští, ale i zahraniční investoři připraveni do projektů investovat nemalé částky. Úskalím pro ně bohužel byl nezáměr projekty vytvářet (viz pouze 5 pilotních projektů). Avšak krize nemusí být v této oblasti jen nevýhodou, ale dala by se využít ve prospěch podpory právě PPP, jelikož by veřejný sektor mohl své finanční prostředky využít efektivně a zároveň dát soukromému sektoru příležitost a pomocnou ruku v období neúspěchu. Banky jsou v období krize obezřetné a dodavatelé mají nedostatek zakázek. Na straně veřejného faktoru spatřuji výhodu v tom, že je to spolehlivý a stabilní partner a zároveň by byly realizovány veřejně užitečné věci. Bohužel ani této příležitosti na trhu nebylo patřičně využito.

V ČR PPP projekty stále naráží na nedostatečnou podporu od státu, je zde problém s neuspokojivou legislativou, dále stále nedostatečná zkušenost a nedůvěra veřejných zadavatelů. Odpovědi na tyto otázky hledají odborníci v zahraniční dobré praxi. V některých zemích proběhla úspěšně i stovka projektů, což vedlo i ke značným změnám právních norem, které se přizpůsobily formě PPP. I přes všechna úskalí se stát stále snaží PPP podpořit a reagovat na problémy s tématem spojené. I když zatím máme spíše negativní zkušenosti

¹² JURČÍK, Radek. *Veřejné zakázky a koncese*. 2., dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2014. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-443-8., str. 386

¹³ Value for Money – viz další kapitoly

¹⁴ NAHODIL, František. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-536-4. str. 211-213

s touto formou, můžeme konstatovat, že pokusy proběhly a je na řadě se z nich poučit a udělat to jinak, úspěšně. Lze říci, že se veřejný sektor snaží z předchozích rozhodnutí, které vedly k neúspěchu, něco naučit. Jako krok dopředu v rámci PPP je nutné zmínit změnu legislativy, která byla neuspokojivá, dalšími stávajícími úskalími jsou oblast finanční a daňová.¹⁵

Přestože PPP projekty v sobě skýtají spoustu výhod, v České republice není tento způsob realizace příliš populární ani úspěšný. Přitom v zahraničí (např. most v Millau-Francie, zkolaudován v roce 2004, postaven za 38 měsíců, investice 300 milionů euro, prodloužení dálnice o 2,5 km, ale zkracuje cestu o 100 km¹⁶) má tento typ spolupráce kladný výsledek, avšak v ČR se nedaří aplikovat PPP ani na základě pozitivních zahraničních zkušeností. Kontrakty jsou uzavírány poměrně na dlouhou dobu a česká politická scéna neumí příliš s takovým časovým úsekem pracovat, jelikož se u nás mění poměrně často a vlády na svoje kroky nenavazují, ale spíš předešlé dohody předčasně ukončují a začínají uzavírat nové, které nejsou opět dokonány, plynulost projektu se točí v kruhu neúspěchu. Další nezdar spočívá v předešlé nevyhovující právní úpravě této oblasti. Například zákon o veřejných zakázkách, který sice prošel změnami a byl novelizován, ale čas nelze vrátit a postoj k této spolupráci je nadále spíš negativní.

¹⁵ NAHODIL, František. Veřejná správa a financování veřejného sektoru. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-536-4

¹⁶Tamtéž str. 215

2. Charakteristika PPP projektů

PPP projekty spojuje pár následujících znaků. Za prvé jsou velmi náročné na přípravu, začíná se přípravnou fází financování a v tento moment se zakládá i účelová společnost. Příjmy jsou tvořeny dvěma druhy, tím prvním je, že o budování infrastruktury se postará soukromá společnost a je zodpovědná za provoz a údržbu po dobu trvání projektu. Veřejný sektor je po tuto dobu povinen odvádět určitý poplatek každý rok. Druhým způsobem je, že soukromá společnost infrastrukturu postaví, stará se o ni dlouhodobě, ale náklady jsou placeny z poplatků přímo od uživatelů veřejného místa. Jedním z důležitých odlišností od jiných forem spolupráce je, že soukromý sektor nese podstatnou část finančních rizik investovaného kapitálu. Například u outsourcingu plyne riziko z výdělku, ne z investice. Dalším charakteristickým znakem je dlouhodobost, projekty jsou uzavírány na 20-40 let, minimem jsou 3 roky.

U PPP jsou rozdělené role mezi sektory. Soukromý zajišťuje realizaci, implementaci, financování a údržbu, kdežto veřejný má za úkol zajistit plnění cílů, jejich kontrolu a kritéria, která jsou vymezena veřejným zájmem, avšak cíle by měly být naplněny, jak ze strany veřejného zájmu, tak i komerčního, kterého by jinak sám veřejný sektor nedosáhl.¹⁷ Obě strany na základě smluvního ujednání a spolupráce očekávají dosažení stanovených výstupů, docílení značnější užití hodnoty pro veřejný sektor a vznik zisku pro ten soukromý.

Aby bylo možné charakteristiku kompletně uchopit, je nutné si předem definovat pár základních pojmů, které se s formou PPP spojují.

2.1 Projekt

Obsah pojetí projektu prošel za poslední desetiletí vícero změnami. Projekt je možné charakterizovat dvěma směry. Prvním je projekt jako komplexní dokumentace, která slouží jako podklad pro efektivnost návrhu např. stavby nebo pro celkovou realizaci a je dle něj posuzována technickoekonomická rovina.

V anglosaských zemích se spíše přiklání k výkladu takovému, že projekt je procesem plánování a řízení širokého spektra úkonů včetně dokumentace. Pro projekt je typické zaměření se na konkrétní cíl, ke kterému využívá vlastní strategii, též vymezuje náklady, přínosy a formuje realizaci. Projekt je vždy jedinečný, protože je uskutečněn pouze jednou, je

¹⁷ VYSKOČIL, Vlastimil K., Ondřej ŠTRUP a Marek PAVLÍK. Facility management a Public private partnership. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-34-4., str. 137-139

neopakovatelný. Jedním z dalších znaků je časová omezenost, jelikož má vždy začátek a konec.¹⁸

2.2 Veřejný a soukromý sektor

Ve veřejném sektoru vždy vystupuje jako vlastník veřejný subjekt, ať už ze státní správy nebo samosprávy, který sektor spravuje a řídí. Zadavateli (veřejný sektor) jsou konkrétně stát, organizační složky státu, příspěvkové organizace, kraje a města. Znakem je i financování z veřejných zdrojů, ty musí být podrobeny veřejné kontrole a je o nich rozhodováno veřejnou volbou. Tento sektor má omezené možnosti, jelikož se musí pohybovat v hranicích rozhodování, které je určeno legislativními postupy, dle kterých postupuje a není zde volná ruka rozhodce, tudíž postupuje tak, jak mu to zákon předepisuje.

Pro soukromý sektor je charakteristické vlastnické právo fyzických i právnických osob, ti mají plné právo se svým vlastnictvím nakládat, pečovat a rozhodovat o něm dle svého uvážení, pokud to zákon nezakazuje. Ovšem jsou s tím spojené i povinnosti a plná odpovědnost za kroky, které učiní, protože přímo pro ně vyplývají důsledky. Soukromí vlastníci mohou vystupovat v neziskovém i ziskovém sektoru, ale soukromé podnikání je založené za účelem zisku, proto je vyžívána převážně druhá možnost.¹⁹

Základní diferencí mezi uvedenými sektory je, že veřejný sektor jedná na základně politicky předurčených požadavků, ačkoliv soukromý je ovlivněn především trhem. Z toho plyne, že veřejný sektor není motivován k zisku, protože i když vybírá např. poplatky, tak je jejich výše určená zhruba na pokrytí nákladů a zisk je většinou zanedbatelný. Další odlišností je právní prostřední, ve kterém se oba sektory pohybují. Veřejný sektor je právní úpravou více omezen například na rozhodování, kdy je samosprávné jednání více regulováno. Platí zde základní poučky, kdy soukromý sektor může konat to, co mu zákon nezakazuje, kdežto veřejný sektor činí pouze to, co mu zákon výslovně ukládá nebo přímo nařizuje.²⁰

2.3. Účastníci PPP a jejich spolupráce

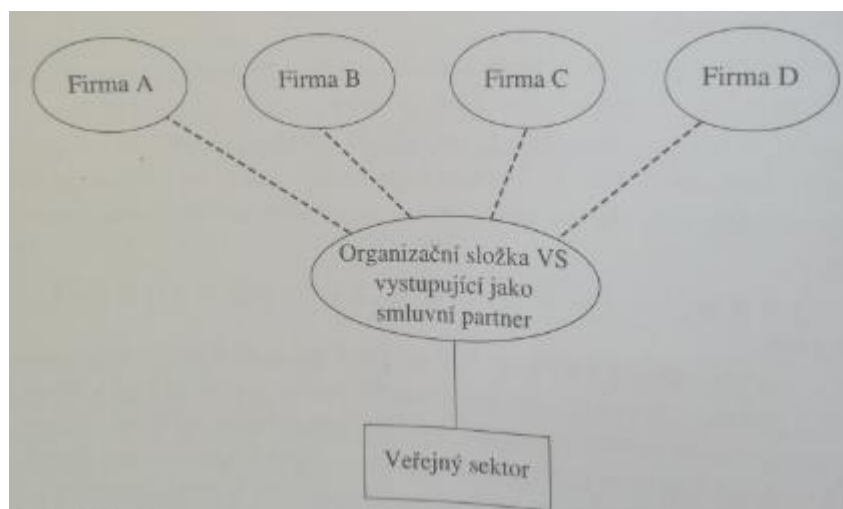
Vzhledem k tomu, že projekty spojené s infrastrukturou jsou náročné, jak organizačně tak finančně, vstupuje nám do vztahu více smluvních stran. Obvykle se setkáváme se schématem takovým, kdy veřejný partner zprostředkuje přes své organizační složky dohodu

¹⁸ OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9., str. 5

¹⁹ Tamtéž str. 4

²⁰ VYSKOČIL, Vlastimil K., Ondřej ŠTRUP a Marek PAVLÍK. Facility management a Public private partnership. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-34-4., str. 134

a podpis mnohostranné smlouvy s několika účastníky soukromého sektoru, kteří mezi sebou nemají žádný bližší vztah. Dle obrázku firmy A-D nejsou nijak v kontaktu, nemají podrobné informace o krocích, metodách a postupech realizace, které byly svěřeny dalším třem firmám.



Obrázek 1 Zjednodušené schéma projektu bez zapojení SPV, zdroj: OSTŘÍŽEK, Jan. Public Private Partnership: příležitost a výzva. str. 20

Modelový příklad – stavba administrativní budovy

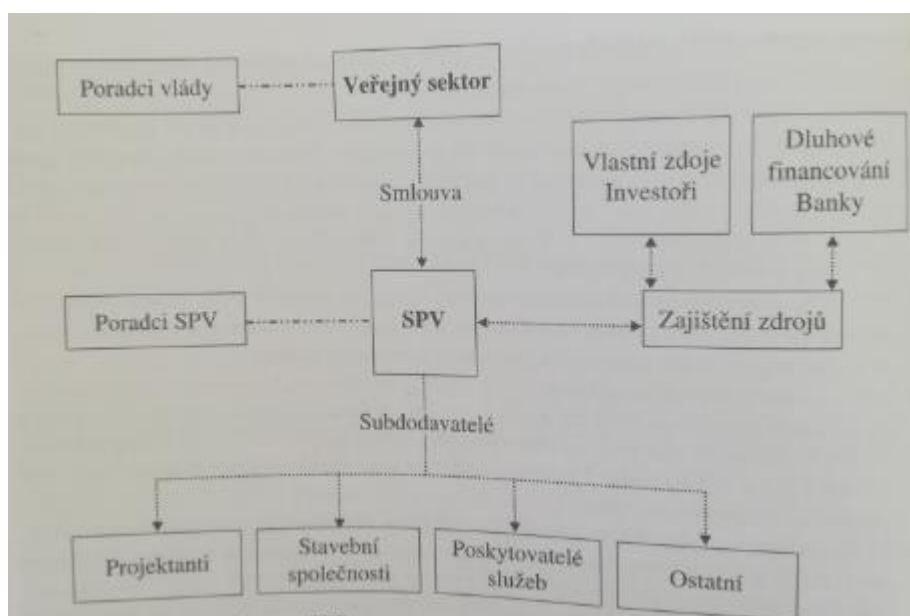
„Firmy A a B jsou zodpovědné za stavbu budovy, firma C za její vybavení a firma D za následnou správu a údržbu budovy. Největší nebezpečí tohoto uspořádání spatřujeme pochopitelně ve vztahu firem A-C s firmou D. Firmy, které se podílejí na výstavbě a vybavení budovy, se nemusí zabývat tím, jakým způsobem a hlavně za kolik peněz bude budova a její vybavení udržováno a spravováno. Jednoduše se tedy může stát, že stavební firmy použijí méně kvalitní materiály, než by použili v případě, že by ručily za následnou údržbu. Stejně tak firma vybavující budovu nábytkem může použít méně kvalitní komponenty. Důvod, proč by takto firmy postupovaly, je zcela zřejmý, protože méně kvalitní materiály jsou obvykle levnější, a firma tak realizuje větší zisky. Pro firmu D je ovšem toto jednání zmíněných tří firem nevýhodné, jelikož musí na údržbu vynaložit vyšší náklady. Profitovat budou firmy A-C, naopak tratit bude firma D, stát jako investor a koneční uživatelé.“²¹

Další formou může být zapojení do klasické formy stavby infrastruktury dalšího subjektu, a tím je Special Purpose Vehicle (dále je SPV) nebo-li zvláštní projektová společnost. SPV pracuje samostatně, je zřízená přímo ke svému účelu tzv. ad hoc a jejím úkolem je zastupovat veřejný sektor, to začíná už při podpisu smlouvy a trvá po celou dobu fungování projektu. Společnost se skládá ze členů soukromých firem, které se na projektu podílejí. Oproti výše uvedené formě zde máme dané přímo dva zástupce, jednoho z veřejného sektoru a druhého

²¹ OSTŘÍŽEK, Jan. Public Private Partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9., str. 20-21

ze soukromého, tudíž jsou informace z různých firem kumulovány do jedné společnosti a je nad nimi přehled. Čas a práce jsou usnadněny i veřejnému sektoru, protože ví přesně, koho oslovit při konkrétním problému. Jako hlavní výhodou této formy projektu spatřuji v malém kapitálu SPV, protože je financováno jen to, co je smluvně ujednáno a není prostor pro platbu položek, které s projektem nijak nesouvisí. Další výhodou je, že SPV vystupuje jako celek a tím pádem je z hlediska financí stabilnější, kupříkladu když jedna soukromá firma zbankrotuje, společnost to je schopná ustát nebo má výhodnější postavení před bankami, protože jako celek má prostor pro vyjednání téměř bezrizikového úvěru.²²

Dalším možným schématem PPP projektu, který má složitější vazby, je koncesní smlouva, kde se zapojí jak SPV, její partneři i další osoby podílející se na spolupráci plus jsou zde spojitosti mezi nimi navzájem. Nejvýznamnějšími účastníky jsou veřejný sektor a SPV. SPV je povinna na základě smlouvy doručit veřejnému sektoru určitou veřejnou službu a veřejný sektor je povinen za ni zaplatit.²³



Obrázek 2 Schéma smlouvy PPP, zdroj OSTŘÍŽEK, Jan. Public Private Partnership: příležitost a výzva. str. 24

2.3.1. Role účastníků

Veřejný sektor

Veřejný sektor zastupuje osoba z centrálního úřadu nebo ze samosprávného celku. Jiným označením pro zástupce je zadavatel, ten má na starost vytipovat vhodnou záležitost pro

²²OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9., str. 21-23

²³ Tamtéž str. 23-24

zadání projektu a nese zodpovědnost za prvotní přípravu projektu. Též zajišťuje publikaci veřejné soutěže a s tím i následující krok, kdy vybírá vítěze zakázky. V dohodě vystupuje jako jedna smluvní strana. Také by měl nad projektem po celou dobu trvání vykonávat dozor, který spočívá i v kontrole financí a též plnění peněžních závazků, zároveň je garantem projektu. I když má službu předat soukromý sektor, tak veřejný partner je doručovatelem služby nebo infrastruktury.

Zvláštní projektová společnost (SPV)

Zpravidla se jedná o společnost, která spojuje subjekty ze stavebnictví, managementu podpůrných činností a banky. O SPV je již zmíněno vše podstatné na začátku kapitoly.

Poradci

Poradci jsou osoby, které mají zkušenosti z oborů jako finance, právo a technika. Jsou především nápomocní u soutěžních podmínek, uzavírání smluv a studií realizace. Uplatňují se v obou sektorech a je nesmírně důležitá jejich nestrannost.²⁴ S využitím poradců je potřeba počítat v dostatečné míře úměrné náročnosti projektu. V praxi se stává, že je přítomnost těchto specialistů podceňována, protože se nabízí zrovna tato položka jako ta, na které je možné ušetřit, proto bych chtěla zdůraznit, že jejich přítomnost je opravdu potřeba. Vzhledem k tomu, že se jedná o veřejný zájem a velmi vysoké finanční obnosy, se kterými se během projektu manipuluje. Už jen prvotním základem pro úspěšný projekt je vytvořit kvalitní smlouvu. Další neopominutelnou složkou jsou media, která se o PPP projekty zajímají, proto není třeba na této složce šetřit a opravdu investovat do předních odborníků ve svých oborech.

Subjekty zajišťující zdroje

Tyto osoby můžeme rozdělit na dvě skupiny, v té první je projekt financován vklady od subjektů v SPV nebo jsou tu banky či jiné finanční společnosti, které jsou ochotné za úplatu poskytnout zdroje na realizaci, avšak samozřejmě za náhradu. V praxi se operuje s oběma skupinami, jelikož finanční zátěž je opravdu velká, je nutné finance rozdělit, už jenom kvůli tomu, že financovat projekt ze svých zdrojů je náročné a banky kladou jako podmínku pro poskytnutí úvěru aspoň částečné vlastní financování. Pro představu uvádím obvyklé rozdělení financí a to je 10% z vlastních zdrojů a 90% úvěr.²⁵

²⁴ VYSKOČIL, Vlastimil K., Ondřej ŠTRUP a Marek PAVLÍK. Facility management a Public private partnership. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-34-4. str. 140

²⁵ OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9., str. 26

Subdodavatelé

Tito účastníci dodávají nerostné suroviny, zařízení a služby. Jejich vztah k projektu je upraven dodavatelskými smlouvami. Na realizacích se podílí malé a střední podniky, což je pro ně takovou pomyslnou vstupenkou k možnosti podílení se na velkém projektu. Jejich účast je uskutečňována v různých fázích (konstrukční, správní, dodavatelská).

Ratingové agentury a pojišťovací společnosti

Tyto subjekty sice nejsou uvedeny v příkladech v úvodu kapitoly, ale mezi účastníky také patří. Ratingové agentury ohodnocují projekt z finančního hlediska, dále také prověřují realizátora, ten je prověřen kvůli finančnímu riziku a s ním spojenými ztrátami a schopností splácet úvěry. Agentura analyzuje financování projektu a může pomocí doporučení předložit určité změny, které směřují k nižší finanční zátěži. Pojišťovny spolupracují zejména s věřiteli a vkladateli (do SPV) a snaží se najít společné řešení například, kdy bude objekt pojištěn nebo co je potřeba realizovat za přijatelnou cenu, protože může dojít k hmotnému nebo ekologickému riziku.²⁶

Jako další aktéry lze uvést provozovatele, kteří mají za úkol údržbu, dále již zmínění investoři, věřitelé a odběratelé, těmi jsou buď stát, nebo uživatelé (občané).²⁷

2.4 Typy projektů

Existuje spousta typů projektů, které se odvíjejí od konkrétní zakázky, proto nelze určit jeden všeobecný druh projektu, podle něhož by se realizace řídila. Je možné identifikovat společné charakteristické rysy, avšak smlouva od smlouvy se v konkrétních věcech jako třeba povinnosti partnerů podstatně liší. V následujícím textu bude popsáno 5 základních druhů projektů, jejich odlišnost spočívá především v rozsahu podílu financí soukromého sektoru a riziky s tím spojenými. Mezi základní typy patří:

2.4.1 DBB (Design-Bid-Build)

Tento typ patří mezi tradiční a byl využíván zejména ve 20. století. V českém právním prostředí ho můžeme přirovnat ke klasické veřejné zakázce. Veřejný sektor inicializuje projekt, který je postoupen soukromému sektoru, ten má za úkol vypracovat řešení projektu a dále postoupit zakázku zadavateli, poté službu nebo infrastrukturu vybuduje, ale zakázka je od svého

²⁶ OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9., str. 26-27

²⁷ VYSKOČIL, Vlastimil K., Ondřej ŠTRUP a Marek PAVLÍK. Facility management a Public private partnership. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-34-4. str. 140-141

počátku ve vlastnictví zadavatele. Soukromému partnerovi je za úkony předem zapláceno nebo se platby řídí podle splátkového kalendáře. Zodpovědnost za realizaci nese soukromý sektor jako celek, ale odpovědnost a rizika jsou přeneseny na konkrétní subjekt, který danou fázi projektu tvořil. Veřejný partner ručí za financování, správu a údržbu projektu, též má na starost dozor a nejdůležitější úkolem je dosáhnout nejvyšší transparentnosti při výběru partnera, jelikož se jedná o veřejné finance. Tyto úkoly veřejného partnera jsou stejné ve všech projektech. V tomto typu projektu je soukromý sektor, jak už bylo zmíněno, tvořen více subjekty, které jsou na sobě nezávislé a nepropojené, kdyby ano, jedná se o typ DB (Design-Build).

2.4.2 OM (Operation and Maintenance)

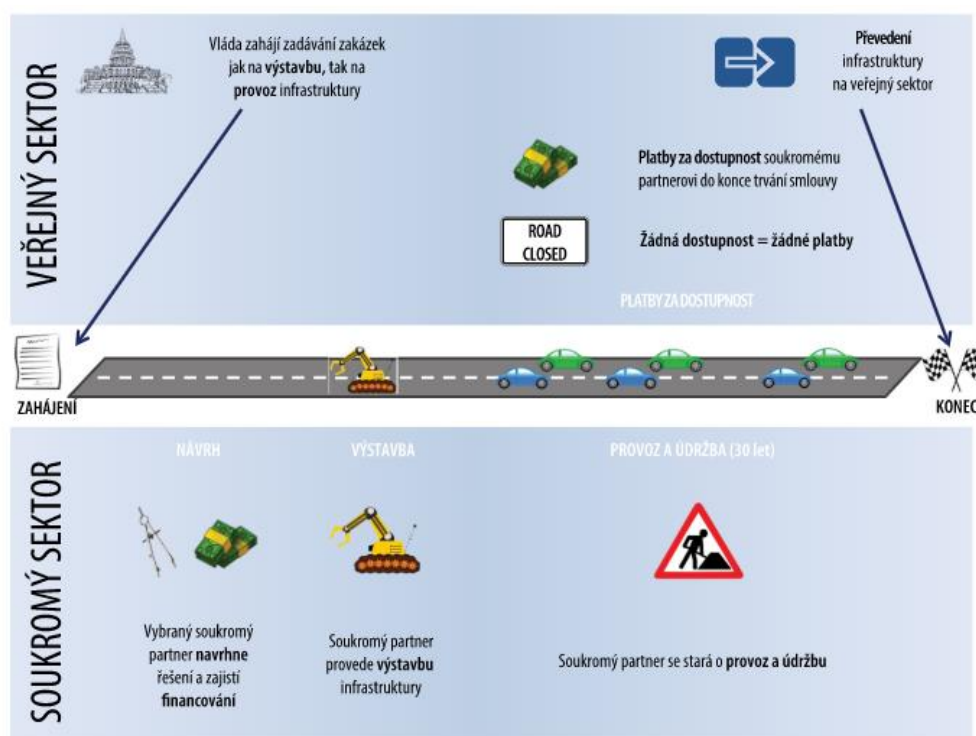
Tento typ se od předešlého liší v tom, že soukromý sektor správu a údržbu projektu nepředává veřejnému sektoru, ale zůstává na starost jemu, i když je nadále ve vlastnictví veřejného partnera. Veřejný sektor těží ze zkušeností soukromého partnera, který se dokáže více soustředit na zisk. Platby mohou být fixní nebo mít ještě navíc motivační složku, která je vyplácena v případě dosažení stanoveného cíle. Zjednodušeně řešeno je tento typ využíván, když chce veřejný partner outsourcingovat své povinnosti na někoho jiného. Služby soukromého sektoru jsou využívány během trvání projektu, ale mohou pokračovat i po vypršení smlouvy, veřejný partner má tak větší šanci dosáhnout nižších nákladů a vyšších výnosů za službu.

2.4.4 BOT (Build-Operate-Transfer)

Pro tento druh projektu platí, že odpovědnost je kumulována jen na jednoho partnera, to se týká přípravy, realizace, správy a údržby. Cílem je vytvořit co nejefektivnější projekt, který má na starost jeden subjekt, a proto jsou pro něj operace s projektem snadnější, jelikož je podrobně seznámen s fázemi realizace a má možnost vyvarovat se neočekávaným událostem a rizikům. V tomto typu projektu je důležitá role veřejného sektoru při výběru partnera. Vzhledem k tomu, že se kontrakty uzavírají běžně i na 20 let a veřejný sektor zohledňuje náklady, tak se může mylně domnívat, že nejlevnější nabídka zůstane i po takovém časovém horizontu stejně nákladná. Proto je důležité odpovědně a transparentně postupovat ve výběru. Co se týče financování, je projekt zpravidla splácen dle splátkového kalendáře, pokud není do konce trvání závazku vše spláceno, uhradí závazky veřejný sektor po předání služby či infrastruktury do jeho vlastnictví.

2.4.5 DBFO (Design-Build-Finance-Operate)

DBFO je nejčastěji využívaná forma PPP v EU. V tomto typu PPP projektu je rozdělena odpovědnost následovně. Privátní sektor zodpovídá za návrh, projekt, realizaci, správu, udržování a především financování. Je to do jisté míry typ koncese. Projekt začíná stejně jako u předešlých typů, jelikož je vypsána veřejná soutěž, která musí splňovat požadavky týkající se transparentnosti, poté je vypracována detailní dokumentace k projektu. Při výběru je kladen důraz na schopnost zajištění financování partnera. Veřejnému sektoru je v této oblasti usnadněna analýza vhodného způsobu financování. Dle Evropské komise jsou rozhodující pro výběr partnera 3 podmínky: konečná cena, kterou bude platit uživatel, míra finanční podpory z veřejné strany a schopnost zrealizovat projekt co nejefektivněji. I když je financování přeneseno na soukromého partnera, i tak může požádat zadavatele např. o dotaci. Zdroje na splácení jsou tvořeny většinou z poplatků uživatelů např. mýta, dotací a dorovnávacích plateb (v případě, že veřejný partner zaručí výši zisku). Riziko financování zde hraje stěžejní roli, proto je nutná opravdu přísná a důkladná příprava. Může dojít například k navýšení ceny projektu, nedostupnosti služby až po poškození pověsti veřejných zástupců.



Obrázek 3 Schéma typického PPP typu DBFO. Zdroj: Evropský účetní dvůr Dostupné z: <https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/ppp-9-2018/cs/#chapter8>

2.4.6 BOO (Build-Own-Operate)

U tohoto typu projektu soukromý partner spravuje, vlastní, financuje i staví. U vlastnictví se jedná o celou dobu trvání, v podstatě se jedná o prodej státního jmění případně jen části. I zde je náročné vybrat partnera, který všechny role zvládne. Tento typ PPP lze přirovnat k privatizaci, avšak záleží na veřejném sektoru, jak si vztahy upraví. Pokud si chce ponechat rozhodovací pravomoc, je důležité prodat jen poměrnou část, když prodá celek, zůstane mu jen regulační a kontrolní funkce.

PPP projekt je možné realizovat mnoha způsoby, dalšími jsou například finanční pronájem, Smlouva o rozšíření a provozování infrastruktury nebo Joint ventures (spojení 2 nebo více podniků, kde obě strany sdílí zisk, ztrátu a řídí firmu společně), ty se využívají především v USA.²⁸

2.5 Financování

V první řadě je potřeba rozlišit financování krátkodobé a dlouhodobé. Krátkodobé cílí na nejvhodnější formu, strukturu a velikost kapitálu, kdežto v dlouhodobém se rozhoduje o výši kapitálu, který je potřeba pokrýt finančními zdroji, a ty je potřeba opatřit. O financování je rozhodováno následovně. Nejdříve je potřeba zinicilizovat rozhodnutí, poté shromáždit informace a provést jejich rozbor. Dále následuje samotné rozhodnutí, které je nakonec kontrolováno. V případě, že je projekt malý a je pod záštitou soukromého sektoru s minimální účastí banky, tak probíhá rozhodování o financích stejně jako běžné rozhodování v projektovém řízení u soukromých firem. Privátní sektor sám řeší, jaký způsob financování použije a zda je pro něj lepší využít spíše cizí nebo vlastní zdroje. Avšak i když je projekt malý, je běžné, že se neobejde bez cizího financování. Volbou může být využití dlouhodobého úvěru od banky nebo emise podnikových dluhopisů.

Úvěry od bank získá partner peníze na minimálně 5 let. Mezi hlavní přednosti financování tímto způsobem patří podmínky od bank, které jsou ušité na míru, díky tomu je zde možnost individuálního splátkového kalendáře, ale i čerpání financí. Také spatřuji výhodu v úrocích jako daňově uznatelném nároku a žádné emisní nároky. Avšak jsou tu i nevýhody, a to například pravděpodobnost, že získáme jen část financí, nebo také podmínka, kdy je nezbytné majetkem ručit.

²⁸ OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9., str. 29-34

V souvislosti s financováním jsou spojovány pojmy financovatelnost a bankabilita projektu. Bankabilita znázorňuje podmínky a možnosti financování plánu ze strany banky, to vše se odvíjí od rizikovosti projektu. Banky se tedy na základě rizikovosti rozhodují, zda prostředky pro realizaci vůbec poskytnou a ovlivňují celý rozhodovací proces projektu, především tedy způsob realizace.

Dalším způsobem financování jsou dlouhodobé podnikové dluhopisy, což jsou cenné papíry, které formulují pohledávku vlastníka vůči vystaviteli a mají splatnost delší než rok. Podnikový cenný papír je takový, který je emitován podniky (konkrétněji podnikatelskými osobami) provádějícími podnikatelskou činnost za účelem dosažení zisku. U dluhopisů je výhodné to, že je zde možnost získat více peněz od více věřitelů. Dalším plusem je to, že dluhopisem nemusíme zastavovat majetek a akcionáři neztrácejí kontrolu nad činností podniku. Oproti úvěru jsou tu navíc emisní náklady a riziko s jejich vydáním. Ty můžeme rozdělit na rizika na straně poptávky a nabídky kapitálu. U poptávky po kapitálu je to ekonomický vývoj a podmínky v ČR, nouze o investiční záměry, strach z neumístění a náklady spojené s vydáním cenného papíru. Ze strany nabídky je to nízká informovanost u investorů jejich nedůvěra a zdanění zisků z cenného papíru.

U velkých projektů, které už jsou podstatně náročné na financování, se zakládá specializovaná společnost²⁹, ta vzniká pro konkrétní projekt. Jsou koncesované a mezi jejich akcionáře patří oba sektory a banky (bank může být u velkých projektů více). Banky, které projekt zabezpečují, mají díl akcií, díky tomu se podílí na jejich řízení. Banky mohou mít speciální práva, která jím umožňují zasahovat do realizace projektu např. je možné z důvodu nespokojenosti zadavatele vyměnit dodavatele, který je zastoupen soukromým sektorem.³⁰

2.5.1 Zapojení grantů

Z důvodu nízkého a omezeného množství čerpání zdrojů z veřejných prostředků je nutné hledat další způsoby, jak a kde získat potřební finanční prostředky pro projekt. Zapojení grantů do projektování je nápomocné u proveditelnosti projektu a má vliv na jeho životnost, avšak je důležité, aby výše odpovídala úměrně potřebám projektu. Podstatnou výhodou této možnost financování je v první řadě vůbec možnost uskutečnitelnosti projektu, protože ne vždy má soukromý sektor dostatečný objem financí. Financování grantem snižuje celkovou rizikovost projektu a díky tomu má projekt vizitku serióznosti. Důležité je vyhnout se závislosti

²⁹ tzv. Special Purpose Vehicle-SPV

³⁰ OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9., str. 84-85

na grantovém zdroji, jelikož se poté staví do pevnější pozice a může projekt ovlivňovat svými podmínkami, dále jako negativní shledávám snížení motivace a efektivity projektu, která se nám může objevit, poněvadž opadnou rizika strachu z financování a je zde pocit jistoty, který pak může vést, jak jsem uvedla, ke kladení nepříjemných podmínek (dotace).

Na financování je možné využít granty poskytnuté Evropskou unií, a to například způsoby jako pravidelné přispívání na provozní náklady zejména na začátku fungování projektu, kdy výtěžek nepokryje všechny náklady. Dalšími možnostmi jsou snížení nákladů na půjčky, záruky za úvěry, příspěvky na daně či pokrytí kurzových ztrát. Jako další možnosti lze uvést doplacení příjmů, kdy například někdo provozuje parkoviště a chce zachovat nízké parkovné jako uživatelský poplatek. Avšak není možné tento grant využívat dlouhodobě, protože může dojít ke snížení efektivity ze strany dodavatele (soukromého sektoru).

U všech výše vyjmenovaných způsobů, je důležité analyzovat reálnou potřebu grantu a velikost projektu, a to z toho důvodu, že Evropská unie má nastavená pravidla tak, že může projekt ovlivnit po celou dobu jeho životnosti, protože tyto veřejné peníze mají být doručeny přesně tam, kam patří, jelikož zde máme podmínku naplnění veřejného zájmu. V rámci EU je možné čerpat ze strukturálních fondů, které by měly podporovat regionální růst v hospodářských a sociálních oblastech, dále z fondu soudržnosti, ten poskytuje finance na velké projekty v rámci životního prostředí. Zde platí pravidlo, že nelze žádat o podporu u všech fondů zároveň, ale pouze jeden.

Zabezpečení zdrojů je klíčová záležitost pro celý projekt, je důležité mít předem rozvrženo a určeno, kolik příjmů bude potřeba pro projekt zajistit, jak je bude dodavatel splácet a jaká bude návratnost. Již od začátku je nutností se na finanční plán zaměřit, jelikož se nám k tomu váže rizikovost projektu, jeho reálná uskutečnitelnost a udržitelnost.³¹

2.6 Výhody a nevýhody

Pro PPP projekty neexistuje jednotný návod, jak řešit spolupráci mezi veřejným a soukromým partnerem. Proto je každý projekt něčím jedinečným a setkáváme se s různými výhodami a nevýhodami. Důležité je se u realizace soustředit na transparentnost, vyvolat konkurenční soutěž u zájemců na poskytovatele služeb, aby nám odhalili jejich možnosti,

³¹ OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9., str. 84-90

schopnosti a otevřenost výběrových řízení. Prioritou je též řízení projektů vzdělanými a zkušenými lidmi, dodržování smluvních podmínek a i kontrola, která následuje po realizaci.³²

2.6.1 Výhody

Jednou z několika výhod u PPP je **konkurenční prostředí**, které vytváří veřejný sektor tím, že vyhlásí soutěž o zakázku, která svými podmínkami nebude nikoho upřednostňovat. Soukromý sektor je tudíž nucen upravit podmínky tak, aby byl jeho realizační plán co nejefektivnější, nejméně rizikový a nebyla zde vysoká pravděpodobnost nárůstu nákladů, krátká životnost či neefektivita. Tímto dokáže přenést na soukromého zadavatele požadavek přiměřené výše nákladů a cílovou kvalitu služby. Konkurenci ovlivňují zejména další faktory jako způsob i forma zadání veřejné zakázky a předem dané rysy, podle kterých je dodavatel vybrán. Pokud se v těchto oblastech objeví chyby, je konkurence ovlivněna. U dlouhodobých projektů je zájem účasti vysoký, protože je zde vize vysokých zisků, avšak ne každý je připraven se o tak náročnou a rizikovou zakázku ucházet.

Výhodou je také **transparentnost veřejných zdrojů**. Transparentnost je vázána legislativními podmínkami. Avšak ne vždy je podle nich postupováno, jak potvrzují zprávy Transparency International ČR, ÚOHS (viz kapitola 4.2.4) atd. Mezi časté chyby patří neoprávněné a zjednodušené jednací řízení, která jsou neveřejná nebo rozdělování velkých zakázek na několik menších, to vede k obcházení stanovených limitů.

S limity souvisí **hospodárnost**. Ušetření je možné především u dlouhodobých projektů, které jsou velké, jelikož se zde vyskytují provozní náklady, které je dodavatel motivován snížit. Hospodárnost je reflektována také ve znalosti nákladů, protože skutečné náklady za službu jsou uvedeny již v nabídce.

Další výhodou je **alokace rizik**, kdy veřejný sektor se některých zbaví a přenesení je na soukromý sektor. Například u typu projektu PFI nese riziko dodavatel za stavbu, provoz, výnos i riziko spojené s vlastnictvím po celou dobu trvání kontraktu. Přerozdělením rizik dochází k lepším odhadům rizik, které se dají předpokládat, připravit se na ně a efektivně řešit, pokud tedy nastanou. To se odráží u veřejného sektoru, který přerozdělí rizika a sám se soustředí jen na svoji funkci a to zejména regulační a politickou.

S tím je spojena další výhoda, kterou je **kvalita veřejných služeb**, jelikož veřejný sektor se řídí dle svých byrokratických postupů a realizaci tudíž nechá na odbornících, kteří mají např.

³² VYSKOČIL, Vlastimil K., Ondřej ŠTRUP a Marek PAVLÍK. Facility management a Public private partnership. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-34-4., str. 155

ve stavebních sférách dlouholeté zkušenosti a znalosti, které mohou využít v rozhodování, dokáží také reagovat na změnu poptávky spotřebitelů, což by veřejný sektor těžce zvládal, protože není na takové prostředí připraven. Další výhodou ze strany soukromého sektoru, které není taktéž veřejný sektor schopen, jsou přínosy inovací do projektu.

Dále je soukromý sektor přínosný z **hlediska financí**, protože díky němu je veřejný sektor schopen projekt zrealizovat, sám stát by na všechny projekty finančně zdaleka nestačil. Tato výhoda se promítá třeba u požadavků EU na standardizaci infrastruktury. Stát tedy může poměrně rychle požadavkům vyhovět a modernizaci uskutečnit.³³

Lze tedy konstatovat, že PPP projekty s sebou přináší nemalý počet výhod, protože jsou vedeny systematicky, což zvyšuje šanci na úspěšnost projektu a jejich zdařilé zakončení, dále je tím podporována spolupráce obou sektorů a tím se přispívá k dobré ekonomice státu, též je zde příležitost modernizace i inovace veřejných služeb a sektorům je umožněno dělat to, co umí a svoje znalosti mohou využít v tom, co dělají jako svou prioritní činnost. Navíc soukromý sektor má téměř jistotu dlouhodobého zisku u velkých projektů a veřejný sektor pro něj představuje spolehlivého partnera se schopností splácet své závazky.

Evropská komise shledává výhody především v oblasti veřejných rozpočtů, které jsou díky spolupracím méně zatížené (rychlá realizace projektů), protože některé fáze projektu běží zároveň, jsou vypracovány důkladně a není do projektů nijak často zasahováno, když už běží realizace. Také jsou díky spolupráci sníženy provozní náklady po celou dobu životnosti projektu a veřejný sektor je tedy bráněn proti převzetí projektu, který by pro něj znamenal vysokou finanční zátěž. Dalšími faktory jsou rozložení rizik, motivace a s tím spojené zvýšení výkonů. Zajímavou výhodou jsou tzv. další příjmy, kdy soukromý partner má možnost například pronajímat nevyužitý prostor, avšak případnou jim, pokud se s nimi na začátku projektu nepočítá, pokud ano, je o ně snížen celý rozpočet projektu a šetřeny veřejné prostředky. Jako poslední zmíním výhodu, která se týká úředníků, ti se mohou díky spolupracím soustředit především na strategii a cíle projektu a dohlížejí na splnění všech smluvních podmínek, tím pádem mají na starost užší spektrum povinností a mohou se věnovat efektivněji záležitostem ve své sféře.³⁴

³³ ŘEŽUCHOVÁ, Markéta. Fenomén Public-private Partnerships a poskytování veřejných služeb. Brno: Masarykova univerzita, 2010. ISBN 978-80-210-5409-7., str. 38-42

³⁴ OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9., str. 36-38

2.6.2. Nevýhody

PPP projekty mají oproti silným stránkám i několik slabých. V této kapitole budou popsány nejčastější a nejpodstatnější nevýhody spolupráce obou sektorů. Jako první uvedu problém vzniklých **transakčních nákladů** na straně veřejného sektoru, jelikož mu nevznikají náklady pouze na projekt (službu), ale peníze se navíc použijí na tvorbu smluv i hledání vhodného kandidáta, tím však náklady nekončí, protože je potřeba realizaci projektu průběžně kontrolovat, případně vynaložit další zdroje na případně vzniklé konflikty. Veřejnému sektoru tudíž vznikají transakční náklady jak ex ante, tak ex post.

Jako výhodu spolupráce jsem v předešlé kapitole uvedla hospodárnost, ale i ta se může otočit v **prodražení veřejné služby**. Může k tomu dojít například, když dodavatel je motivován budoucím ziskem, který si stanoví příliš vysoký, což znamená, že se zvýší plánované náklady na projekt. (Trenčín 1999). Náklady se mohou zvýšit i v případě, kdy je nesprávně ujednána smlouva, která obsahuje špatně stanovené podmínky, závazky dodavatele a nedobře alokovaná rizika. Nejzazším rizikem je zde celkové selhání partnerství a případné další vynaložené finanční zdroje ze strany veřejného sektoru. Avšak jak jsem již zmiňovala v předešlé kapitole, je naopak možné touto cestou ušetřit, proto zdůrazňuji, že je stěžejní již přípravná fáze projektu, ve které by se oba sektory měly snažit odhalit všechna úskalí projektu a vyvarovat se dalším nákladům a oproti tomu udělat projekt hospodárnějším, než kdyby ho realizoval pouze veřejný sektor.

Další nevýhodou je **omezená kontrola nad poskytováním služby ze strany zadavatele**. Tahle skutečnost závisí na formě projektu a vyjednaných podmínkách, na kterých je veřejný sektor závislý. On jako zadavatel může průběh realizace kontrolovat či monitorovat případně udávat sankce, pokud je porušena sjednaná podmínka v kontraktu. Zadavateli je tudíž zabráněno vstupovat do jednání v průběhu projektu a nějakým způsobem se ho snažit ovlivnit, pokud se mu zdá, že by se mělo postupovat jiným způsobem, výjimkami jsou vnější faktory jako inflace a přednosti spotřebitele nebo změna ceny vstupů. Dalším úskalím této nevýhody jsou nesouměrné informace, v této situaci může mít dodavatel navíc před zadavatelem, jelikož je zkušenější a může tím pádem využít neznalost zadavatele a zakázku podhodnotit, aby ji získal, avšak poté vznikají další náklady na zabezpečení služby v potřebné kvalitě a míře, což zadavatel zjistí, až když k této skutečnosti dojde. Naproti tomu, když si veřejný sektor zakázku zpracuje interně, může ji po celou dobu měnit a přizpůsobit současným podmínkám, ale i zde vznikají problémy spojené s častými změnami, které způsobují časové průtahy, výhodu spatřuji v nezávaznosti k jinému partnerovi, protože zde potom nejsou podmínky, sankce a kompenzace, kterých je potřeba se vyvarovat.

Dlouhodobost spolupráce a rozpočtové riziko jsou dalším úskalím, jelikož zde vzniká riziko monopolu v poskytování veřejné služby, zadlužování zadavatele a výše nákladů. Čím je delší časový horizont, tím větší vzniká pravděpodobnost vyskytnutí změn, které zvýší náklady. Patří mezi ně změna legislativy, vstupní výrobní faktory, technologický pokrok (výrobní postup je nákladnější).

U typů projektů jako je DBFO a BOT je běžné, že trvají desítky let, což znamená zadlužení na poměrně dlouhou dobu dopředu. Důsledky mohou trvat déle než jedno volební období jak vlád, tak i samospráv. Je potřeba připravit do budoucna takové podmínky, které budou uspokojovat i další zvolené zástupce³⁵, toho je možné se vyvarovat pomocí dobře připravených smluvních ujednání, protože sjednanými kontrakty dochází k tomu, že jsou zadavatelům veřejného sektoru (pokud se na financování podílí) navyšovány mandatorní výdaje a ztrácejí schopnost uvolňovat do jisté míry prostředky na další aktivity a projekty. Lze říci, že zde závisí na dlouhodobosti plánování veřejného sektoru a rozvržením finančních zdrojů tak, aby byly efektivně pokryty všechny potřebné projekty.

Pokud dodavatel provozuje nějakou veřejnou službu po dobu desítek let, má poměrně velkou konkurenční převahu po dobu provozování. Dodavatel totiž zamezuje dalším možným poskytovatelům vstupovat na trh ve stejné službě. I když je nutno vzít v potaz, že dodavatelem je na omezený čas.³⁶

Úskalím může být také v přípravné fázi nedůslednost při zajištění **transparentnosti** u výběru privátního partnera. Tomuto problému je možné se vyhnout zapojením co nejvíce veřejnosti do této fáze. Dále má veřejný sektor nevýhodu v nedostatečné zkušenosti s PPP projekty. Jejich neznalost může způsobit podepsání nevýhodné smlouvy ze strany veřejného sektoru, které poté zvyšují náklady ve veřejných rozpočtech. Smlouvy jsou uzavírány nevýhodně především v oblasti přenášení rizik a řešení kritických situací, jelikož soukromý partner jako zkušenější zástupce s hlavním cílem zisku, se snaží vyjednat podmínky, které budou především výhodné pro něj, což je pochopitelné a veřejný sektor by měl s tímto počítat a na případné intriky se zaměřit.

Ve fázi výstavby vzniká též riziko a to v ten moment, kdy jsou **náklady vyšší, než bylo plánováno**, což nese na svých bedrech soukromý partner, ale důsledky se týkají i veřejného,

³⁵ VYSKOČIL, Vlastimil K., Ondřej ŠTRUP a Marek PAVLÍK. Facility management a Public private partnership. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-34-4., str. 158

³⁶ ŘEŽUCHOVÁ, Markéta. Fenomén Public-private Partnerships a poskytování veřejných služeb. Brno: Masarykova univerzita, 2010. ISBN 978-80-210-5409-7., str. 43-47

jelikož dojde pravděpodobně ke zpoždění termínů. Může zde dojít k ovlivnění ceny inflací, politickými konflikty či embargem.³⁷

Dalším kritickým názorem je, že **privátní sektor nemá odpovědnost vůči veřejnosti**. Avšak platí, že soukromník je vázán smluvními ujednání, kde veřejný sektor vymezuje podmíněné vlastnosti, dále také veřejnými institucemi jako je finanční úřad, kterému se zodpovídá. Odpůrci projektů argumentují v neprospěch PPP i způsobenou ztrátou pracovních míst ve veřejném sektoru, ale zatím nebylo prokázáno a ani žádné výzkumy nedokazují, že k výraznému úbytku dochází.

Poslední nevýhodou je **omezená volnost nakládání s majetkem** po platnost smlouvy ze strany veřejného sektoru. Dle Ostřížka stát v tomto případě není v nevýhodné pozici, protože zisky utržené od třetích osob jsou použity na správu projektu např. budovy, silnice nebo pokud je to ujednáno ve smlouvě, může být výnos rozdělen mezi veřejný a soukromý sektor.³⁸

2.6.3 Mýty o PPP projektech

V této kapitole uvedu 7 mýtů, které se týkají spolupráce mezi sektory. Prvním je, že municipalita ztrácí kontrolu nad službou, kterou poskytuje privátní sektor. Veřejný sektor dále vykonává politiku v oblasti infrastruktury a veřejné služby dále řídí. Jako zadavatel vytyčuje podmínky, rámce a cíle služby, ale nezasahuje do realizace, pouze provádí kontrolu. Dalším mýtem je, že partnerství snižuje kvalitu služeb, což vůbec na typu tohoto projektu nezáleží. Vše je dáno smluvními ujednáními. Navíc je plně v zájmu dodavatele, aby byl projekt výnosný, což ho motivuje k co nejvyšší efektivitě.

PPP projekt je způsob privatizace. Ano, některé typy projektů jsou hodně blízko tomuto pojmu jako např. BOO, kdy soukromý partner projekt financuje, staví, provozuje i trvale vlastní, ale zadavateli pořád zůstává právo regulace a může smlouvu i vypovědět. Další mýlkou je, že pomocí PPP se veřejnoprávní subjekt nezadluží a přesune dluh jinam, což není hlavním cílem veřejného partnera a nemělo by se to dít, jelikož přednostmi jsou krátká realizace, inovace, efektivnost a přidaná hodnota ve formě konkurence.

Díky PPP bude uživatel platit za službu více? Někdo se obává, že dodavatel z důvodu zisku službu zdraží. Ani to není pravda, pokud je cena za službu příliš nízká nebo naopak přemrštěná je nutné, aby zadavatel zasáhl. Soukromý sektor má možnost zvýšit zisky vyšší

³⁷ VYSKOČIL, Vlastimil K., Ondřej ŠTRUP a Marek PAVLÍK. Facility management a Public private partnership. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-34-4., str. 158-159

³⁸ OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9. str. 44

produktivitou nebo rozšířením rozsahu služeb, ale ne vyšší cenou. Další mýtus se týká též financí a to celkové ceny, kdy je uváděno, že veřejný sektor je schopen projekt uskutečnit levněji než sektor soukromý. Veřejný sektor je pro banku méně rizikový klient, to rozhodně ovlivní cenu úvěru, ale pokud se díváme na projekt jako celek, tak je soukromý sektor schopnější cenu snížit už na základě jeho zkušeností.

Posledním černým puntíkem na straně PPP je spojení, kdy se zdá, že jsou PPP určeny jen pro infrastrukturu. Nejvíce se PPP u infrastruktury využívá, to ano, ale je možné formu využít na celou škálu veřejných služeb např. údržba cest a sběr odpadu, sociální služby, zdravotnictví či vzdělání.³⁹

2.7 Rizika

Hlavním znakem závazku typu PPP je dlouhodobost, proto je na místě věnovat se také rizikům, které se mohou u projektů vyskytnout. Riziko znamená nějaké nebezpečí, s kterým můžeme dopředu počítat. Je to situace, která nastane jinak, než byla předpokládána. Případná rizika lze identifikovat například pomocí SWOT analýzy, ale nenahraditelnými a nezastupitelnými jsou prozatím zkušenosti odborníků.⁴⁰

Co se týče rizik u projektů PPP, je první krok na veřejném sektoru, který by se měl snažit možná rizika přenést na soukromého partnera. Ten má s řešením krizových situací více zkušeností, avšak to neznamená, že role veřejného sektoru spočívá jen ve zbavení se všech možných rizik, ale je rozhodně důležité si v přípravné fázi projektu rizika analyzovat. Jedním z největších rizik je, že projekt nebude výnosným, tím se stává nerealizovatelným a neudržitelným. Rizika můžeme rozdělit do 9 skupin: technická, konstrukční, provozní, výnosová, finanční, vyšší moci, politická, environmentální a poslední je nesplnění projektu. Aby se stal projekt úspěšným, je důležité zaměřit se na všechny druhy výše vyjmenovaných rizik a dobře se na ně připravit. Také považuji za podstatné mít vhodně uzavřené smlouvy o spolupráci a co nejpřesněji definované přenesení rizik ve smlouvě.

Kupříkladu u projektu typu OM, kdy se soukromník stará o provoz a údržbu, jsou na něj přesunuta rizika, jenž se týkají správy a údržby, naproti tomu veřejný sektor je pověřen rizikem kapitálu a poptávky, které jsou naprosto v jeho kompetenci, jelikož soukromý sektor

³⁹ VYSKOČIL, Vlastimil K., Ondřej ŠTRUP a Marek PAVLÍK. Facility management a Public private partnership. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-34-4., str. 159-160

⁴⁰ LOUDA, Tomáš a Jiří GROSPÍČ. Partnerství veřejného a soukromého sektoru: právní a ekonomické aspekty. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2010. Ediční řada Ústavu státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-904024-8-5., str. 400-402

není schopen u tohoto typu projektu toto riziko převzít. U typu projektu BOO se rizika pro privátní sektor zvyšují, v podstatě na něj přecházejí skoro všechna rizika. Aby byla úskalí účelně přerozdělena, je nutné hledat mechanismy a prostředky, dle kterých se u konkrétního projektu rizika vhodně přerozdělí. Důležité je zde vyzdvihnout dvě slova - bezchybnost a pečlivost, poté je možné se potencionálnímu riziku vyhnout.

Rozdělení rizik mezi oba sektory je podstatné z hlediska nákladů a dosažení co nejlepšího výsledku. Není dobré ze strany veřejného sektoru přenechat všechna rizika na soukromníkovi, ne vždy to totiž může být výhodné. Rozdvojení rizik lze dělit na tři obecné skupiny. Těmi jsou smluvní závazky, finanční mechanismus a smluvní regulace rizik.

U PPP projektu by ze strany dodavatele nemělo docházet k tomu, že projekt bude realizovat v první řadě za účelem co nejvyššího zisku, i když motivace zisku je brána jako výhoda, avšak primárním cílem by mělo být dodání služby či infrastruktury. Aby k tomuto cíli projekt došel, musí ze strany soukromého sektoru splňovat aktuální záměry vládní politiky ve sféře PPP, a také dosáhnout určité míry přenosu rizik, který určí veřejný sektor a projekt bude též měřitelným. Obě strany jsou motivovány k co nejlepším výsledkům, když nastane nějaký problém, máme zde vytvořené smluvní závazky, které mají obě strany povinnost plnit, pokud se tak neděje, mohou vzniklé nesnáze řešit v lepším případě dohodou, v horším právní cestou. Podstatnými náležitostmi z hlediska rizik jsou vlastnická práva, platby, řešení vnějších vlivů, jak postupovat, když nastanou změny v projektu či personální oblast, dále by zde měly být zakotveny postupy týkající se předčasného ukončení projektu a závěrečná ustanovení.⁴¹

Další rizika lze spatřit v platebních mechanismech, které by měly být v nejlepším případě určeny pevně a bez možnosti změn, jelikož může být platební mechanismus využit jako vynucovací nástroj. Zjednodušeně lze konstatovat, že veřejný sektor platí, až když soukromý sektor dodá službu nebo infrastrukturu, ta je provozuschopná, dodána v dohodnuté kvalitě a kvantitě.

Rizika se mohou vyskytnout i v místě realizace, v projektové dokumentaci či studii proveditelnosti. Již při plánování může totiž dojít k chybnému umístění stavby. Dále je zde stupeň důvěry ve spolupracující subjekt tzv. rating, což je označení (písemné nebo číselné), jež nám ukazuje jaká je kupříkladu platební schopnost subjektu, možná míra korupce a politické riziko. Na rating se specializují agentury např. Moody's, rating je zveřejňován pro všechny státy a větší firmy na celém světě. S rizikem lokality je potřeba počítat nejen z hlediska

⁴¹ OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9. str. 111-119

např. území státu, ale i s přímo danou půdou, aby nebyla kontaminována, nebo aby nevznikaly další náklady stavbami tzv. na zeleném, protože jsou zapotřebí široké terénní úpravy. I tomuto riziku je možné se vyvarovat, pokud ho někdo podrobně nejdříve prozkoumá, než se začne s úpravami. Co se týče projektové dokumentace, je na místě při tvorbě myslet dopředu a snažit se věci předvídat, toho je možné dosáhnout tím, že budou prostudovány podobné projekty a jejich dokumentace porovnávat, jelikož je rozdíl mezi projektem výstavby např. nemocnice a dálnice. Toto riziko nese soukromý sektor, ze strany veřejného je důležité přesně určit výstupy projektu a nastavit záruky, díky kterým bude mít veřejný sektor jistotu doručení a dokončení projektu, též je podstatné nechat si radit od předních expertů a využít plně jejich služby, jelikož je problematika velmi obsáhlá a veřejný sektor není schopný soustředit se na tolik specifik, které se týkají daného projektování. Ale i v této oblasti byl evidován náhle zvýšený počet poradenských společností, které se soustředí na PPP projekty. Tím chci říci, že je důležité se na experty obracet, ale zároveň oblast poradenství regulovat a kontrolovat, aby bylo zamezeno zneužití a neúčelnému obohacení na PPP. Riziko, které naopak nese na svých bedrech je studie proveditelnosti, kdy se může stát, že jsou nedostatečně vytyčeny negativní stránky projektu či je chybná. V nejhorším případě dojde k ukončení celého projektu. Mezi další rizika patří stavební riziko, které je plně na soukromém sektoru, s tím úzce souvisí i technické potíže i zastarávání technologií. Úskalí, jež je nutné ještě zmínit, jsou legislativní změny, zemětřesení, války, korupce, životní prostředí, ekonomická, právní i tržní rizika.⁴²

2.8 Jiné formy spolupráce

Spolupráce typu PPP projektu je jen jednou z forem partnerství veřejného a soukromého sektoru, který je v praxi využíván.

Koncesionářská smlouva

Prvním typ, který uvedu, je koncesionářská smlouva, ta je uzavírána mezi vlastníkem dálnice tedy státem (Ministerstvo dopravy) a koncesionářem (právnícká osoba). Je to kontrakt o převodu některých práv a povinností, to se týká dálnic a silnic I. třídy. Dle smlouvy je zajištěno financování, výstavba, provoz a údržba ze strany koncesionáře, ten se řídí zákonem o veřejných zakázkách. Kontrakt je uzavírán většinou na více jak 25 let, po skončení je koncesionář povinen dálnici/silnici odevzdat včetně příslušenství a stát je povinen ji převzít, to ovšem za podmínky, zda jsou požadavky ve smlouvě splněny. Po dobu smlouvy jsou rizika přesunuta na koncesionáře. U tohoto tématu se nabízí záměna koncesionářské smlouvy

⁴² OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9. str. 124-143

s koncesní smlouvou. Avšak zákon o pozemních komunikacích č.13/1997 Sb., v §18a stanovuje, že koncesionář je vybírán dle zákona o schvalování veřejných zakázek, proto z onoho důvodu nelze tyto pojmy zaměňovat. Koncesionářská smlouva je speciální smlouvou s přenášením rizik, které se odvíjejí od obsahu, zadává se dle již zmíněného zákona o veřejných zakázkách, ale zároveň byla pro ni použita ustanovení z koncesního zákona, dnes tuto problematiku řeší zákon o veřejných zakázkách, kde jsou zákony sloučeny. Lze tedy konstatovat, že je to kvazikoncesní veřejná zakázka.⁴³

Public-private ventures

Dalším typem spolupráce je Public-private ventures, což jsou nesourodé veřejně-soukromé společnosti. Tyto společnosti jsou vlastněny a ovládány přesně napůl mezi sektory. Tento typ je z historického hlediska osvědčen, bohužel narazil na koncept veřejných zakázek dle EU a není podporován právním řádem. V případě této obchodní společnosti totiž neplynou žádná zvýhodnění, jelikož jsou vlastněna 50:50, musí se do zadávacího řízení přihlásit jako kterákoliv společnost a neplynou pro ni žádná zvýhodnění pro získání veřejné zakázky.⁴⁴

Sdružené financování

Jednou z forem spolupráce je užíváno tzv. sdružené financování, které funguje na principu směnné smlouvy. Nejjednodušší je spolupráci demonstrovat na příkladu. Obec poskytne investorovi svůj pozemek zcela zdarma, ten zde vystaví bytové jednotky a dohodnutý počet bytů na obec bezplatně převede. Tento typ nepodléhá právní úpravě veřejných zakázek.

Smlouvy o pronájmu

Také je užívána forma tzv. smlouvy o pronájmu, v praxi jsou smlouvy používány v oblasti vod a kanalizací, tudíž kupříkladu obec pronajme soukromému partnerovi svůj vodovod a ten jej spravuje. Na tento typ též nedopadala právní úprava koncesního zákona ani zákona o veřejných zakázkách, ale za určitých podmínek se na ně vztahovat mohla (pozn. dnes již jen na zákon o veřejných zakázkách). Pokud obec chce svůj majetek prodat, směniti, darovat, pronajmout nebo poskytnout jako výpůjčku, musí úmysl zveřejnit 15 dní před rozhodnutím příslušného orgánu a vyvěsit záměr na úřední desce nebo v místě obvyklém.

⁴³ JURČÍK, Radek. *Veřejné zakázky a koncese*. 2., dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2014. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-443-8., str. 396-398

⁴⁴ Tamtéž str. 398

Nabídkové řízení

Poslední uvedenou formou je tzv. nabídkové řízení. Což je zvláštní druh koncesního řízení, zvláštním druhem z toho důvodu, že koncesní zákon se nevztahoval na zajištění veřejných služeb a tento typ se zaměřuje především na dopravní obslužnost. Řízení je zahájeno zveřejněním oznámení, které vyzývá k neomezenému počtu dopravců k podání nabídky. Objednatel je poté povinen dle zákona o veřejných zakázkách oznámit zahájení řízení v informačním systému. Pokud jsou splněny všechny podmínky, lze uzavřít smlouvu o veřejných službách o přepravě cestujících s dopravcem.⁴⁵

2.9 Charakteristické znaky veřejné zakázky, koncesní smlouvy a formy PPP

V této kapitole jsou stručně přiblíženy hlavní znaky těchto 3 pojmů.

Veřejná zakázka

Veřejné zakázky jsou využívány zejména na stavby, služby a dodávky. Zadavatel zadanou zakázku hradí v penězích v plné výši. Co se týče rizik, tak dodavatel nenesé žádné riziko (vyjma záruk). Předmět zakázky není dodavatelem dále smluvně využíván a není na něm finančně závislý.

Koncesní smlouva

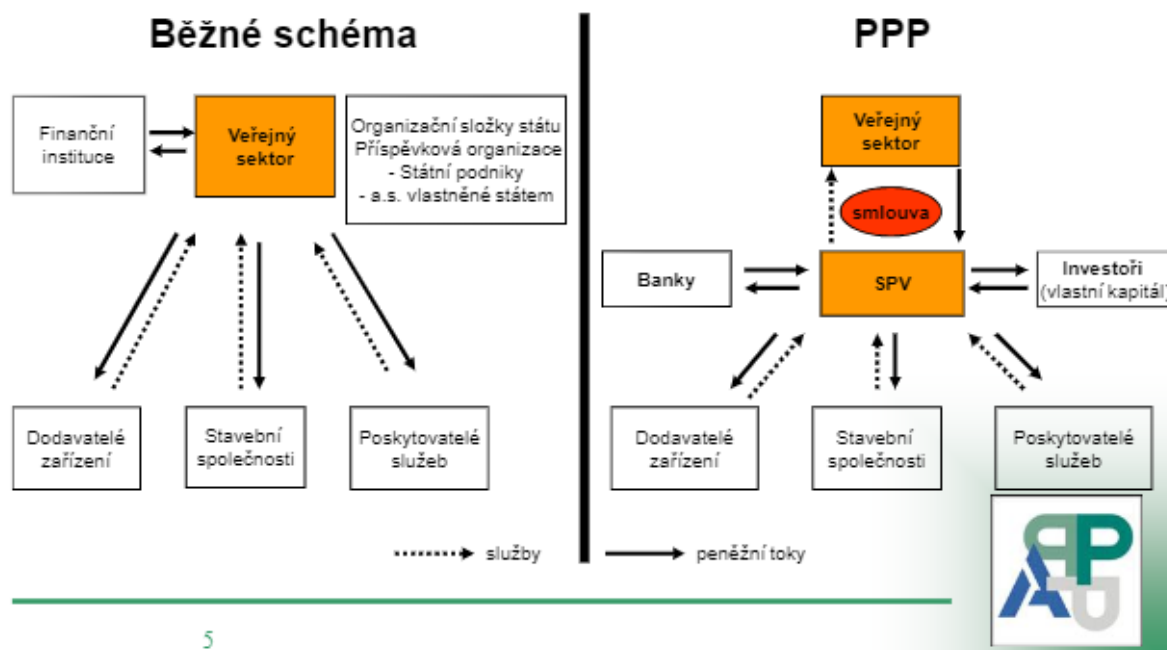
Koncesní smlouvy se využívají především na stavby a služby. Zadavatel nehradí zakázku v penězích nebo ji hradí jen zčásti. Místo financí zadavatel dává koncesionáři právo užití předmět plnění smlouvy. Kontrakt je písemný a na dobu určitou. Koncesionář nese většinu rizik vyplývajících ze smlouvy a může vybírat poplatky od uživatelů smlouvené služby.

PPP projekty

Spolupráce trvá od projektové přípravy, přes financování, výstavbu, modernizaci či nutnou rekonstrukci, údržbu, správu a zajištění provozu služby nebo veřejné infrastruktury. PPP jsou rozšířené nejen v EU, ale i ve světě vedle typických veřejných zakázek. Jsou dlouhodobé cca 5-25 let. Je zde rozložení plateb ze strany veřejného sektoru (avšak to neznamená vždy úspornost). Spolufinancování projektů probíhá ze soukromých zdrojů, náklady mohou být hrazeny částečně i od uživatelů. PPP by měly mít Value for Money (přidaná hodnota za peníze).

⁴⁵ JURČÍK, Radek. Veřejné zakázky a koncese. 2., dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2014. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-443-8.str. 399-404

Využívá se zde znalostí a zkušeností soukromého sektoru. Jsou na ně aplikovány nejvhodnější a nejlepší postupy při realizaci i při poskytování služby. Přenáší se některá rizika na soukromého partnera, a to především: koordinace financování, odpovědnost za ekonomické využití, údržba, opravy. Využívá se podnikatelského myšlení, businessman nese část rizik za efektivní fungování. Veřejný sektor dozoruje nad standardy služby, cenou a plněním cílů.⁴⁶



Obrázek 4 Proces veřejného zadávání. Dostupné z: <https://docplayer.cz/16036572-Zakladem-ppp-projektu-je-dlouhodobý-smluvní-vztah-ve-kterém-veřejný-a-soukromý-sektor-vzájemně-sdílejí-uzitky-a-rizika-vyplyvající-ze-zajištění.html>

⁴⁶ JURČÍK, Radek. *Veřejné zakázky a koncese*. 2., dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2014. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-443-8., str. 382-385

3. Realizace projektu

Před začátkem spolupráce je nutné splnit řadu podmínek, aby mohl být projekt uskutečněn, je zapotřebí věnovat se tématu odpovědnosti, shánět odborníky pro různé oblasti, vybudovat legislativní a regulovanou strukturu pro PPP projekt jako komplex. V této fázi je třeba si promyslet, zda je výhodnější, aby projekt realizoval jen veřejný sektor nebo s někým spolupracoval. Pak následuje případné rozhodnutí, pokud se přikloní k formě spolupráce, tak je nezbytné si v další fázi identifikovat možné sporné otázky a komplikace.

V rámci realizace projektu vznikají konsorcia, mezi které patří developerské společnosti, investoři či stavební společnosti. Tyto společnosti pak mají za úkol zpravidla projekt zafinancovat, postavit a provozovat. Vše probíhá na základě dlouhodobě uzavřené smlouvy s konkrétním veřejným subjektem.

3.1 Identifikace vhodného projektu

Pokud se zadavatel rozhodne realizovat svůj záměr, je zapotřebí si položit základní otázky. První záležitostí je, jaká bude přibližná investice do projektu, pokud se jedná o pilotní projekt, investice by neměla být malého objemu, jelikož se jedná o komplikované a nákladné zaváděcí postupy. Pro životaschopný projekt je dle zkušeností stanovena investice 100 000 eur. Také je nezbytné si dopředu promyslet, jestli je soukromý sektor vůbec schopen dodat službu nebo věc. Dále by v oblasti, která bude zvolena, měla existovat konkurence např. mosty, telekomunikační sítě. Neměly by se plánovat projekty, které jsou příliš inovativní a předbíhají dobu, jelikož mohou být založené na technologiích, které nejsou komerčně přístupné. Důležité je určit si předem výstupy, jejich podmínky plnění a požadavky po celou dobu životnosti projektu. Aby byl projekt podpořen je nutné návrh projektu odůvodnit, provést analýzy a argumentovat v takovém rozsahu, aby byla formálně prokázána potřebnost projektu. Významným rozhodnutím je i, zda je projekt vůbec proveditelný a je reálné dosáhnout pozitivních výsledků.⁴⁷

3.2 Přípravná fáze

Aby mohlo být vůbec rozhodnuto o projektu, je potřeba jej prezentovat. Prvním dokumentem k rozhodování je obchodní případ, který obsahuje analýzu a argumenty podporující spolupráci dle PPP. Obchodní případ je vypracováván i několik měsíců, jelikož je

⁴⁷ OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9. str. 51

v něm projekt rozpracován do detailu. Aby mohl vzniknout, je potřeba spolupráce se zkušenými osobami. Dělí se do několika částí: zdůvodnění investice, povaha investice, možnosti realizace i proč právě PPP, odhady nákladů a dostupnost zdrojů, načasování a připravenost pro zadávání veřejných zakázek formou PPP i jakým typem projektu, jelikož se formy liší mírou zapojení veřejného sektoru.

3.2.1 Studie proveditelnosti

Aby bylo rozhodnutí o realizaci projektu z části bezstarostnější, zda jej povolit či zamítnout, je zde tzv. studie proveditelnosti. V ní je zhodnocena efektivnost projektu z technickoekonomického hlediska. Studie je nutnou součástí každého projektu, který je porovnáván a hodnocen s dalšími projekty. Výsledkem studie by mělo být, zda je výhodnější realizace tradičním způsobem nebo využitím zapojení soukromého partnera. Studie proveditelnosti musí obsahovat nároky na dostupnost, míru finančního, technického a operačního rizika a poskytuje Value for Money (viz následující kapitola, dále jen VfM). Tento dokument lze zařadit do fáze, kdy je projekt na začátku, tedy kdy se oznamuje, že se zahajuje řízení o projektu, s tím souvisí tvoření nabídek a další procesy. Studie proveditelnosti je optimalizovaný dokument, který má několik stupňů přípravy. Lze postupovat podle různých schémat a procházet fázemi, které jsou: analýza potřeb (kam patří strategické cíle, rozpočet, instituce, výstupy a vymezení projektu), další fází je analýza různých řešení, (kde jsou stanoveny kritéria a výběr té nejlepší varianty), poté je přecházeno do náležitostí projektu (ty jsou místní, právní a socio-ekonomické) a čtvrtou fází je zajištění hodnoty, (kde obsaženy rizika, VfM, forma zakázky, ověření informací atd.), poté následuje ekonomické hodnocení, plán zakázek a závěrem analýza proveditelnosti. Každá fáze končí zprávou, která ji vyhodnocuje, také by během analýz měl probíhat monitoring a průběžná kontrola informací a výsledků.

Avšak studie proveditelnosti není jediným dokumentem, který analyzuje data. Vedle toho existují též studie příležitostí, předběžná studie a hodnotící zpráva.

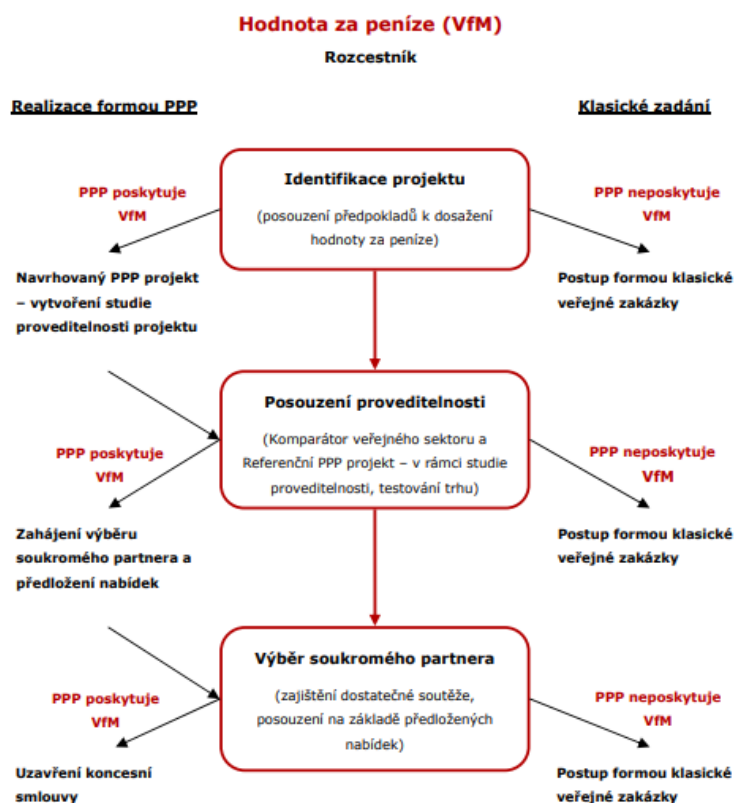
Studie příležitostí se používá ve fázi předinvestiční. Pomocí ní jsou vybírány nejvhodnější řešení, kdy veřejný sektor posuzuje společenskou stránku a soukromý ekonomickou, výsledkem by měla být případná rizika a předběžná nákladovost. Tyto řešení nejsou kompletní, spíše stručně nastiňují informace v těchto oblastech. Studie je využívána, když si investor hledá vhodnou zakázku, ale není si zatím jist prostorem a velikostí investice. Mezi studií proveditelnosti a příležitostí je ještě mezistupeň tzv. **předběžná studie proveditelnosti**, ta není zpracována do podrobností a analýza je spíše stručná. Slouží sice jen

k nastínění informací, ale mělo se zde postupovat s opatrností a zaměřit se na finanční zvládnutelnost projektu, tedy zda má vůbec smysl pokračovat v dalších analýzách. Třetím zmíněným typem je **hodnotící zpráva**, která vychází ze studie proveditelnosti a také už z nějakého předběžného rozboru od investora. Zpráva nám udává jasné vize o projektu a finanční možnosti toho, kdo projekt předkládá.⁴⁸

3.2.2 Value for Money

Tento pojem lze volně přeložit jako „hodnota za peníze“. Je to ukazatel, jehož pomocí je rozhodováno o projektu z hlediska realizace, jestli bude zcela v rukou veřejného sektoru nebo se využije externího financování (spolupráce konkrétně typu PPP projektu). Pro veřejný sektor představuje hodnotu v tom, že získá díky spolupráci něco navíc, než kdyby projekt formoval sám. VfM je proto důležité určit u každého projektu. Existují i výjimky, kde se VfM nevytváří, je to u malých projektů a u takových, kde společenský a politický zájem převyšuje ostatní kritéria. Pro stanovení VfM se vychází z rozsahu, obstarání majetku, zabezpečení služeb, předpokládaných nákladů, přenosu rizik na privátní sektor, příjmu třetích osob a také uživatelských poplatků. Aby bylo zajištěno získání co nejpřesnějších závěrů, je potřeba

analyzovat trh, finanční zdroje a také čerpat ze zkušeností už realizovaných projektů. VfM se skládá z fáze předběžné a finální. Předběžná běží ještě před rozhodnutím o možnosti řešení projektu a je to spíše hrubý nástin. Finální je závazná a běží i v průběhu konzultací se soukromníkem. Porovnané hodnoty vyplynulé z tradičního typu nebo jiného způsobu financování probíhá ve dvou formách, jsou jimi peněžní a nepeněžní. To jsou vlivy, které působí na projekt, ale není možné je vyčíslit, přesto jsou natolik



Obrázek 5 VfM. Zdroj: Hodnota za peníze 2011. Dostupné z: [file:///C:/Users/Ivana/Downloads/Metodika_2011-07_Metodika-Hodnota-za-penize-PPP-projekty%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Ivana/Downloads/Metodika_2011-07_Metodika-Hodnota-za-penize-PPP-projekty%20(1).pdf)

⁴⁸ OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9. str. 52-53

důležité, že je potřeba s nimi počítat. Všechny informace jsou shromážděny a díky tomu, je možné se k nim v průběhu vracet a ujistit se, na základě čeho bylo pro tuto formu rozhodnuto. VfM je ve většině případů používána a je nahraditelná, ale najdou se i projekty, kde je značně formalizovaná nebo dokonce není přímo požadována.⁴⁹

3.3 Průběh realizace

Úplnou realizaci PPP můžeme rozdělit do 7 etap. První dvě fáze (identifikace projektu a posouzení proveditelnosti) jsem popsala v předchozích kapitolách. Po těchto prvotních krocích přichází na řadu příprava samotného projektu, cílem této fáze zajistit podmínky pro úspěšný výběr soukromého partnera, což by mělo již prvotně vycházet už ze studie proveditelnosti, kde by měla být nastíněna i vhodná forma projektu.

V rámci projektového týmu je vypracována zadávací dokumentace, což je základní text o předmětu projektu, též jsou zde vymezeny podmínky výběrového řízení. Spolupracují na ní zejména zkušení poradci ve spolupráci s hlavními aktéry. Tento dokument by měl přímo vyplývat ze studie proveditelnosti, která již byla schválena. V této fázi je také navrhována a zpracována smlouva mezi účastníky kontraktu a i další vedlejší smluvní ujednání (např. dohody o podpoře projektu nebo dohody se subdodavateli). Jelikož teď jsou zpracované studie, máme k dispozici podrobné informace, formulované požadavky a potřebné průzkumy, tak je možné přejít do další fáze a tím je výběr soukromého partnera. Zde je klíčové zajistit co největší konkurenční prostředí mezi uchazeči o PPP projekt, protože tím veřejný sektor může zjistit, jaký má případný dodavatel schopnosti. Důležité a velmi ošidné je v tomto kroku dodržení požadované transparentnosti výběrového řízení, jelikož právě v tomto kroku nastávají často problémy. V této fázi zastává zadavatel významnou roli, jelikož musí vybrat co nejvhodnější nabídku, která bude realizovatelná a získá VfM. Pokud jsou splněny veškeré podmínky a je vybrán kandidát, je možné přistoupit k fázi uzavření smlouvy, která by měla být propracována do detailů a počítat s mnoha scénáři, PPP projekty jsou uzavírány na dlouhou dobu, tudíž je nutné počítat s možnými změnami dopředu, proto je nutné přizvat odborníky na obou stranách účastníků smlouvy. Poté se přechází na samotnou výstavbu konkrétního projektu nebo spuštění služby.

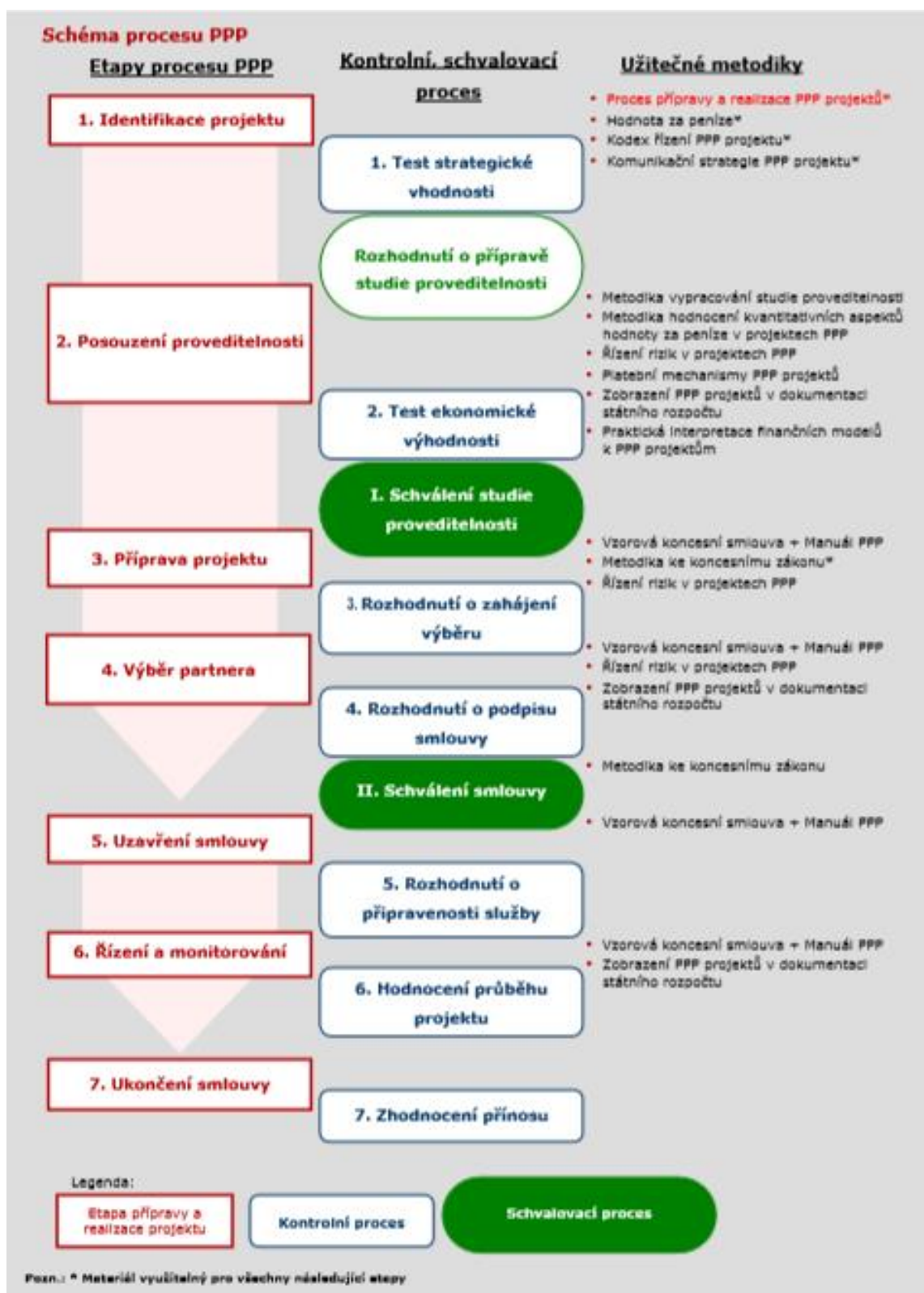
⁴⁹ OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9. str. 53-54

3.4 Kontrola PPP

Řízení a monitorování smlouvy je dalším stádiem, ve kterém je potřeba zajistit implantaci projektu, tak aby to bylo ve shodě se smlouvou. Dále je potřeba, aby po celou dobu trvání projektu bylo dosaženo co nejvyšší efektivity a snažit se reagovat na události během realizace a i nadále, tak aby nedošlo k vyplnění případných rizik a nedocházelo k vyššímu počtu změn nebo případně nějaké velké změně, které by s sebou přinesla dalekosáhlé negativní důsledky. Plnění smlouvy je zapotřebí dále sledovat. V praxi to vypadá tak, že soukromý partner kontroluje sám sebe a zaznamená nedostupnosti a nekvalitu služby. Zadavatele o nedostacích informuje prostřednictvím Monitorovací zprávy. Aby se zamezilo možným podvodům a zamlčení skutečností, bývá ve smlouvě ujednáno, že dodavatel bude v případě zamlčení informací penalizován. Veřejný sektor má samozřejmě též právo kontroly na vlastní náklady. Může kontrolu provádět v pravidelných i nepravidelných časových úsecích. Jelikož nejsou PPP projekty v ČR zaběhlé a zadavatel má zde nevýhodu v tom, že je nezkušený, může si pozvat na monitoring externího odborníka. Avšak aby mohl být projekt kontrolován v dlouhodobém výhledu, je na místě předpokládat, že bude veřejný sektor schopen skutečnosti kontrolovat interně.

Závěrečnou etapou je tzv. ukončení smlouvy případně její předčasné skončení. Předčasnému ukončení smlouvy musí předcházet pádný důvod, tím může být ze strany zadavatele: ukončení pro jeho selhání, jeho dobrovolné ukončení, selhání dodavatele, ukončení z důvodu korupce, nepoctivosti nebo vyšší moci, poslední důvod se týká obou partnerů. S těmito důvody by měla smlouva mezi partnery počítat a upravovat je. Za řádné ukončení smlouvy je považováno uplynutí sjednané doby. Po tomto okamžiku dochází k vlastnickému vypořádání smluvních stran dle sjednaných okolností. Smlouva by správně měla dopředu počítat s podmínkami předání stavby či služby a stanovit pro to předem jasná pravidla.⁵⁰

⁵⁰ Aktualizovaný Procesní postup při přípravě a realizaci PPP projektů - 2013 | 2013 | Ministerstvo financí ČR. Ministerstvo financí ČR [online]. Copyright © 2005 [cit. 02.04.2020]. str. 86-102. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2013/aktualizace-postupu-realizace-ppp-2013-12015>



Obrázek 6 Schéma realizace PPP. Zdroj: Metodika. Procesní postup při přípravě a realizaci PPP projektů. Dostupné z: <http://docplayer.cz/343512-Procesni-postup-pri-priprave-a-realizaci-ppp-projektu.html>

4. Legislativní a institucionální rámec PPP

4.1 Vývoj legislativy

V ČR je forma spolupráce PPP právně ukotvena od 21. století a to usnesením vlády č. 7 o Partnerství veřejného a soukromého sektoru v České republice ze 7.1 2004. Tímto usnesením bylo nařízeno zpracování podmínek pro metodiku a regulaci spolupráce, vytipovat vhodné projekty pro realizaci tímto způsobem a do budoucna posuzovat použití PPP jako jednu z možností zajišťování veřejných služeb.⁵¹ V této době byla vidina výhod zejména v lepší kvalitě služeb, přerozdělení veřejných zdrojů a také zvýšení šance na čerpání dotací z fondů EU. Naneštěstí implementace narazila na spoustu komplikací zejména na legislativní prostředí, nezkušenost a nedostatečnou připravenost. Jako úskalí vnímám také mizivou politickou popularizaci projektu, tím došlo k neznalosti a nedůvěře veřejnosti, která byla potvrzena neúspěšnými pilotními PPP projekty.

Abych uvedla legislativu do souvislostí, zmíním i vývoj koncesního zákona. Zákon byl vydán pod č. 256/2002 Sb. a měnil zákon č.13/1997 Sb., o pozemních komunikacích, to byla odezva na nezdařený PPP projekt ohledně dostavby dálnice D47. V roce 2006 byly účinné 2 zákony, které upravovaly spolupráci formou PPP a to zákon č.137/2006 Sb., o veřejných zakázkách a zákon č. 139/2006, o koncesních smlouvách a koncesním řízení. Zákony se několikrát novelizovaly a proběhlo vydání mnoha vyhlášek, také bylo nutné provést transpozici směrnic EU (2004/17/ES 61 a 2004/18/ES). Tímto se mělo docílit efektivnějšímu nakládání s veřejnými zdroji.

Koncesní zákon nebyl příliš dlouhý a často odkazoval právě na zákon o veřejných zakázkách, dokonce oba obsahovaly definici veřejného zadavatele. V zákoně nebyl uveden pojem koncese, protože zde byl použit pojem koncesní smlouva. Doba, kdy zde byly dva zákony, které upravovaly koncese a PPP projekty zároveň, se nesetkala s pozitivní odezvou odborné veřejnosti.⁵²

Zákon o veřejných zakázkách zahrnoval právní úpravu partnerství v širším slova smyslu. Partnerství, jak jsem již uváděla, má více forem. Avšak koncesní zákon byl reakcí na potřebu užšího vymezení právního základu PPP. Proto uváděl formy koncese na služby,

⁵¹ Usnesení Vlády ČR č. 7/2004 ze dne 7. ledna 2004. Dostupné z:

https://albatros.odok.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/OAFF593A8E8E3E22C12571B60070DB3E

⁵² JURČÍK, Radek. *Veřejné zakázky a koncese*. 2., dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2014. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-443-8., str. 961-962

stavební práce a veřejné zakázky typu PPP.⁵³ Ale PPP mohly spadat i do kvazikoncesí, protože se některá ustanovení týkala oblasti nadlimitních veřejných zakázek⁵⁴, také tehdy nebyly vymezeny vztahy subjektů, a proto úprava odkazovala na Obchodní zákoník.⁵⁵

Zákon o veřejných zakázkách č.40/2004 Sb., byl nadmíru nedostačující a chyběly zde legislativní úpravy, tudíž bylo do budoucna nutné přijmout zákon nový, tím byl zákon o veřejných zakázkách č. 13/2006 Sb., který byl i reakcí na legislativní změny EU. Jurčík ve své publikaci navrhoval chyby v zákoně vyřešit výkladem a jako nesprávnosti uvádí neúčelnost přezkumného řízení, jeho přehnanou formálnost a počet přezkumných instancí.⁵⁶ Ve starém zákoně, který se týkal veřejných zakázek, bylo možné vybírat jen ze 4 zadávacích řízení, jelikož zákonodárci chtěli docílit většímu jednání mezi oběma partnery, avšak k tomu úplně nedošlo, jelikož zadavatel se často zamýšlel koncesnímu řízení vyvarovat, a proto volil jednodušší cestu přes klasickou veřejnou zakázku.⁵⁷

Zákon č.134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek je nyní nejaktuálnější právní normou, který tuto problematiku upravuje. Je platný od 29.4.2016 a účinný od 1.10.2016. Mezi hlavní změny, které s sebou nová právní úprava přinesla, patří nástroje pro zohlednění kvality nabídek v zadávacích řízeních a menší transparentnost u části výběrových řízení ve fázi zadávací. Zákon mimo jiné výslovně uvádí zásadu přiměřenosti (vedle zásad rovného zacházení, nediskriminace, transparentnosti při zadávání), dle které má zadavatel povinnost určit parametry zadávacího řízení takovým způsobem, aby byly přiměřeného charakteru a předmětu veřejné zakázky. Jako příklad lze uvést délku lhůty, jejíž délka musí být stanovena tak, aby se do soutěže mohli přihlásit všichni zájemci. Dalšími kritérii jsou úměrná přesnost, přiměřené formální náležitosti a dostačující popis. Zákon také považuje za nejvýhodnější nabídku tu, která má nejlepší poměr ceny a nabídky (nadlimitní zakázky). Náklady lze posuzovat i na základě celé životnosti zakázky nejen prvotních nákladů. Právní norma nestanovuje možná kritéria kvality, tudíž má zadavatel prostor si je sám vymezit, hodnotícími kritérii mohou být hlediska sociální, inovační nebo kupříkladu estetická. Tyto kritéria pak zadavatel uvede v zadávací dokumentaci. Podmínkou je, aby se hlediska týkala předmětu

⁵³ JURČÍK, Radek. *Veřejné zakázky a koncese*. 2., dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2014. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-443-8., str. 377

⁵⁴ §156 zákona o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb.,

⁵⁵ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

⁵⁶ JURČÍK, Radek. *Veřejné zakázky a koncese*. 2., dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2014. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-443-8., str. 961

⁵⁷ Procesní postup při přípravě a realizaci PPP projektů | 2012 | Ministerstvo financí ČR. Ministerstvo financí ČR [online]. Copyright © 2005 [cit. 09.03.2020]. Dostupné z:

<https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2012/procesni-postup-pri-priprave-a-realizaci-9537>, str. 35

zakázky. Novinkou v zákoně je možnost zadavatele určit si předem cenu zakázky a příchozí nabídky zhodnotit dle kvality realizace. Také se v novém zákoně změnil limit stavebních prací v zjednodušeném podlimitním řízení, dříve to byla cena 10 mil Kč, nyní je to 50 mil. Kč. Zjednodušené podlimitní řízení umožňuje zadavateli zvolit dle jeho uvážení zájemce (musí jich být min. 5) s tím, že výzvu zveřejní na svém profilu (online). Toto řízení má výhodu v tom, že se s ním nepojí příliš administrativy na straně zadavatele, naproti tomu vede k uzavření zadávání, tím dojde k většímu počtu zakázek, které bude možné zadat méně transparentnějším postupem. Pokud dojde k ukončení zadávacího řízení a je určen vítěz, má zadavatel povinnost zveřejnit na svém profilu uzavřenou smlouvu s účastníkem a to do 15 dnů od uzavření. Zákon v této oblasti reagoval na povinnost obcí a úřadů zveřejňovat kontrakty v tzv. registru smluv (od 1.7.2016) a pokud je smlouva uveřejněna zde, nemusí již být veřejně zpřístupněna na profilu zadavatele. (opačně to neplatí). Norma nově definovala pojem in-house, která se pojí s pojmy ovládaná a ovládající osoba, tento vztah se projevuje hlavně u obcí a krajů, které mají vztah ke společností, kde vlastní nějaký podíl, za těchto okolností mají výjimku z povinnosti zadávání veřejných zakázek. (služby a činnosti mezi zmíněnými osobami).⁵⁸

Pokud chtějí státy, aby u nich byly PPP projekty využívané a úspěšné, je podstatné, aby pro ně byla vytvořena příznivá legislativní úprava, která nebude upřednostňovat jiné formy spolupráce, protože budou poskytovat pro zadavatele i dodavatele méně úskalí.

4.1.1. Vývoj legislativy na Slovensku

Slovensko začalo s formou PPP pracovat až kolem roku 2007, tedy o 3 roky později oproti ČR. V této době začínala příprava projektů, které se týkaly infrastruktury a to konkrétně dálnic. Ve stejný rok vznikl Odbor partnerských projektů na Ministerstvu financí SR, jenž měl PPP v pravomoci, avšak byl v roce 2010 zrušen. Dále také Asociácia PPP. V tomto případě musela začít na Slovensku vznikat i legislativní podpora, v první řadě jím byl zákon č. 25/2006 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov, ten byl v roce 2010 novelizován zákonem č. 503/2009 Z. z., jelikož bylo žádoucí předchozí zákon upravit a pozměnit, protože měl značné nedostatky například v oblasti realizace. Z hlediska legislativního ukotvení je na Slovensku nyní hlavním právním předpisem zákon č.343/2015 Z.z., o verejnom obstarávaní, který je platný od roku 2015, ale účinný teprve od 1.1.2020. Ale stejně jako ČR nemá SR dosud žádný zákon, který by upravoval jenom formu

⁵⁸ Co přinesl nový zákon o zadávání veřejných zakázek? | Frank Bold. Frank Bold [online]. Copyright © 2005 [cit. 02.04.2020]. Dostupné z: <https://frankbold.org/poradna/fungovani-obci-a-uradu/hospodareni-obce-a-kraje/hospodareni-obce-a-kraje/rada/co-prinesl-novy-zakon-o-zadavani-verejnych>

PPP, tato spolupráce je pouze součástí veřejných zakázek. Na Slovensku se forma PPP začala užívat zejména v infrastruktuře, konkrétněji se to týká zatím dálnic.

Ani v jedné republice nebylo za více než 10 let možné dopracovat se do takového legislativního prostředí, které by bylo pro PPP příznivé a šlo mu naproti. Oba státy na zákonné úpravě průběžně pracují a jsou zde novelizace, které reagují na kritiku a tržní prostředí. Dodnes nejsou PPP upraveny jedním zákonem, který by konkrétně tuto formu partnerství vymezoval, možná je to i tím, že stále není PPP tzv. v módě, a případně s jejich rozvojem ve větší počtu bude zákonná úprava poupravena tak, aby byla pro tuto formu přínosná a PPP bylo podporováno i zákonodárci.

4.2 Institucionální rámec

Forma PPP projektu jako typ partnerství byla v ČR schválena v roce 2004. Cílem bylo uvést do chodu spolupráci obou sektorů, aby z toho vznikl nástroj na zabezpečení veřejné infrastruktury služeb. PPP by mělo být použito za předpokladu, že je pro veřejný sektor ekonomicky výhodnější, tedy tam, kde oproti např. veřejné zakázce získá lepší nebo alespoň stejnou úroveň kvality, nižší náklady a rychlejší provedení. V rámci institucionálního zabezpečení bylo Ministerstvem financí založeno Oddělení pro metodiku a regulaci projektů PPP, do její kompetence spadá zabezpečení metodiky. Ta se týká monitorace a regulace zrodu nových projektů a s nimi spojenými závazky veřejných rozpočtů do budoucna. Účastní se vypracování metodiky, která se týká přípravy, posudku a schválení projektů.

4.2.1 PPP Centrum a.s.

Centrum bylo založeno jako akciová společnost 1.7.2004. Jeho úlohou bylo vytvářet příležitosti k PPP projektům, hledat investiční partnery, poskytovat poradenství, zajistit implementaci dobré praxe z projektů ze zahraničí, sbírat a směřovat informace s úspěšnými realizátory.⁵⁹ Spolupráce s Centrem spočívala v předávání informací veřejnému sektoru konkrétně ústředním úřadům a územním samosprávám. Asistence měla probíhat před zapojením poradců ze soukromého sektoru, po dobu spolupráce sektorů a po dobu realizace projektu.

Avšak po dobu jejího fungování nebyl realizován ani jeden PPP projekt na státní úrovni. Akciová společnost byla zaštiťována Ministerstvem financí, které pro ně bylo se zadavateli projektů jedinými zdroji příjmů. Instrukce čítala 8 zaměstnanců, sídlila v prostorách bývalého

⁵⁹ ŘEŽUCHOVÁ, Markéta. Fenomén Public-private Partnerships a poskytování veřejných služeb. Brno: Masarykova univerzita, 2010. ISBN 978-80-210-5409-7. str. 115

Fondu národního majetku a v roce 2011 skončila v 6 milionové ztrátě, od roku 2004 to bylo 50 milionů Kč.⁶⁰

V roce 2012 Ministerstvo pro místní rozvoj prosazovalo zřízení nového **Úřadu pro veřejné investování**, který měl nahradit PPP Centrum. K tomuto kroku mělo dojít z důvodu kladení důrazu na důkladnější kontrolu veřejných zakázek a zaměřit se i na neúčelné veřejné investice. Avšak ostatní ministerstva tento krok kritizovala, jelikož byla v této době přednější přistoupit k hospodárnějšímu řešení a do vzniku nového úřadu se raději kvůli nákladovosti nepouštět. Úřad měl fungovat na principu oponentury ve vztahu k zadavatelům zakázek, kteří by museli před úřadem projekt nejdříve obájit, cíleno by bylo na účelnost. Vláda by poté měla v rukou nestranné stanovisko, které by jí usnadnilo rozhodování ohledně schvalování. Předpokládané náklady v té době byly vyčísleny na 306 milionů ročně.⁶¹

Dne 21.1.2019 byla ustavena usnesením vlády č. 61 **Rada vlády pro veřejné investování**. Rada nahradila Radu vlády pro stavebnictví ČR, který byla zrušena. Její organizace je zaštiťována Ministerstvem pro místní rozvoj. Je to poradní orgán, který se skládá z jednotlivých ministrů, ale jen z ministerstev, kterých se témata dotýkají a to: dopravy, životního prostředí, financí a pro místní rozvoj, reprezentantů odborné veřejnosti a v čele je premiér, který je předsedou rady. Jejím hlavním naplněním je sestavit doporučení vládě, která budou sloužit ke schválení podstatných strategických projektů a také by měla přispívat k formování pravidel pro efektivní veřejné investice.⁶² Rada posuzuje projekty, které jsou ve výši minimálně 50 milionů Kč, v případě komplexních hodnocení tzv. státní expertízy analyzuje proces u projektů v minimálně částce 300 milionů Kč.⁶³

Rada se poprvé sešla 28.1.2019, diskuse byla vedena o přípravě Národního investičního plánu, plány vlády ohledně změn stavebního práva a eventualit financování velkých investičních projektů. Rada se zabývala i neúspěchem PPP projektů v ČR a vyžádáním případné

⁶⁰ PPP Centrum končí - Euro.cz. Euro.cz / Ekonomika, byznys, finance [online]. Copyright © 2020 Mladá fronta a. s. [cit. 03.03.2020]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/archive/ppp-centrum-konci-947666>

⁶¹ MMR i přes dobu úspor prosazuje úřad pro zakázky s náklady přes 300 milionů | E15.cz. E15.cz - Byznys, politika, ekonomika, finance, události [online]. Copyright © 2001 [cit. 03.03.2020]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/domaci/mmr-i-pres-dobu-uspor-prosazuje-urad-pro-zakazky-s-naklady-pres-300-milionu-923320>

⁶² Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - O Radě. Object moved [online]. Copyright ©mmr.cz [cit. 03.03.2020]. Dostupné z: <https://mmr.cz/cs/microsites/rada-vlady-pro-verejne-investovani/rada-vlady-pro-verejne-investovani>

⁶³ Zřízena Rada vlády pro veřejné investování | Z+i. Z+i [online] [cit. 03.03.2020]. Dostupné z: <http://zpravy.ckait.cz/vydani/2019-01/zrizena-rada-vlady-pro-verejne-investovani/>

analýzy, která by měla zmapovat možné typy investic typu PPP projektu. Tento rozbor dostala na starost Hospodářská komora.⁶⁴

4.2.2 Asociace PPP

V roce 2004 byla založena Asociace pro podporu projektů partnerství veřejného a soukromého sektoru nebo-li zkráceně Asociace PPP. Organizace vznikla na popud soukromého sektoru jako sdružení fyzických a právnických osob, které se pohybovaly v zóně investic a služeb poskytovaných veřejnému sektoru dle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů (zrušen občanským zákoníkem k 1.1.2014), byla tzv. občanským sdružením. Asociace směřovala především k tomu, aby došlo k popularizaci projektů a také, aby bylo toto téma blíže veřejnosti. Z hlediska metodiky úzce spolupracovalo s PPP Centrem a mezi jejich společný cíl patřila implementace PPP projektů. Na plnění tohoto cíle se podílely i ministerstva. Mezi ty podstatné patřilo Ministerstvo dopravy a Ministerstvo pro místní rozvoj. Avšak v roce 2013 došlo k přeměně na Asociaci pro rozvoj infrastruktury (dále jen ARI), důvodem bylo jejich ojedinělé provedení.⁶⁵

Mezi hlavní úkoly ARI patří zvýšit o 30% efektivitu při obnovení a rozvoji infrastruktury v ČR, s tím souvisí účast na vytváření podmínek a pravidel, dle kterých se dosáhne transparentních principů veřejných investic a služeb. Bude prosazovat formy spolupráce, jež jsou efektivní a především se bude snažit docílit úspěšného uskutečnění PPP projektu, pomocí metodických postupů EU, vytvořeným pravidly, nástroji, vzájemnou pomocí svých členů a veřejného sektoru. To vše zajisté dle obecně závazných právních norem a stanov bývalé Asociace PPP.

Mezi hlavní cíle patří:

- a) Zprostředkování aktuálních informací především z legislativy a metodiky PPP,
- b) podněty pro právní a organizační předpoklady
- c) výměna zkušeností s veřejným sektorem z důvodu následného rozvoje, také i se zahraničními kontakty
- d) metodická a koordinační pomocná ruka při vytváření regionálních a municipálních strategií

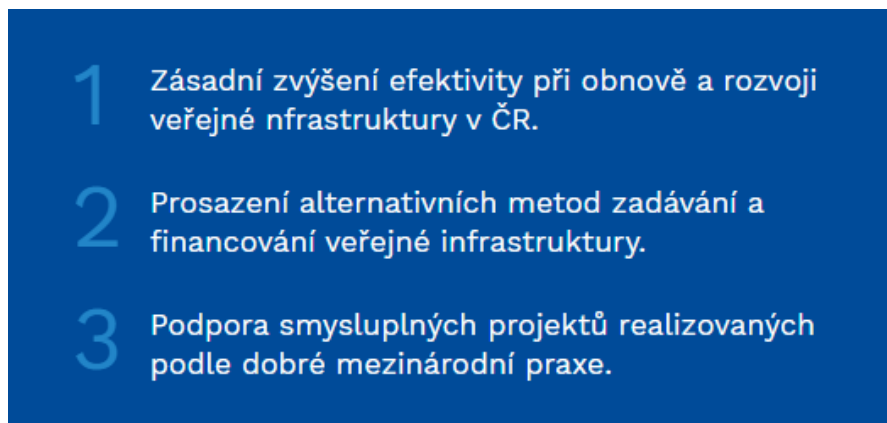
⁶⁴ Poprvé zasedala Rada vlády pro veřejné investování, řešila rekodifikaci stavebního práva | Vláda ČR. Úvodní stránka | Vláda ČR [online] [cit. 03.03.2020]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/poprvе-zasedala-rada-vlady-pro-verejne-investovani--resila-napriklad-rekodifikaci-stavebniho-prava-171464/>

⁶⁵ JURČÍK, Radek. *Veřejné zakázky a koncese*. 2., dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2014. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-443-8. str. 392

e) dále: soustředování informací, poradenská činnost, knihovna Asociace.

Členem ARI se může stát jakákoliv fyzická nebo právnická osoba, avšak je to podmíněno tím, že musí být ze soukromého sektoru. V případě pochybností o osobě, přichází na řadu rozhodnutí řídicího výboru, ten může udělovat i výjimky například se tak děje u účasti vysokých škol, které jsou považovány za honorární nebo přidružené. Asociace funguje na základě plateb členských příspěvků.⁶⁶

ARI má aktuálně stanovené 3 dlouhodobé cíle a těmi jsou:



Obrázek 7: Cíle ARI. Zdroj: O ARI – Asociace pro rozvoj infrastruktury. Dostupné z: <https://www.ceskainfrastrukt>

4.2.3 Úřad pro ochranu hospodářské soutěže

Úřad, jež je možné zaznamenat pod přídavným jménem antimonopolní, je ústředním orgánem státní správy ČR. Orgán zřídil zákon České národní rady 26.4.1991 pod číslem 173/1991 Sb. Úřad započal svou agendu vykonávat 1.7.1991 a jeho sídlem je Brno, důvodem je dosažení nezávislosti rozhodování, jelikož Praha je centrální město státních orgánů. Jeho kompetence vymezuje zákon č. 273/1996 Sb., o působnosti Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže. Úřad vznikl nejdříve pod názvem Český úřad pro hospodářskou soutěž, v 90. letech po dobu 4 let byl také Ministerstvem pro hospodářskou soutěž, jeho řízením byl pověřen prof. Václav Klaus.⁶⁷ Stalo se tak, protože v těchto letech republika procházela ekonomickými změnami. Úřad začal být v chodu pod dosavadním názvem 1.11.1996 a pokračoval ve funkci předcházejícího ministerstva.

V jeho kompetenci jsou oblasti veřejných zakázek a hospodářská soutěž. Aby bylo dosaženo co nejvyšší transparentnosti při vynakládání veřejných zdrojů, tak úřad přezkoumává

⁶⁶ JURČÍK, Radek. Veřejné zakázky a koncese. 2., dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2014. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-443-8. str. 393-393

⁶⁷ Jmenování, odvolání a pověření prezidenta republiky ve vztahu k vládě České republiky [online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <http://old.hrad.cz/president/Havel/politika/jmenovani.html>

kroky zadavatelů veřejných zakázek, provádí kontrolu u jejich zadavatelů a spolupracuje na tvorbě a změnách legislativy týkající se veřejných zakázek i koncesí.⁶⁸ Orgán utváří předpoklady pro podporu a ochranu hospodářské soutěže, vykonává dohled nad zadáváním veřejných zakázek. Dříve vykonával dohled i nad veřejnou podporou, ale to je již plně v rukou Evropské komise. Úřad má především funkci poradní, monitorovací a konzultační. Mezi další jeho úkoly patří také dozor nad dodržováním předpisů ohledně tržní síly a zabývá se jejím zneužitím.

Úřad rozhoduje naprosto samostatně. V jeho čele stojí předseda, toho jmenuje do funkce prezident republiky na návrh vlády. Jeho funkční období je 6 let, jmenován může být pouze dvakrát. Pro předsedu jsou stanoveny podmínky, které jsou neslučitelné s jeho funkcí, těmi jsou, členství v politické straně nebo politickém hnutí. Již druhé funkční období je místo obsazeno Ing. Petrem Rafajem a to od června 2015.

Úřad je rozdělen na 5 tzv. sekcí. První, kterou zmíním, je Sekce hospodářské soutěže a jejím prvním místopředsedou je Hynek Brom. Dalšími jsou Sekce veřejných zakázek, legislativy a veřejní regulace, vnějších vztahů a správy úřadu. V roce 2013 přibyla Sekce druhostupňového rozhodování. V roce 2012 došlo v úřadu k podstatnému nárůstu zaměstnanců, bylo tak učiněno jako reakce na novelu zákona o veřejných zakázkách, díky které bylo dosaženo vyšší transparentnosti. V úřadu působí zejména ekonomové a právníci.

Orgán publikuje všechna jeho pravomocná rozhodnutí ve Sbírkách rozhodnutí a na webových stránkách www.uohs.cz, organizuje semináře, vydává tiskové zprávy a informační listy a to vše v rámci zajištění transparentnosti v jeho rozhodování.⁶⁹

4.2.4 Nejvyšší kontrolní úřad

NKÚ vznikl v roce 1993, za tu dobu uskutečnil více než 900 kontrol a přezkoumal každoročně přibližně 230 miliard Kč. Zřízení orgánu je zakotveno v Ústavě ČR a řídí se dle zákona č. 166/1993 Sb., o Nejvyšším kontrolním úřadu. Jeho hlavním účelem je revidovat příjmy i výdaje státu. Také původcům a vykonavatelům státních politik poskytovat určité vyhodnocení, aby byl k dispozici přehled o plnění cílů, jak byly účinné, a jaké měly případně dopady. Jde zde o zjištění a jistotu, zda byly veřejné prostředky využity hospodárně, účelně i efektivně a bylo toho dosaženo bez porušení právních norem. Cílem NKÚ je odpověď na

⁶⁸ Úřad pro ochranu hospodářské soutěže | O Úřadu. [online]. Copyright © 2012 [cit. 03.03.2020]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/o-uradu.html>

⁶⁹ Úřad pro ochranu hospodářské soutěže | Historie Úřadu. [online]. Copyright © 2012 [cit. 03.03.2020]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/o-uradu/historie-uradu.html>

otázku „Byly veřejné zdroje vynaloženy ke zlepšení stavu a do jaké míry?“, případně upozornit na vzniklé nedostatky.⁷⁰

PPP projekt na výstavbu ubytovacích kapacit Ústřední vojenské nemocnice

NKÚ prováděl kontrolu fáze přípravné a fáze realizace. Kontrola byla zaměřena na postup Ústřední vojenské nemocnice a Ministerstva obrany. Záměrem projektu bylo vystavit ubytovací kapacity a s nimi další objekty. Soukromý partner měl zabezpečit výstavbu, provoz na 25 let a zajistit zdroje. Výdaje pro nemocnice představovaly přibližně 6,5 miliardy Kč. Návrhy nemocnice na realizaci neodpovídaly finančním možnostem státního rozpočtu a nemocnice, finance nebyly ani řádně odůvodněny. Poté došlo ke změnám v projektu, ale ministerstvo nepředložilo projekt vládě ke schválení, učinilo tak až v květnu 2010, a to v souvislosti se schvalováním smlouvy o spolupráci. Nemocnice se vzdala možnosti zrušit soutěžní vyjednávání, tím došlo k tomu, že bylo problematické zrušit zadávací řízení. Došlo tak ke snížení výhodnosti z 30% na 10%, ale základní skutečnosti zůstaly beze změn, tudíž nebyl zaznamenán žádný přínos pro stát. Projekt nebyl nikdy realizován, v roce 2010 byl uzavřen dodatek č. 2 ke smlouvě s privátním sektorem, který znamenal jednání o zcela novém projektu, avšak bez analýzy výhodnosti. V roce 2011 vláda odsouhlasila návrh na ukončení kontraktu o PPP.

Příprava projektu vyšla nemocnici a ministerstvo na 42 milionů Kč, ze státního rozpočtu plynulo 36 milionů Kč. Nemocnice se mimo to zavázala smlouvou zaplatit privátnímu sektoru 130 milionů Kč za vzniklé náklady. Na celý projekt mělo být vynaloženo přibližně 434 miliard Kč (2004), avšak na projekt, který nebyl nikdy realizován, bylo vynaloženo cca 217 miliard Kč. Nemocnice nedokázala důvěrně prokázat, proč se k zaplacení nákladů dodavateli zavázala. Dodatek č. 2 byl uzavřen z důvodu obavy pravděpodobnosti zahájení arbitráže proti ČR privátním sektorem a to zmařením investice neuskutečněním projektu PPP. NKÚ neshledal pádné důvody k zaplacení nákladů. Kontrola NKÚ byla zařazena na rok 2010 a má číslo 10/27.⁷¹

Jak jsem uváděla již v přechozích kapitolách, tak se zde přesně odráží nutnost důkladné a detailní přípravy projektů, aby nedošlo k nevýhodnosti kontraktu v případě, když se stane předpokládané riziko realitou. Veřejný sektor situace zde z jeho strany nezvládl a příprava byla

⁷⁰ O nás | NKÚ. Úvodní strana | NKÚ | NKÚ [online]. [cit. 03.03.2020]. Dostupné z: <https://www.nku.cz/cz/o-nas/>

⁷¹ NKÚ kontroloval PPP projekt na výstavbu ubytovacích kapacit ÚVN | NKÚ. Úvodní strana | NKÚ | NKÚ [online]. [cit. 03.03.2020]. Dostupné z: <https://www.nku.cz/cz/pro-media/tiskove-zpravy/nku-kontroloval-ppp-projekt-na-vystavbu-ubytovacich-kapacit-uvn-id4309/>

zcela podceněna. Výsledkem bylo přemrštěné penále a vynaložené náklady na objekt, který nikdy nevznikl.

Justiční areál v Ústí nad Labem

Ministerstvo obrany nemělo předem zajištěný způsob financování projektu ze státního rozpočtu ani ujasněné přednosti budovy. Z důvodu nedostatečných zdrojů se pak přistoupilo k typu projektu PPP. U přípravných fází docházelo k podhodnocení parametrů, technické věci nezajišťovaly hospodárnost a účelnost stavby. Ministerstvo nedokázalo prokázat výhodnost realizace dle PPP, nepředložilo podklady, které by ověřovaly správnost údajů ekonomických kritérií především ocenění rizik. Předikované částky nákladů dle koncesní smlouvy na dobu 23 let byly 410 milionů ročně. Investiční prostředky na výstavbu se měly pohybovat okolo 1,7 miliardy Kč. Než kontrola ze stran NKÚ proběhla, bylo ze státního rozpočtu uvolněno 48,9 milionů Kč. Kontrolou NKÚ bylo zjištěno, že osoby z ministerstva nepostupovaly transparentně s ohledem na výši výdajů, například bylo zapláceno poradci v plné výši za něco, co nebylo dokončeno. Také bylo chybou, že když poradce ukončil činnost na projektu, tak s ním mělo proběhnout nějakým způsobem smluvní vypořádání, ale žádná dohoda s ním uzavřena nebyla, jelikož bylo v tomto případě nutné specifikovat další postupy. Kontrola byla zařazena na rok 2008 s číslem 08/16.⁷²

Dálnice D3

Trasa dálnice je naplánována takto Praha-České Budějovice-Dolní Dvořiště-státní hranice s Rakouskem, celková délka dálnice by měla dosáhnout 174 km. Předpokládané náklady do prosince 2010 byly 13 305 milionů Kč (celkové 88 264 milionů Kč). Realizováno bylo 17 km, což je pouhých 10% z celé trasy. Náklady v průměru dosahovaly 290 milionů Kč/km, na zbylé úseky to má být 530 milionů Kč/km. Ministerstvo dopravy často s projektem manipulovalo a provádělo změny, dokonce došlo k přerušení na 3 roky, kdy probíhalo zpracování územního rozhodnutí. Příprava stavby probíhá přes 20 let a jenom za hodnocení a studie Ředitelství silnic a dálnic ČR zaplatilo 47 milionů Kč. Jako u předešlých příkladů i zde byl problém v určení zdrojů financování a jejich zajištění. Příprava probíhala od roku 2003, ale nebyla realizována varianta ani z roku 2008. Postupy postrádaly výsledky a kontrolované osoby za ni utratily minimálně 120 milion Kč. Ministerstvo dopravy měnilo nejen poradce, ale i orgány, které projekt řídily, ani nebyla prokázána výhodnost realizace dle PPP.

⁷² Ministerstvo spravedlnosti neprokázalo výhodnost projektu partnerství soukromého a veřejného sektoru v Ústí nad Labem | NKÚ. *Úvodní strana | NKÚ | NKÚ* [online]. [cit. 03.03.2020]. Dostupné z: <https://www.nku.cz/cz/pro-media/tiskove-zpravy/ministerstvo-spravedlnosti-neprokazalo-vyhodnost-projektu-partnerstvi-soukromeho-a-verejneho-sektoru-v-usti-nad-labem-id3837/>

Jenom mezi lety 2006 a 2010 došlo k nárůstu nákladů o 52%, NKÚ predikoval v rámci rizik nárůst další. Co se nákladů týče Ředitelství silnic a dálnic (dále jen ŘSD) opomenulo posouzení technických věcí a oprávněnost investic. Dále nebyly stanoveny pravidla pro výběr té nejlepší ceny ve fázi přípravy i realizace. Také se přidružily požadavky na objekty od samosprávných orgánů a zájmových skupin, což zvýšilo náklady o pár miliard Kč. Závady byly též spatřeny v zadávacích řízeních, kdy nebylo dosaženo transparentnosti a konkurenčního prostředí. Kontrola je evidována od číslem 10/15.⁷³

U tohoto projektu je jasně vidět, že je chyba zejména v politické sféře, kdy projekt je dlouhodobý a velmi nákladný, přesto nebylo postupováno v přípravné fázi pečlivě a docházelo ke změnám, které měly negativní finanční dopady, a došlo k časovým průtahům. Proto by takhle dlouhodobý projekt měl být na začátku propracován do takové míry, aby byl co nejvíce odolný vůči jakýmkoliv změnám.

4.2.5 Ministerstvo financí České republiky

Ministerstvo financí má za úkol vypracovávat metodiky na posouzení a schvalování PPP projektů. Mezi jeho pravomoci patří schvalování přípravné fáze na konkrétních projektech. Mezi úlohy ministerstva lze zařadit i definici projektů, které budou podléhat jistým řízením. A to, že za PPP projekty se budou považovat takové spolupráce mezi sektory, které se zavazují soukromý sektor k zajištění veřejných služeb nebo infrastruktur, které jsou zpravidla dodávány či provozovány veřejným sektorem. Jde o projekty, které jsou typické tím, že převážné riziko v oblastech projektové, stavební, finanční, provozní a správní přechází z veřejného sektoru na soukromý. Spolupráce bude trvat minimálně 3 roky, bude zajištěna kvalita zprostředkované služby nebo infrastruktury, kterou vymezí veřejný sektor. Dalšími typickými znaky jsou sdílení znalostí mezi sektory, to se projeví v optimalizaci rizik v oborech technických, manažerských či inovačních.⁷⁴

⁷³ NKÚ kontroloval peněžní prostředky určené na pořízení dálnice D3 | NKÚ. *Úvodní strana | NKÚ | NKÚ* [online]. [cit. 05.03.2020]. Dostupné z: <https://www.nku.cz/cz/pro-media/tiskove-zpravy/nku-kontroloval-penezni-prostredky-urcene-na-porizeni-dalnice-d3-id4247/>

⁷⁴ Základní informace | Partnerství veřejného a soukromého sektoru | Ministerstvo financí ČR. *Ministerstvo financí ČR* [online]. Copyright © 2005 [cit. 05.03.2020]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/podpora-z-narodnich-zdroju/partnerstvi-verejneho-a-soukromeho-sekto/zakladni-informace>

5. Praktická část

V praktické části jsem se zaměřila na 4 projekty (3 z Plzeňského a 1 z Karlovarského kraje), které popíšu co nejvýstižněji a nejdětailněji dle informací, které jsou veřejně dostupné. U každého se pokusím vylíčit pozitiva a negativa PPP projektu, případně z jakého důvodu k okolnostem došlo. V další části se také zaměřím na mé návrhy řešení situace, tedy jak by mělo být postupováno, aby k neúspěšným krokům nedošlo.

V praktické části jsem provedla analýzu dostupných zdrojů, které jsem poté zkompletovala a vyvodila konkrétní výsledky. Na základě získaných informací jsem zpracovala u každého projektu SWOT analýzu.

5.1 Parkovací dům Rychtářka

V Plzni došlo v roce 2010 k neudržitelné dopravní situaci, kolabovala doprava kvůli častým kolonám a docházelo ke kompletním kolapsům. Byla evidována zvýšená kriminalita, konkrétně se jednalo o krádeže odstavených automobilů a jejich následný prodej do zahraničí, proto se i díky velké medializaci, kdy byl nedostatek parkovacích míst opakovaně kritizován, město rozhodlo pro vybudování nového parkovacího domu. Nejdříve se problém řešil parkováním na záchytných zónách, což nebylo příliš úspěšné, protože parkovací místa byla daleko od centra, tudíž pro veřejnost nevyhledávaná a zřídka využívaná.

Parkovací dům je prvním úspěšně realizovaným PPP projektem svého typu v ČR. Nachází se nedaleko centra Plzně v ulici Truhlářská a sousedí úzce s městskou památkovou zónou, proto byly při přípravách nutné konzultace s odborníky z památkové péče, jelikož parkoviště s centrem propojuje lávka, která vede z druhého podlaží. Celková plocha objektu je 53 000 m³. Kapacita je 447 parkovacích míst, avšak v původním plánu se počítalo s 800 místy, v roce 2010 se 430. Součástí parkovacího domu jsou též komerční prostory, které zvyšují roční výnos projektu a snížily investiční náklady. Město díky neuspokojivé dopravní situaci dalo prostor ke vzniku nevšednímu projektu, který má přínos nejen v dopravě, ale i moderní veřejné správě.⁷⁵

V květnu bylo po vypsaném výběrovém řízení, uzavřena smlouva na výstavbu parkovacího domu. Soukromým partnerem se stala společnost HERMOSA Real Estate, a.s. Smlouva měla formu kvazikoncese, přičemž hlavní rizika nesl soukromý sektor a veřejný

⁷⁵ Archiweb.cz - Parkovací dům Rychtářka v Plzni byl uveden do provozu. archiweb.cz [online]. Copyright © Archiweb, s.r.o. 1997 [cit. 30.03.2020]. Dostupné z: <https://www.archiweb.cz/n/home/parkovaci-dum-rychtarka-v-plzni-byl-uvaden-do-provozu>

zajišťoval provoz služby, konkrétně ji zajišťuje Parking Plzeň s.r.o.⁷⁶ Parkovací dům je od začátku ve vlastnictví města.



Obrázek 8 Parkovací dům Rychtářka. Zdroj: <https://www.archiweb.cz/n/home/parkovaci-dum-rychtarka-v-plzni-byl-uvaden-do-provozu>

Zadavatelem projektu byl Magistrát města Plzně, který měl výsostné právo při vytváření kritérií a požadavků. Město je vlastníkem nemovitosti, ale provoz parkovacího domu a rizika s ním spojená byla na straně soukromého partnera.

Návrh stavby, konstrukci a technickou stránku měla na starost firma HELIKA a.s. Po dobu projektu spolupracovala s Magistrátem města Plzně a společně se podílely na komplexní dokumentaci pro výběrové řízení, aby mohl být vůbec vybrán vhodný hlavní dodavatel pro projekt. Řízení vyhrála firma HERMOSA Parking Plzeň a.s., ta je zavázána starat se o parkoviště 20 let (1 rok výstavba, 19 let provoz). Jejím úkolem bylo vybrat další subjekty pro realizaci a fungování projektu. Pripadla na ni i odpovědnost za veškeré financování celého objektu. Dalším účastníkem byla firma BAK stavební společnost a.s., která se postarala o skutečnou realizaci, ke které sama zajistila prostředky.

Počátečním velkým problémem parkoviště bylo, že ho motoristé dostatečně nevyužívali. Projekt byl spuštěn v roce 2011, v roce 2017 bylo přistoupeno k řešení, které mělo zajistit zaplnění volných parkovacích míst, a to snížením hodinových sazeb parkovného. Další motivací byla 20% sleva pro občany, kteří vlastnili plzeňskou kartu, na které měli nahaný roční kupon na MHD. Ceny jsou rozděleny dle časového pásma a předplatného jak měsíčního, tak ročního. V hlavním časovém pásmu zůstala sazba stejná, tedy 10 Kč za hodinu, avšak při trvalém stání max. 60 Kč za den. Měsíční předplatné je nyní stanoveno dvěma sazbami

⁷⁶ Parkovací dům Rychtářka - | Útvar koncepce a rozvoje města Plzně . cz | Útvar koncepce a rozvoje města Plzně [online]. Copyright © 2020 [cit. 30.03.2020]. Dostupné z: <https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/ukoncene-projekty/parkovaci-dum-rychtarka/parkovaci-dum-rychtarka.aspx>

(1 000 Kč v rozmezí 6-20 hod. a 300 Kč v rozmezí 18-8 hod.) Roční parkování v případě možnosti stání v jakoukoliv hodinu je vyčísleno na 15 000 Kč.⁷⁷

V roce 2014 se plzeňská metropole potýkala s mnoha stavebními úpravami, které komplikovaly parkování řidičům v centru. Rychtářka přesto zůstala obsazená jen ze 44 %, což je jen zhruba o 5 % více než před stavebními úpravami. Jako motivace pro řidiče byla snížena sazba za parkování z 10 Kč/h na pouhých 5 Kč/h. Parkování nebylo možné poskytovat uživatelům zdarma z důvodu sazby DPH. Obsazenost se nesnížila nejspíše také z důvodu využití jiných parkovacích míst např. u nákupního centra Plaza, která nabízí návštěvníkům parkování na 3 hodiny zdarma nebo parkování u Nového divadla či parkování pod mostem generála Pattona a to zcela zdarma, všechny alternativy jsou blíže centru než Rychtářka. Snížení hodinové sazby nedosáhlo svých cílů, protože pro návštěvníky cena nebyla rozhodující. Snížení bylo výhodné pouze v případech, kdy z parkovacího místa museli vyjet a znovu parkovat později tentýž den, díky tomuto kroku neplatí maximální denní částku 60 Kč, jak ceník uvádí, ale i 100 Kč za den. Nejvíce vytížené parkoviště je zejména při konání fotbalových zápasů v přilehlém sportovním areálu.⁷⁸

Nevýhodou PPP projektu Rychtářka je samozřejmě jeho cena, protože investice se vyšplhaly na 351 milionů Kč tato částka byla v době výstavby kritizována a považována za přemrštěnou. Město je povinné 20 let platit roční pronájem 18,5 milionu Kč, tím je pro firmu Hermosa zajištěn příjem 100 milionů Kč. Jedno parkovací místo přijde město na 830 tisíc Kč. Roční suma by se měla vyplácet z vybraného parkovného, ovšem po otevření nebylo od koho, protože řidiči parkovací místa nevyužívali v takovém množství, aby byla zajištěna dostatečná finanční návratnost, což je v případě zaplnění 2/3 parkovacích míst. První měsíc od otevření parkoviště zde parkovalo pouhých 41 aut. Ve druhém čtvrtletí po otevření Rychtářky zde v průměru parkovalo pouhých 80 aut a o víkendu 27 aut, avšak plná kapacita parkoviště, jak už bylo uvedeno, je 447 míst.⁷⁹

Jedním z prvních problémů stavby byly chybějící ukazatele, tudíž řidiči, kteří Plzeň neznali nebo o projektu nevěděli, parkoviště ani nenašli a zaparkovali v centru jako dříve.

⁷⁷ Parkovací dům Rychtářka. Parking Plzeň [online]. Copyright © PMDP, a.s. [cit. 30.03.2020]. Dostupné z: <http://www.parkingplzen.cz/cz/parkovaci-domy/parkovaci-dum-rychtarka/>

⁷⁸ Parkovací dům Rychtářka sníží ceny předplatného za parkování: oficiální informační server města Plzně. [online]. Copyright © 2018 Statutární město Plzeň [cit. 30.03.2020]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/obcan/aktuality/aktuality-z-mesta/parkovaci-dum-rychtarka-snizi-ceny-predplatneho-za-parkovani.aspx>

⁷⁹ Parkovací dům Rychtářka v Plzni – první projekt PPP v provozu. Časopis KONSTRUKCE - informace o uplatnění konstrukcí a návazných oborů při stavbách ve stavebnictví a strojírenství [online]. Copyright © Copyright 2002 [cit. 30.03.2020]. Dostupné z: <http://www.konstrukce.cz/clanek/parkovaci-dum-rychtarka-v-plzni-prvni-projekt-ppp-v-provozu/>

Město má pro výběr parkovného založenou firmu Parking Plzeň, která ve spolupráci s policií řeší i odtahy vozidel. Město i po výstavbě Rychtářky plánovalo nová rezidentská parkovací místa a automaty v centru, i když nový parkovací dům měl zejména sloužit k přesunu aut přímo do parkovacího domu Rychtářka a vyhnout se parkování v centru. Jedním z návrhů pro lepší funkčnost parkování bylo i parkování na základně SMS zpráv. Město Plzeň mělo tedy vybudovány a zřízeny dva protichůdné projekty, protože kdyby bylo zakázáno parkovat v centru a auta by musela na Rychtářku, snížily by se příjmy Parking Plzeň a naopak.

Negativní kritiku sklidila Rychtářka, i co se politické oblasti týče. Nad situací lze jen polemizovat, avšak firma Hermosa Real Estate, která zakázku získala, změnila název po získání stavebního povolení na Hermosa Parking Plzeň, která má od roku 2015 jediného akcionáře, firmu sídlící na Kypru. Ta je v ČR zastoupená advokátní kanceláří, jejímž předním klientem je lobbista Ivo Rittig.⁸⁰ Pozornost v negativním smyslu byla věnována i původnímu plánu umístění fotovoltaických panelů po celé délce fasády.

Co se týká stavby, objevily se problémy parkovacího domu v podobě vysokých obrubníků, díky tomu bylo pro velká auta problémovější parkování, což se poté řešilo stavebními úpravami.

Jako klíčovou považuji přípravu projektu, která je značně pozitivní a potvrzuje ji svými slovy Petr Rund „*Seznámili jsme se nejprve se všemi výhodami a potenciálními riziky. Přizvali jsme renomované odborníky s mezinárodními zkušenostmi – NEWTON Business Development, advokátní kancelář ROWAN LEGAL, architektonickou kancelář HELIKA a společnost Grant Thornton UK LLP. Jejich konečné doporučení bylo projekt parkovacího domu na principu PPP vybudovat a provozovat.*“⁸¹

Ihned na začátku kontraktu byly jasně rozděleny role mezi sektory. Parkovací dům je po celou dobu ve vlastnictví města Plzeň. Společnost HERMOSA Parking Plzeň měla odpovědnost za výstavbu, financování a stavbu udržuje. Město měsíčně odvádí poplatek za dostupnost dodavateli, která se odráží od kvality a kvantity služby dle smlouvy, poplatek začal z města plynout až po otevření parkovacího domu. Výhodu spatřuji v tom, že město díky realizaci formou PPP ušetřilo 7%, oproti řešení stavby tradičním způsobem bez přenesení rizik. Dále se urychlil proces výstavby díky tomu, že dodavatel od města odkoupil územní rozhodnutí a stavební povolení.

⁸⁰Lesk a bída parkovacího domu Rychtářka v Plzni | ParlamentniListy.cz – politika ze všech stran. Úvodní strana | ParlamentniListy.cz – politika ze všech stran [online]. Copyright © OUR MEDIA a.s. 2009 [cit. 30.3.2020]. Dostupné z: <https://www.parlamentnilisty.cz/profily/PhDr-Ing-Mgr-et-Mgr-Jiri-Valenta-1393/clanek/Lesk-a-bida-parkovaciho-domu-Rychtarka-v-Plzni-15516>

⁸¹ Plzeň otevřela parkovací dům Rychtářka, od pátku se platí | ZPRÁVY - Plzeň | REGIONPLZEN.CZ. Plzeň | REGIONPLZEN.CZ [online]. Copyright © 1997 [cit. 30.03.2020]. Dostupné z: <http://www.regionplzen.cz/zpravodajstvi/plzen-otevrela-parkovaci-dum-rychtarka-od-patku-se-plati/>

Přední výhodou spatřuji v pravomoci města stále řídit systém parkovacích kapacit v Plzni, do které Rychtářka patří. Také městu plynou příjmy z poplatku od uživatelů za parkovné. Při 20% obsazenosti a sazbě 30 Kč/h jsou příjmy a výdaje zhruba srovnány.

Město si stavbou splnilo cíl v rámci tzv. generelu tím, že uvedlo parkovací místa k dispozici pro občany.⁸² V neposlední řadě je na místě považovat za výhodu i zakomponování komerčních prostorů o rozměrech 1 600 m², díky kterým je zaručený pravidelný příjem, který ovšem plyne jenom soukromému sektoru, jak bylo domluveno ve smlouvě a zároveň to bylo politickou scénou považováno za špatný krok.⁸³

5.2 Plzeňské depo MHD

Město Plzeň se v roce 2011 rozhodlo pro výstavbu nového depa pro MHD. Již od začátku se diskutovalo o výstavbě a provozu nového depa formou partnerství PPP, v rámci spolupráce se jednalo i o servisních službách vozů městské dopravy. Před plzeňskými radními stálo v dubnu 2012 náročné rozhodnutí, zda se zapojí tehdy do největšího investičního PPP projektu v ČR. PPP projekt získal podporu 37 městských zastupitelů, proti stál 1 a 8 se zdrželo hlasování či vůbec nehlasovalo.⁸⁴ Záměr nemá dodnes v ČR obdoby a je srovnatelný jen s pár projekty v Evropě např. se stavbou a údržbou železnice u Londýna.

Projekt měl své zastánce např. náměstek tehdejšího primátora Miloslava Šimáka, který se o projektu vyjádřil jako pro město výhodným nebo Michal Kraus, který zdůraznil, že byla modernizace akutní záležitostí a mluví se o ní již 40 let, ale sklídl i kritiku. Jedním z odpůrců byl Miroslav Kalousek v té době ve funkci ministra financí, který se o záměru vyjádřil jako o „zlodějně“, neměl tím namysli nabídku partnera Škoda Transportation, avšak riziko, které projekt představoval, uvedl, že v té době nebyl predikován do budoucna hospodářský růst a závazek (29 let) by mohl znamenat jistá úskalí pro město.⁸⁵

⁸² Plzeň otevřela parkovací dům Rychtářka, od pátku se platí | ZPRÁVY - Plzeň | REGIONPLZEN.CZ. Plzeň | REGIONPLZEN.CZ [online]. Copyright © 1997 [cit. 30.03.2020]. Dostupné z:

<http://www.regionplzen.cz/zpravodajstvi/plzen-otevrela-parkovaci-dum-rychtarka-od-patku-se-plati/>

⁸³ Lesk a bída parkovacího domu Rychtářka v Plzni | ParlamentniListy.cz – politika ze všech stran. Úvodní strana | ParlamentniListy.cz – politika ze všech stran [online]. Copyright © [cit. 31.03.2020]. Dostupné z:

<https://www.parlamentnilisty.cz/profily/PhDr-Ing-Mgr-et-Mgr-Jiri-Valenta-1393/clanek/Lesk-a-bida-parkovaciho-domu-Rychtarka-v-Plzni-15516>

⁸⁴ Nové depo MHD v Plzni má zajistit soukromá firma | Plzeň. Český rozhlas Plzeň [online]. Copyright © 1997 [cit. 12.03.2020]. Dostupné z: <https://plzen.rozhlas.cz/nove-depo-mhd-v-plzni-ma-zajistit-soukroma-firma-6759704>

⁸⁵ Plzeň a Škodovka chystají PPP projekt za 12 miliard. Zlodějina, říká ministr Kalousek. Hospodářské noviny.[online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-55344530-plzen-a-skodovka-chystaji-ppp-projekt-za-12-miliard-zlodejina-rika-ministr-kalousek>

Vítěz výběrového řízení měl předem stanoveno, že bude potřeba depo vystavit a starat se o celý vozový park, který zůstane v majetku dopravních podniků lépe řečeno města, a to bude za údržbu platit. Staré depo se nacházelo v Cukrovarské ulici v centru města, nové mělo být vystaveno, buď v areálu firmy Škoda Transportation, nebo v bývalých kasárnách v Zátíší. Již před výstavbou viděl v projektu dvě výhody generální ředitel podniků Michal Kraus. Hospodárnou realizaci spatřoval zvláště v údržbě vozů, jelikož za ni podniky platily 260 milionů Kč za rok, předpokládaná úspora byla 10%, druhým pádným důvodem byla rychlost proveditelnosti. K podpisu smlouvy se zadavatelem došlo v květnu 2012. Depo vzniklo ve čtvrti Karlov na Borech.

Projekt se neobešel bez kontroly Transparency International ČR, která odhalila určité problémy. Co se týče právní stránky, zadavatel spojil to jedné zakázky služby, opravy, údržbu i stavební práce, tím mohlo dojít k diskriminaci uchazečů, vést k omezení konkurence a důsledkem mohlo být navýšení ceny zakázky. Nutno dodat, že zákaz diskriminace patří mezi základní zásady zadávání veřejných zakázek. Druhé úskalí se týkalo ekonomického hlediska. Město si sice nechalo vypracovat detailní posudek, ale ten řešil pouze dvě možnosti. První byla stavba nového depa a zrušení některých současných areálů nebo zachování existujícího stavu bez zásahů. Nebyl řešen žádný kompromis. Avšak jednalo se o miliardovou investici, která představovala rizika zadlužení, úpadku soukromého partnera či změna RUD⁸⁶ Město Plzeň i Ministerstvo financí ČR upozorňovaly na nutnost vzít v potaz variantu výstavby menšího nového areálu.⁸⁷

Když se město rozhodlo pro realizaci projektu, firma Škoda Transportation se v zápětí do výběrového řízení přihlásila. Firma měla s tímto tématem předchozí zkušenosti, jelikož zabezpečovala opravy, údržbu i úklid vozů metra v Praze konkrétně na trase A a B. Pro tohoto partnera znamená taková možnost neocenitelné know-how, jelikož své znalosti využije na výrobě svých vozů, což znamená mít jistou konkurenční výhodu a zabezpečení všech tří podniků pro ni představuje podnikatelskou příležitost. „*PPP projekty jsou neuvěřitelně náročné z administrativního hlediska. Nicméně jsem přesvědčen o tom, že je to nejvíce transparentní a efektivní způsob realizace veřejných zakázek. Nehrozí překročení rozpočtu, to si soukromé subjekty velmi dobře pohlídají. Stejně jako termín dodání,*“ řekl Marek Herbst, generální ředitel Škoda City Service a šéf Full Servisu Praha ve Škodě Transportation.⁸⁸ Což potvrzuje výstavba

⁸⁶ Rozpočtové určení daní

⁸⁷ Plzeňské depo MHD - Transparency International. Mapujeme stav korupce v ČR a aktivně přispíváme k jejímu omezování [online]. [cit. 12.03.2020] Dostupné z: <https://www.transparency.cz/plzenske-depo-mhd/>

⁸⁸ Dokázali jsme, že PPP projekty mohou fungovat i v Česku | Panorama. Panorama | Elektronický magazín ČSOB [online]. [cit. 12.03.2020]. Dostupné z: <https://www.csobpanorama.cz/dokazali-jsme-ze-pppprojekty-mohou-fungovat-i-v-cesku/>

depa, které bylo předáno dříve, pár měsíců po spuštění provozu bylo městu vráceno 50 milionů Kč, jelikož se úspory dělily mezi zadavatele a dodavatele.

Pokud by si město vše ohledně depa mělo řídit samo, podle analýz by náklady dosahovaly 14 miliard Kč (koupě pozemku, stavba a 29 let provozu). Škoda Transportation slíbila stejné podmínky, ale částku o 2 miliardy nižší. Miliarda bude ušetřena na servisu, jelikož má firma více zkušeností a druhá miliarda byla ušetřena během stavby. Realizace byla dle Herbsta úspěšná kvůli ochotě plzeňských politiků a ochoty Škody investovat do projektu vlastní zdroje.

Pro projekt musela být zpracována detailní zadávací dokumentace, která skýtala tisíce stran. Dalším důležitým prvkem byla projektová smlouva, jelikož je zpracována na 29 let a musí předvídat možná rizika. Jednalo se o ní 2 a půl roku a konzultace probíhaly s právníky i bankou. Vyplatilo se přizvání expertů hned na začátku spolupráce, díky tomu znal bankovní tým každý detail.



Obrázek 9 Plzeňské depo MHD. Zdroj: Třetím rokem je v provozu nejmodernější evropské depo MHD v Plzni. Dostupné z: <http://www.buspress.eu/tretim-rokem-je-v-provozu-nejmodernejsi-evropske-depo-mhd-v-plzni/>

Stavební úpravy začaly v červnu 2012 a kolaudace proběhla v prosinci 2013, což je o rok a půl v předstihu. Po 29 letech spolupráce bude depo předáno dopravnímu podniku za 1 Kč, včetně technologií a vybavení, které je podmíněno zůstatkovou hodnotou 25%. Soukromý partner musí technologie vyměnit několikrát během trvání spolupráce, ale město nemusí zaplatit vůbec nic.

Dle slov Jana Trojáka ředitele Projektového financování ČSOB bylo velkou výhodou, že konsorcium přizvalo jeho tým hned v počátcích výběrového řízení, jelikož zde byla možnost pomoci nastavení parametrů hned na začátku tak, aby byl úspěšně financován v dalších fázích.

Za zásadní považoval věcnou potřebnost pro město a znalosti stěžejních účastníků jak dopravních podniků, tak i Škody. Výhodu pro zadavatele také spatřoval v tom, že byl povinen provést první úhradu až v roce 2016.⁸⁹

Plzeňské podniky mají k užívání nejmodernější evropské depo dopravy pro autobusy a trolejbusy v ČR. Jeho kapacita dosahuje více než 100 autobusů a 90 trolejbusů s moderním místem určeným pro opravy, ale v budoucnu bude areál schopný pojmout až 350 vozů. V prostorech se opravují tramvaje a tramvajové podvozky a je zde dokonce 250 m dlouhá zkušební dráha pro trolejbusy, která je evropským unikátem. Přestože projekt sklidil kritiku, dnes ho můžeme považovat za úspěšný PPP projekt, který má dlouhodobou perspektivu, Avšak ani po 6 letech nelze jasně predikovat další vývoj, i když můžeme říci, že teď je to projekt, který může být inspirativní pro zahraniční vývoj ohledně PPP. Například veřejná doprava má důležité postavení v rámci konceptu Smart city tzn. zavádění moderních technologií do správy města s účelem vylepšit kvalitu života a zefektivnit veřejnou správu.⁹⁰

Výhody u tohoto projektu spatřuji především v rychlosti realizace, což odpovídá základní charakteristice spolupráce PPP, s tím úzce souvisí hospodárnost projektu, který trvá dodnes. Již byly ušetřeny 2 miliardy Kč. Dalším výhodu spatřuji v přesunutí rizik, co se týče financování i technologií. Financování bylo řešeno již na počátku, nebylo absolutně podceněno a zde se potvrzuje fakt, který popisují v teoretické části, kdy je v podstatě podmíněno přizvat si odborníky na určité oblasti již v počátcích plánování a podchytit tak včas různá rizika. Dále je dopravním podnikům respektive městu ušetřeno značné množství potíží a rizik, co se týče technologický postupů a servisu vozů. Je zde splněn i teoretický základ PPP, který se týká přidané hodnoty, což je v tomto případě také splněno. Též si myslím, že v tomto případě byla volba soukromého partnera excelentní, jelikož je to firma s dlouholetými zkušenosti, je stabilní a pořád se snaží její postupy inovovat. Díky tomu věřím, že bude projekt předán ve stavu, s kterým bude město úspěšně pracovat i po roce 2041.

Nevýhodu spatřuji v dlouhodobosti spolupráce, i když je projekt doteď úspěšný, nedokážeme predikovat všechny rizika a během této doby může dojít i k nepředvídatelným situacím, které mohou úspěšnost projektu ohrozit. Další úskalí, které zde na začátku bylo, jsou obrovská komplikovanost, administrativa a tisíce stránek detailních zpráv. Avšak v tomto případě lze polemizovat o výhodnosti i nevýhodnosti. Na jedné straně, je důležité projekt

⁸⁹ Dokázali jsme, že PPP projekty mohou fungovat i v Česku | Panorama. Panorama | Elektronický magazín ČSOB [online]. [cit. 12.03.2020]. Dostupné z: <https://www.csobpanorama.cz/dokazali-jsme-ze-pppprojekty-mohou-fungovat-i-v-cesku/>

⁹⁰ BusPress. Třetím rokem je v provozu nejmodernější evropské depo MHD v Plzni [online]. [cit. 12.03.2020]. Dostupné z: <http://www.buspress.eu/tretim-rokem-je-v-provozu-nejmodernejsi-evropske-depo-mhd-v-plzni/>

podrobně rozpracovat, aby bylo možné zvolit další postupy, které se budou považovat zpětně za správné, ale z druhé strany je možná tenhle problém důsledkem toho, že forma PPP není v ČR využívána, jelikož je tady obava z velké byrokracie, a když je možnost zvolit jednodušší variantu, zvolí partneři radši jinou.

5.3 Sportovní areál v Tachově

Základy sportovního areálu v Tachově byly položeny již v 50. letech 20. století, kde se podle místních fotografií nacházelo přírodní koupaliště. V roce 1983 byla v areálu postavena sportovní hala. Z původního pískového hřiště bylo na počátku 90. let 20. století vytvořeno fotbalové hřiště. Na počátku 90. let byl otevřen krytý plavecký bazén. Rok 1991 přinesl vlek na vrch Vysoká, rok 1998 zase polyuretanovou dráhu s atletickými sektory místo stávající škváry. V roce 2002 se mohlo díky dotacím zmodernizovat přírodní kluziště, které bylo nahrazeno umělou ledovou plochou. V roce 2005 pak přibýlo zastřešení a vznikl zimní stadion včetně bowlingových drah a baru. Před zimním stadionem se také nachází hřiště na minigolf a parkoviště. Sportovní areál se nepřestal dodnes vyvíjet a je stále rozšiřován dle potřeb občanů. Město usiluje o poskytování co nejkomplexnějších služeb veřejnosti. Areál se skládá ze zimního stadionu, plaveckého bazénu, koupaliště, fotbalového hřiště, sjezdovky na Vysoké, Rychty (střelnice), skateparku, tenisových kurtů a sportovní haly.⁹¹ Obdobný projekt lze najít jen ve Staré Boleslavi, Nymburku a Liberci.

V roce 2007 uzavřelo město koncesní smlouvu formou spolupráce PPP. Jednalo se o provoz a údržbu sportovního areálu. Cílem bylo na místě bývalé skládky postavit moderní víceúčelový areál. Soukromý partner se zavázal místo spravovat a provozovat po dobu 15 let (do roku 2022). Město Tachov partnerovi dalo svolení k provazování komerčních služeb např. provoz občerstvení a vybírat uživatelské poplatky. Bylo ujednáno, že partner městu uhradil za tyto souhlasy určitou částku, kterou město použilo na zaplacení nákladů stavby, která probíhala formou klasické veřejné zakázky.

Město Tachov je po celou dobu trvání projektu a i po ujednané době trvání jeho majetkem. Celkové náklady na provoz tohoto areálu jsou dle rozpočtu města Tachov vyčísleny pro rok 2020 28,8 milionů Kč (pro rok 2019 to bylo 28,8 milionů Kč).⁹²

Tento projekt lze hodnotit jako úspěšný, jelikož je to areál veřejností vyhledávaný, který je volně přístupný na základě smlouvy pro tachovské školy, konají se zde tréninky a sportovní

⁹¹ Historie sportovišť v Tachově | Sportoviště Tachov. Sportoviště Tachov | Sportoviště Tachov [online]. [cit. 14.03.2020]. Dostupné z: <http://www.sportoviste-tachov.cz/historie.html>

⁹² Veřejné dokumenty | Sportoviště Tachov. Sportoviště Tachov | Sportoviště Tachov [online]. [cit. 14.03.2020]. Dostupné z: <http://www.sportoviste-tachov.cz/verejne-dokumenty.html>

utkání místního sportovního klubu.⁹³ V areálu má základnu komunitní centrum a je zde možnost využití různých sportovních kroužků. Areál je také důvodem, proč je v místě tak nízká kriminalita a dokonce nejnižší v celém kraji. V roce 2012 bylo i jedním z míst s nejnižší kriminalitou v celé ČR.⁹⁴

5.4 Opravdu Nový Klimentov

Obec Velká Hleďsebe se nachází na Chebsku, má 3 části a těmi jsou: Velká Hleďsebe, Malá Hleďsebe a Klimentov. V obci mělo dojít ke spolupráci formou PPP. Projekt se týkal areálu bývalých kasáren, který byl vojáky opuštěný v roce 2004. Ministerstvo obrany ho v roce 2006 předalo do vlastnictví obce. Cílem bylo podpořit hospodářský a společenský růst nejen v obci, ale i regionu. Konkrétněji se projekt zaměřoval na vzdělávání, výzkum, kulturu, bydlení, rozvoj cestovního ruchu a rozvoj veřejných i privátních služeb. Areál má rozlohu 55,2 ha a měla zde být vystavena celá nová městská část, kde se předpokládalo osídlení 2 600 obyvateli ve 173 rodinných domech a 560 bytech. Projekt Opravdu Nový Klimentov měl zabezpečit nevyužívaný areál v moderní části, která zahrnovala ekonomické, sociální i kulturní funkce. Zóna měla obsahovat veškeré zázemí pro její obyvatele od školství až po zdravotnictví. Také zde bylo v plánu obstarat 600 pracovních míst. Dále zde měla stát seniorská vesnička s kapacitou 600 lůžek, komunitní centrum, stravovací zařízení, wellness centrum či bazén. Všechny aktivity by sloužily pro veškerou veřejnost. Jako přínos projektu bylo slíbeno zvýšení kvality života občanů, pozitivní změna vzhledu obce, nové pracovní příležitosti a rozvoj podnikání.⁹⁵

Součástí projektu byla i výstavba vědeckotechnického Technoparku Klimentov, který měl představovat centrum výzkumu, vývoje a inovačního podnikání v celém Karlovarsku. Záměr měl zajistit poptávku po službách v nové městské části, tím by došlo i k větší atraktivitě místa, ale především bylo potřeba vzbudit zájem soukromých investorů, kteří byli pro realizaci nezbytní. Náklady na první fázi výstavby technoparku se odhadovaly na 423 milionů Kč. Obec z důvodu vysokých investic založila společnost Klimentovská a.s., načež obec byla jediným vlastníkem firmy, díky tomu mohla žádat o vysoké dotace a to z Operačního programu

⁹³ Partnerství soukromého a veřejného sektoru v regionech - Procesní modelování. Úvodní strana - Ministerstvo vnitra České republiky [online]. Copyright © 2019 Ministerstvo vnitra České republiky. Všechna práva vyhrazena. [cit. 14.03.2020]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/webpm/clanek/partnerstvi-soukromeho-a-verejneho-sektoru-v-regionech.aspx>

⁹⁴ Tachov dál rozšiřuje obří sportovní areál, chce tam další hřiště - Deník.cz. Deník.cz - informace, které jsou vám nejbližší [online]. Copyright © [cit. 14.03.2020]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/plzensky-kraj/tachov-dal-rozsiruje-obri-sportovni-areal-chce-tam-dalsi-hriste-20120714.html>

⁹⁵ Opravdu Nový Klimentov | Klimentovska. [online]. Copyright © Klimentovská a.s. [cit. 13.03.2020]. Dostupné z: <http://www.klimentovska.cz/cz/projekt-novy-klimentov>

Podnikání a inovace z programu Prosperita ve výši 300 milionů Kč. Částka první etapy měla stát 600 milionů Kč a po druhé finální fázi se počítalo s náklady 900 milionů Kč. Výstavba se plánovala na rok 2010.⁹⁶ Na technopark bylo využito financí i z dotačního projektu FREE, ten probíhal mezi lety 2008-2011 v rámci Operačního programu Nadnárodní spolupráce Střední Evropy, toho se Klimentovská a.s. zúčastnila i s dalšími 6 partnery ze zahraničí. Celkové náklady se vyšplhaly na 225 000 eur a dotace činila 85% z celkových nákladů. Obec přípravy nepodceňovala a zúčastnila se mezi roky 2006-2008 mezinárodního projektu MISTER⁹⁷, V rámci toho projektu vznikla studie, která řešila celkové předpoklady a aktiva na změnu prostředí. Dalším krokem obce bylo založení již zmíněné rozvojové společnosti.⁹⁸ Jiří Bytel, který byl starostou v roce 2006 uvedl, že přípravy probíhaly několik let a dosahovaly dostatečných kvalit. Dle něj vše nasvědčovalo tomu, že se zahájí stavební práce na technoparku, a poté bude odstartována revitalizace kasáren a výstavba nové části obce. Začátek provozu technoparku by stanoven na rok 2012.⁹⁹ V roce 2011 prezentovalo projekt vedení Karlovarského kraje. V té době měla Klimentovská a.s. již získané různé partnery, avšak vedení kraje ještě nebylo rozhodnuté, zda se projektu účastní. Také přišly odezvy od rektora Západočeské univerzity v Plzni, který označil možnou budoucí spolupráci ohledně technoparku za pozitivní přínos.¹⁰⁰ I když byl projekt zpočátku na dobré cestě, získal dotaci 300 milionů Kč na první etapu, bohužel se nepodařilo získat dostatečný počet investorů na předfinancování a projekt nebyl realizován.¹⁰¹

V České republice se nachází velký počet obcí, které mají na svém území alespoň jednu lokalitu, která již nemá své funkční využití. Samosprávné celky jsou za své území odpovědné, a proto oceňuji úsilí osob, které se snažily areál v této obci využít. Projekt měl být obrovský a tak malá obec by nebyla sama schopná ho finančně ani manažersky zvládnout. Oceňuji, že vedení obce se snažilo již v počátku vytvářet detailní analýzy a zprávy (záměr, jednotlivé části, činnosti, požadavky vlivu a kontroly, oddělení rizik od majetku operativnosti a odbornost). To vše vedlo i k dobrému kroku, a to založení společnosti (Klimentovská a.s.), která by byla za

⁹⁶ Ve Velké Hleďsebi vyrosté Nový Klimentov | Moderní Obec. Moderní Obec | Moderní Obec [online]. [cit. 13.03.2020]. Dostupné z: <https://www.moderniobec.cz/ve-velke-hledsebi-vyrose-novy-klimentov/>

⁹⁷ Military and Industrial SiTes Reuse

⁹⁸ Ve Velké Hleďsebi se chystá výstavba nové části obce | E15.cz. E15.cz - Byznys, politika, ekonomika, finance, události [online]. Copyright © 2001 [cit. 13.03.2020]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/magazin/ve-velke-hledsebi-se-chysta-vystavba-nove-casti-obce-978986>

⁹⁹ Ve Velké Hleďsebi vyrosté Nový Klimentov. Document Moved [online]. Copyright © Karlovarský kraj [cit. 14.03.2020]. Dostupné z: http://www.kr-karlovarsky.cz/krajske-listy/Stranky/100317_novyklimentov.aspx

¹⁰⁰ O podpoře kraje technoparku zatím nerozhodnuto. Document Moved [online]. Copyright © Karlovarský kraj [cit. 14.03.2020]. Dostupné z: http://www.kr-karlovarsky.cz/krajske-listy/Stranky/110310_prezentace.aspx

¹⁰¹ Společnost vědeckotechnických parků ČR, z.s. – Science and Technology Parks Association CR [online]. Copyright © [cit. 14.03.2020]. Dostupné z: <https://www.svtp.cz/wp-content/uploads/Studie-Prosperita-pro-KVK.pdf> str. 10

projekt odpovědná. Starosta i vhodně vyhodnotil, že obec nebude sama schopná projekt uplatit, a proto se začala pohlížet po investorech, jelikož ani příspěvky z veřejných zdrojů by nestačily na úspěšnost. Avšak projekt obsahoval spoustu dílčích celků jako vzdělávací centrum, sociální služby, služby pro zdraví a podnikatelský inkubátor¹⁰², což bylo opravdovou výzvou a pustit se vůbec do takového projektu chce rozhodně připravenost a odvalu.

Počáteční výhodu spatřují ve snaze o připravenost, avšak projekt selhal z více faktorů. Můžeme se domnívat, že za neúspěchem je shoda negativních okolností např. se v obci několikrát za dobu projektu vystřídalo vedení obce. Možná byl projekt ovlivněn dozrívající hospodářskou krizí v roce 2008, kdy byly investoři obezřetní ohledně rizikových velkých zakázek, tím nebyla po investicích příliš vysoká poptávka. Také byl určitě negativně ovlivněn postojem Karlovarského kraje, který váhal s podpořením projektu. Možná byl projekt již zpočátku nerealizovatelný a vše spočívalo jen ve vysněné vizi. Dle mého názoru je zde další ukázka toho, že i z neúspěchu je třeba se poučit a z projektu mohou být přejaty výhody a nevýhody, které budou uplatnitelné do budoucna.

5.5 SWOT analýza

Pojem SWOT je zkratka, která se skládá ze slov:

- a) **Strengths**=silné stránky
- b) **Weaknesses** =slabé stránky
- c) **Opportunities**=příležitosti
- d) **Threats**=hrozby

Je to jedna ze základních kvantitativních metod, která má za úkol přehledně stanovit a zhodnotit vnitřní i vnější podmínky, které se vztahují např. k firmě, projektu či organizaci. Poprvé metodu použil Albert Humphrey v 60-70. letech 20.st. na základě projektu, který vedl na Stanfordské univerzitě. Mezi výhody patří jednoduchost i jasnost informací a výsledků. Avšak je to nástroj, který je považován za subjektivní.¹⁰³

¹⁰² Financování veřejnoprávních projektů [online]. [cit. 31.03.2020]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6325611>

¹⁰³ Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza - BusinessVize.cz. Informace pro vaše podnikání - BusinessVize.cz [online]. Copyright © 2010 [cit. 31.03.2020]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>

Předmět analýzy: Parkovací dům Rychtářka

	POZITIVNÍ	NEGATIVNÍ
VNITŘNÍ (organizace)	STRENGTHS (silné stránky) <ul style="list-style-type: none"> • Příprava projektu • Majetek města po celou dobu trvání projektu • Zkušený partner (soukromý sektor) • Možná regulace ze strany zadavatele 	WEAKNESSES (slabé stránky) <ul style="list-style-type: none"> • Velký investiční projekt • Podcenění organizace – např. chybějící navigační ukazatele • Dlouhodobost
VNĚJŠÍ (prostředí)	OPPORTUNITIES (příležitosti) <ul style="list-style-type: none"> • Ušetření 7% ze strany města • Přenesení rizik • Rychlost výstavby • Zkušený partner 	THREATS (hrozby) <ul style="list-style-type: none"> • Nevyužití služby ze strany uživatele • Stavební pochybení např. vysoké obrubníky

Předmět analýzy: Plzeňské depo MHD

	POZITIVNÍ	NEGATIVNÍ
VNITŘNÍ (organizace)	STRENGTHS (silné stránky) <ul style="list-style-type: none"> • Majetek města po celou dobu trvání projektu • Příprava projektu • Příprava financování • Přesun rizik 	WEAKNESSES (slabé stránky) <ul style="list-style-type: none"> • Eventuální diskriminace na základě zadání zakázky • Předloženy jen 2 varianty možné realizace
VNĚJŠÍ (prostředí)	OPPORTUNITIES (příležitosti) <ul style="list-style-type: none"> • Ušetření min. 10% ze strany města • Rychlost výstavby • Zkušený partner • Nové technologie 	THREATS (hrozby) <ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobost • Administrativa, byrokracie

Předmět analýzy: Sportovní areál Tachov

	POZITIVNÍ	NEGATIVNÍ
VNITŘNÍ (organizace)	STRENGTHS (silné stránky) <ul style="list-style-type: none"> Vytvoření komplexního areálu Majetek města po celou dobu trvání projektu 	WEAKNESSES (slabé stránky) <ul style="list-style-type: none"> Dlouhodobost
VNĚJŠÍ (prostředí)	OPPORTUNITIES (příležitosti) <ul style="list-style-type: none"> Komerční služby Snížená kriminalita 	THREATS (hrozby) <ul style="list-style-type: none"> Poptávka po službách

Předmět analýzy: Opravdu Nový Klimentov¹⁰⁴

	POZITIVNÍ	NEGATIVNÍ
VNITŘNÍ (organizace)	STRENGTHS (silné stránky) <ul style="list-style-type: none"> Snaha o důkladnou přípravu 	WEAKNESSES (slabé stránky) <ul style="list-style-type: none"> Financování Rizikovitost
VNĚJŠÍ (prostředí)	OPPORTUNITIES (příležitosti) <ul style="list-style-type: none"> Vytvoření projektu, který by poskytoval komplexní služby a zázemí 	THREATS (hrozby) <ul style="list-style-type: none"> Závislost na poptávce Volební období Získání investorů

¹⁰⁴ SWOT analýza - šablona Word, OpenOffice, LibreOffice, PDF. Dvůr Králové nad Labem - [online]. Dostupné z: <https://www.sukup.cz/dvur-kralove-nad-labem/swot-analyza-sablona/>

Shrnutí

Všechny 4 projekty spojují určité znaky. Zaprvé jsou všechny projekty dlouhodobé, dále jsou to velké investice, spousta administrativy spojené se samotnou přípravou projektů, přenos rizik a rozložení financování, což jsou nepochybně charakteristické znaky PPP projektů. Všechny 3 úspěšné projekty měly přidanou hodnotu pro veřejný sektor jak v podobě hospodárnosti, ušetření času, tak i dodání potřebné služby veřejnosti. Díky parkovacímu domu mohou Plzeňané parkovat blízko centra, depo MHD je jedno z nejmodernějších ve střední Evropě a v Tachově vznikl sportovní areál zajišťující vyžití pro občany. Projekt Nový Klimentov měl skvělý nápad, výstavba celé městské části (s využitím opuštěného prostoru) s tolika službami i Technopark by byla opravdu velká příležitost a pokrokový projekt. Je škoda, že došlo k jeho ukončení. Zde se potvrzuje, že je těžké najít formu realizace veřejných projektů a PPP nemusí být vždy tou správnou volbou, jelikož projekt pro ni není uzpůsoben jako například u Nového Klimentova, kde došlo k problému s financováním, přestože se město snažilo situaci zvládnout samo, projekt byl tak velkých rozměrů, že to nebylo reálné. Všechny projekty byly hodně administrativně zatížené, což je nevýhodu pro zadavatele i dodavatele, ale zároveň by to mělo přispět k transparentnosti a lepší kontrole.

Úspěšné projekty jsou ukázkou toho, že je určitě lze v českém prostředí využívat a je možné s nimi pracovat efektivně. Forma PPP je nástroj, dle kterého lze za určitých postupů a podmínek pracovat rychleji, hospodárněji i efektivněji. Věřím, že do budoucna vzroste zájem o tyto projekty, jelikož si myslím, že díky nim, by byl hned lepší přístup k příležitostem projekty tvořit, aniž bych např. obce nebo kraje byly závislé jen na dotacích a mohly si svému partnera na financování i údržbu zajistit sami.

6. Autorský přínos

6.1 Problémy PPP

PPP projekty s sebou s nevýhodami nesou spoustu úskalí. Ty nejpodstatnější jsou detailněji rozpracovány v kapitole 2.6.2 v teoretické části. V této kapitole se k ní vracím z toho důvodu, že z těchto uvedených nevýhod, které popisují z hlediska teoretického, je potřeba navázat i po zjištění informací z výše zmíněných 4 projektů z pohledu praktického. Pro připomenutí si dovolím stručně znovu nastínit hlavní nevýhody, které z celé práce plynou a v další kapitole se pokusím dle svého názoru a uvážení navrhnout možná řešení těchto negativních skutečností.

Mezi hlavní nevýhody, nad kterými přemýšlí, dovolím si říct téměř každý, kdo přijde s tématem PPP do styku, je dlouhodobost a hospodárnost projektu. Dlouhodobost představuje pro oba partnery jisté riziko, samozřejmě se v projektech počítá s různými predikcemi vývoje ekonomiky, poptávkou, inflací apod., ale mohou se objevit skutečnosti, které předpovědět nelze viz dnešní situace s Covid-19, což je neskutečně náhlá a rychlá událost, který dokáže ovlivnit během dvou měsíců takřka celý svět. Další naší prvotní myšlenkou je také „Kolik to bude stát?“ PPP projekt může být událostí, na které má možnost zadavatel ušetřit, ale záleží na důkladnosti při přípravách a dle mého názoru i partnerovi, kterého si zvolí, jelikož on má roli toho zkušenějšího a je na místě najít skutečného partnera, ne někoho, kdo se nás bude za každou cenu snažit obejít. Mezi další úskalí patří kontrola soukromého partnera a nedostatečná transparentnost, jelikož s veřejnými zdroji by se mělo nakládat s péčí dobrého hospodáře a je potřeba jasně vidět, kam peníze směřují a jaké jsou vazby nejen mezi partnery. Dozor a kontrola nad PPP projekty v ČR je opravdu velký problém. Nejsou zde nastaveny žádná hodnotící kritéria ani kontrolní mechanismy, což zde vyvolává pocit nedůvěry ze strany veřejného partnera i veřejnosti a dochází k nedostatečné motivaci soukromého partnera, který není nucen řídit se jasným scénářem a fázemi, které by vykazovaly průběžné hodnotící výsledky. Mezi nevýhody se řadí i potřebné finanční zdroje k uskutečnění PPP projektu, jelikož je tato forma užívána zatím přednostně na velké projekty, které jsou značně nákladné a rizika přechází zpravidla na soukromého partnera, je proto velmi důležité prezentovat projekty, které mají jasnou vizi a už se v tento moment zadavatel poohlíží po možných investorech, protože bez externích financí není možné velké projekty realizovat, a poté končí v přípravné fázi. Zadavateli vznikají vstupní náklady na projekt, který se zřejmě již nikdy neuskuteční. S tím souvisí také transakční náklady. Dále nám při vytváření projektu vzniká závislost na poptávce uživatelů po službě, pokud počítáme s vybíráním poplatků. Například Parkovací dům Rychtářka byl po jejím

slavnostním otevření poměrně dlouho občany nevyužívaný. Jako poslední zmíním politickou situaci v ČR a chybějící dlouhodobé plánování. Dle mého názoru PPP projekty z pohledu jejich dlouhodobosti ovlivňuje politická reprezentace, která se v poměrně krátkém volebním období střídá a vše dokola probíhá formou „Budeme to dělat jinak než reprezentace před námi a budeme to dělat lépe.“ Avšak po těchto populistických slíbech dochází k zastavení, anebo změnám různých již běžících událostí, které přímo PPP ovlivňují. Jsou to změny legislativy, změny územních plánů a změny budoucích scénářů celkově. Myslím si, že je důležité plánovat dlouhodobě a omezit změny těchto plánů na minimum, aby se mohlo cokoliv realizovat úspěšně.

6.2 Návrhy řešení

V této kapitole si dovoluji navrhnout svá řešení problémových situací a přestavit tím svou vizi této oblasti, která nemusí být zrovna tou správnou, ale ani špatnou, jelikož nikdo z nás nedokáže vidět do budoucnosti, a to co je pro nás dnes samozřejmé, může být zítra zcela jinak. Proto je důležité, abychom byli stále otevření novým věcem i možnostem a dali příležitost vzniknout nástrojům, které si postupem času získají naši důvěru.

Za mě je v první řadě na místě nastavit pravidla a formu kontrolních mechanismů pro tyto projekty. Pro veřejnou správu to není žádná novinka, jelikož kontrolní kritéria jsou nastaveny například při zadávání zakázek, které se týkají dopravní obslužnosti nebo oblasti zdravotnictví. Inspirovat by se bylo reálné i u Evropské unie, které má též své kontrolní mechanismy u Operačních programů. Případně pokud by kontrola byla zavedená, je podstatné, aby byla pravidelná i nepravidelná. Když se na to podívám z pohledu soukromého partnera a nebyla bych namátkově kontrolována, jako téměř každý jedinec bych nebyla motivovaná k pečlivému vedení informací o průběhu projektu, ale pouze bych se zaměřila na kontrolu pravidelnou. Proto je důležité, aby veřejný sektor nastavil formu kontrolních kritérií, která budou podle nějakého harmonogramu postupně plněna. Něco takového by mělo existovat už v přípravné fázi, mohlo by nám to včas odhalit nedostatky projektu a již dříve bychom zjistily chyby, které je potřeba odstranit, aby byl projekt úspěšný. Dle mého by mohl být zřízen přímo odbor spadající pod Ministerstvo pod místní rozvoj, který by se zabýval jen těmito projekty a byl seznámen s problematikou velmi podrobně, aby jí mohl dozorovat. Výše řečené by rozhodně vedlo k větší důvěře v projekty, jelikož by byly jasně definované a stanovené parametry, které by bylo potřeba plnit a projít jimi.

Za druhé je potřeba vytvořit jeden zákon, který bude konkrétně PPP projekty upravovat. PPP projekt je druh veřejné zakázky a liší se od ní zejména přenosem rizik a odpovědnosti

soukromého partnera. Dle mého názoru je zapotřebí přijít s legislativou, která bude jasně upravovat konkrétně jen problematiku PPP a bude připravena tak pečlivě, že bude odolná vůči dlouhodobým změnám. Ano, je také důležité, aby právní rámec reagoval na PPP průběžně i dle praxe, ale skutečnosti, které jsou pro PPP dlouhodobě stěžejní, je podstatné dlouhodobě ponechat beze změny, jelikož PPP jsou uzavírány i na 30 let a častá změna legislativy je může negativně ovlivnit. Co se týče právního rámce, myslím si, že je také na místě zmínit stavební zákon. PPP projekty jsou závislé na stavebním povolení, ale dnes je tato fáze zdlouhavá. Také je důležité územní plánování jako např. u projektu Dálnice D3. Územní plánování zbrzdilo projekt na 3 roky, protože zde probíhaly změny. Toto plánování by mělo mít dlouhodobé a závazné. Dle mé vize by to mělo vypadat následovně. Stát se rozhodně jako zadavatel vybudovat dálnici, projekt je schválen, poté by měla nastat stavební uzávěra v místě realizace. Jinak dochází k zdlouhavému vyvlastňování a vykupování pozemků.

Další moje připomínka se týká veřejného partnera. Dle mého by mělo být do velkých projektů umožněno vstoupit jen partnerům s pozitivní minulostí, kteří budou skutečně prověřeni a budou pro veřejný sektor důvěryhodní. Určitě je zapotřebí i pro tuto oblast nastavit jasná pravidla. Stát investuje do velkých projektů mnoho svých zdrojů a je podstatné s nimi nakládat efektivně. Také si myslím, že soukromý sektor není zárukou úspěchu, proto jsou zde kontrolní mechanismy na místě. U projektů nehledě na hodnotu je potřeba soukromého partnera k úspěchu nějakým způsobem motivovat, což by mohla být a výše zmíněná přiřknutá pozitivní minulost a prověření, tím by měl přilákat k přihlášení se do řízení, do kterých by jinak neměl přístup.

Problémem je též komplexní plánování, dlouhodobost a politická sféra v ČR. V první řadě zde musí být vytvořené příznivé prostředí, aby mohly PPP projekty vůbec vznikat. Pokud stát není schopen vytvořit uspokojivé prostředí a neplánuje dlouhodobě, není nástroj PPP zapotřebí. Tím i zkrájím narážím na politickou reprezentaci. Ta na sebe neumí a ani nechce po uplynutí volebního období navazovat. Každá politická reprezentace si to chce dělat po svém a dle jejich současného názoru. Avšak změny mohou mít dalekosáhlé následky a to nejen finanční. V této oblasti by bylo možné se inspirovat Japonskem a jejich striktním dlouhodobým plánováním. Myslím si, že aby byly PPP projekty více realizované a úspěšné je zapotřebí dát přednost ekonomické sféře před populismem a skončit s větou „My to uděláme líp,“ Je nezbytné vytvořit dlouhodobý koncept, který se bude přísně dodržovat, anebo vytvořen tak, aby byl vůči změnám odolný.

Na závěr si trůfám říct, že je konkrétně u tohoto tématu vidět, že zde chybí politická odpovědnost. Protože pro mě jako občana nevyvolává nedůvěru PPP projekt, ale veřejný sektor

např. Dálnice D3. Kladu si otázku, jak je možné, že dálnice není ještě dostavěna, proč se stále zvyšují náklady, a kam plynou již státem investované peníze, když ne do stavby. Pokud by byl někdo za všechny transakce zodpovědný, možná by se přestalo tolik plýtvat veřejnými zdroji. Zároveň zde dochází ke střetu myšlenky, zda bude veřejný sektor vůbec ochotný do tak velkých zakázek vstupovat, pokud za vztahy a transakce bude někdo konkrétně zodpovědný. Navrhuji proto osoby nějakým způsobem motivovat a za úspěšné kontroly a celkové plnění projektu finančně odměňovat. Možná by se pak předešlo zbytečně nákladným chybám.

PPP projekty přinášejí státu rozhodně přínos v rychlejší realizaci projektů. Díky soukromému partnerovi je zde možné ušetřit, a pokud se naučíme PPP vytvářet dobře, můžeme očekávat díky spolupráci uskutečnění mnohem více projektů pro veřejnost, které by jinak veřejný sektor jako jedinec nebyl schopen realizovat.

Závěr

Spolupráce veřejného a soukromého sektoru je nástroj vzájemné spolupráce, který má skvělý koncept, což potvrzuje teoretický základ, ale i dobrá praxe nejen v zahraničí, ale i v České republice. PPP projekty jako je depo MHD, Parkovací dům Rychtářka či Sportovní areál Tachov jsou jasným důkazem, že je možné realizovat úspěšné projekty i v ČR. V zahraničí takové projekty už fungují řadu let a státy se s PPP projekty dokázaly vypořádat tak, že dodnes jsou realizace úspěšné. V České republice dosud v této oblasti patříme mezi nováčky (i po 16 letech). Nějaké projekty zde již proběhly, avšak nejsme schopni s touto formou zatím pracovat příliš efektivně, jelikož projekty jsou velmi administrativně náročné nejen na přípravu, ale i realizaci. Hned v první řadě je zde problém s definováním PPP projektů. Zatím nebyla jasně stanovena definice tohoto pojmu, tudíž se stále můžeme domnívat, jestli je to skutečně něco nového. Také je zde problém s nevyhovujícím prostředím pro takový nástroj, jelikož PPP projekty nejsou dostatečně legislativně vymezeny. Dalším velkým problémem je, že nejsou stanoveny žádná kritéria pro zadávání projektů ani hodnotící parametry nebo kontrola ze strany veřejného sektoru.

Partnerství veřejného a soukromého sektoru je ale rozhodně nástroj, který má potenciál. Je to spolupráce založená na přenosu rizik, odpovědnosti a zajištění finančních zdrojů soukromým sektorem. Je to forma úlevy veřejnému sektoru, který není v hlavní roli podnikatele, ale poskytovatele veřejné služby a infrastruktury. Díky formě PPP není zadavatel zatěžován nastudováním projektu, ale svou důvěru vkládá do soukromého partnera, který je v roli odborníka na věci mu svěřené.

PPP projekty jsou velmi složité na celkovou přípravu, která může trvat i roky. Možná díky tomu si nezískaly v ČR takovou podporu, jelikož naše politická sféra není dosud připravena realizovat projekty v dlouhodobém horizontu, proto je důležité dle mého názoru omezit politické vlivy při rozhodování o těchto projektech. Formě PPP také škodí její pověst, viz pilotní projekty, které nebyly hned u prvních příležitostí prokázány PPP jako budoucí nástroj realizace úspěšné, přestože se poté realizovaly plány, které jsou doteď pro veřejnost přínosné a jejich průběh se dá hodnotit pozitivně (viz Depo MHD v Plzni). Dalším neshodným je jejich kontrola. Pokud se něco průběžně nekontroluje a nenastaví se již na začátku srozumitelná pravidla a kritéria, je téměř nemožné sklidit pozitivní výsledky, proto by měly být nastaveny rámcové parametry projektu, kdy zadavatel definuje cíle a o zbytek se postará dodavatel (splnění cílů). Zadavatel by byl v roli dozorce a dohlížel na plnění kritérií. Také je podstatné rozdělit rizika mezi partnery tak, aby soukromý sektor nesl jen rizika, který je schopný ovlivnit.

V rámci těchto projektů hrozí i korupce, jelikož se manipuluje s veřejnými zdroji a je na místě kontrolovat případnou transparentnost a ověřovat soukromé partnery.

Pravděpodobně nelze říci, že partnerství veřejného a soukromého sektoru přineslo ČR pozitivní zkušenost. Zatím totiž chybí obecné srovnání, protože dosud nebylo realizováno dostatečné množství projektů, aby byly vyvozeny vypovídající výsledky. Jisté pokusy proběhly, ale ne všechny byly neúspěšné. Z teorie celkem jasně vyplývá, že je to nástroj, který by se dal za splnění určitých podmínek efektivně využívat. Díky formě PPP by bylo do budoucna možné realizovat projekty ve vyšším počtu i lepším způsobem, než když vše zaštiťuje jen sektor veřejný. PPP projekty by jistě mohly pomoci s rozvojem ekonomiky ČR, kdy by zde díky výstavbě PPP a jejímu výhodami byla možnost pro nové např. pracovní příležitosti.

Na začátku jsem si položila dvě otázky. Odpověď na mojí první otázku je rozhodně kladná. Myslím, že pokud budou nastavena jasně srozumitelná pravidla a mantinely, mohou oba partneři zastávat svou roli dobře, a pokud budou stanovené podmínky dodržovány, můžou být PPP projekty v ČR využívány i po dosavadních negativních zkušenostech. Dosud úspěšné projekty jsou dobrým příkladem a také je výhodné, že zde jsou již vytvořené návody, jak to dělat správně, avšak vždy jde něco vylepšit. Co se týká mé druhé položené otázky, mohu konstatovat, že po zpracování téhle práce jsem schopná vyvodit odpovědi i na tuto otázku a je jí věnována celá šestá kapitola.

Pro práci se mi podařilo získat dostatečné množství teoretických a praktických znalostí, které jsem mohla využít v poslední kapitole a dokázat rozpoznat negativa a zpracovat dle svého uvážení návrhy řešení těchto problémů.

Resumé

Partnerství veřejného a soukromé sektoru je dlouhodobá spolupráce založená na přenosu rizik z veřejného partnera na soukromého. V ČR nemáme dosud velkou zkušenost s těmito projekty a v počátku nebyly úspěšné. Dnes se zde vyskytují projekty, které byly realizovány úspěšně a jsou dosud funkční. PPP projekty jsou nástrojem pro výstavbu veřejné infrastruktury a služeb. Měly být realizovány s přidanou hodnotou a prováděny lepší cestou, než kdyby je vystavil jen veřejný sektor. Dosud je zde problém s definicí nástroje, právním prostředím, které se měnilo, ale je stále nedostačující a především chybí samostatná právní úprava či přesně stanovené parametry (hodnotící i kontrolní). Dále je zde problém s komplexním plánováním, které není dlouhodobé, ale pro PPP projekty je výhled do budoucna a stabilní prostředí stěžejní. Projekty nejsou přes své výhody využívány z důvodu administrativní náročnosti. Složité i nákladné jsou i na přípravu.

Úspěšná realizace je z výše uvedených důvodů pro obě strany nejistá. I přesto se zde podařilo vybudovat projekty, které jsou hodnoceny úspěšně a mohou být ukázkou dobré praxe i v ČR. Díky soukromému sektoru a jeho financím je zde příležitost pro veřejný sektor pro výstavbu projektů, které by sám nebyl schopen realizovat. Pokud bude PPP projektům věnována větší pozornost a napraveny nedostatky, které brání jejich rozšíření, tak zde bude k dispozici nástroj, který bude efektivně a účelně pomáhat rozvoji ekonomiky.

Summary

Partnership of public and private sector is defined as long-term cooperation based on risk transfer from the public partner to the private one. Our experience with such projects in the Czech Republic is rather rare as implementation of most of them used to ended up unsuccessfully. Nowadays there are already several projects which were implemented succesfully and are fully functioning. PPP projects are implemented with help of private sector which makes the process easier and brings an added value to the result . This process helps to build the infrustructure and services. Nevertheless there is still a problem with their definition and also with the legal background. Even though the law has already been adjusted it is still insufficient, especially because it clearly does not define the legal parameters and the separate legislation for PPP projects was not established. There is still need of improving the complex planning because long term prospects and stable environment are essential for PPP projects. The projects are mostly not realised because of the complicated bureaucracy which makes the realisation risky for both parts.

Despite all those facts there are some PPP projects in Czech republic which were successfully implemented and serve as role models. The private sector helps to fund the projects which is of big help to the public sector because the projects could not be realised otherwise. If the legislation will be adjusted correctly, PPP projects can be a great tool for boosting the economy.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

1. JANUŠKA, Martin. Public private partnership - možnosti využití konceptu PPP v praxi: budování pokrytí širokopásmovým signálem v jihovýchodní Evropě - projekt PPP4Broadband. Plzeň: Nava, 2016. ISBN 978-80-7211-496-2.
2. JURČÍK, Radek. *Veřejné zakázky a koncese*. 2., dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2014. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-443-8.
3. LOUDA, Tomáš a Jiří GROSPICĚ. Partnerství veřejného a soukromého sektoru: právní a ekonomické aspekty. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2010. Ediční řada Ústavu státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-904024-8-5.
4. NAHODIL, František. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-536-4.
5. OSTŘÍŽEK, Jan. *Public private partnership: příležitost a výzva*. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9.
6. POTLUKA, Oto. *Příručka pro projekty realizované v partnerství*. Praha: Úřad vlády ČR, 2012. ISBN 978-80-7440-062-9.
7. ŘEŽUCHOVÁ, Markéta. *Fenomén Public-private Partnerships a poskytování veřejných služeb*. Brno: Masarykova univerzita, 2010. ISBN 978-80-210-5409-7.
8. VYSKOČIL, Vlastimil K., Ondřej ŠTRUP a Marek PAVLÍK. *Facility management a Public private partnership*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-34-4.

Internetové zdroje

1. Aktualizovaný Procesní postup při přípravě a realizaci PPP projektů - 2013 | 2013 | Ministerstvo financí ČR. Ministerstvo financí ČR [online]. Copyright © 2005 [cit. 02.04.2020]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2013/aktualizace-postupu-realizace-ppp-2013-12015>
2. Archiweb.cz - Parkovací dům Rychtářka v Plzni byl uveden do provozu. archiweb.cz [online]. Copyright © Archiweb, s.r.o. 1997 [cit. 30.03.2020]. Dostupné z: <https://www.archiweb.cz/n/home/parkovaci-dum-rychtarka-v-plzni-byl-uvaden-do-provozu>

3. BusPress. Třetím rokem je v provozu nejmodernější evropské depo MHD v Plzni [online]. [cit. 12.03.2020]. Dostupné z: <http://www.buspress.eu/tretim-rokem-je-v-provozu-nejmodernejsi-evropske-depo-mhd-v-plzni/>
4. Co přinesl nový zákon o zadávání veřejných zakázek? | Frank Bold. Frank Bold [online]. Copyright © 2005 [cit. 02.04.2020]. Dostupné z: <https://frankbold.org/poradna/fungovani-obci-a-uradu/hospodareni-obce-a-kraje/hospodareni-obce-a-kraje/rada/co-prinesl-novy-zakon-o-zadavani-verejnych>
5. Dokázali jsme, že PPP projekty mohou fungovat i v Česku | Panorama. Panorama | Elektronický magazín ČSOB [online]. [cit. 12.03.2020]. Dostupné z: <https://www.csobpanorama.cz/dokazali-jsme-ze-pppprojekty-mohou-fungovat-i-v-cesku/>
6. Evropský účetní dvůr. Zvláštní zpráva č. 09 2018 [cit. 10.01.2020]. [online]. Dostupné z: <https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/ppp-9-2018/cs/#chapter8>
7. Financování veřejnoprávních projektů [online]. [cit. 31.03.2020]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6325611>
8. Historie sportovišť v Tachově | Sportoviště Tachov. Sportoviště Tachov | Sportoviště Tachov [online]. [cit. 14.03.2020]. Dostupné z: <http://www.sportoviste-tachov.cz/historie.html>
9. Jmenování, odvolání a pověření prezidenta republiky ve vztahu k vládě České republiky [online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <http://old.hrad.cz/president/Havel/politika/jmenovani.html>
10. Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza - BusinessVize.cz. Informace pro vaše podnikání - BusinessVize.cz [online]. Copyright © 2010 [cit. 31.03.2020]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>
11. Lesk a bída parkovacího domu Rychtářka v Plzni | ParlamentniListy.cz – politika ze všech stran. Úvodní strana | ParlamentniListy.cz – politika ze všech stran [online]. Copyright © [cit. 30.03.2020]. Dostupné z: <https://www.parlamentnilisty.cz/profilu/PhDr-Ing-Mgr-et-Mgr-Jiri-Valenta-1393/clanek/Lesk-a-bida-parkovaciho-domu-Rychtarka-v-Plzni-15516>
12. Lesk a bída parkovacího domu Rychtářka v Plzni | ParlamentniListy.cz – politika ze všech stran. Úvodní strana | ParlamentniListy.cz – politika ze všech stran [online]. Copyright © OUR MEDIA a.s. 2009 [cit. 30.3.2020]. Dostupné z: <https://www.parlamentnilisty.cz/profilu/PhDr-Ing-Mgr-et-Mgr-Jiri-Valenta-1393/clanek/Lesk-a-bida-parkovaciho-domu-Rychtarka-v-Plzni-15516>

13. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - O Radě. Object moved [online]. Copyright ©mmr.cz [cit. 03.03.2020]. Dostupné z: <https://mmr.cz/cs/microsites/rada-vlady-pro-verejne-investovani/rada-vlady-pro-verejne-investovani>
14. Ministerstvo spravedlnosti neprokázalo výhodnost projektu partnerství soukromého a veřejného sektoru v Ústí nad Labem | NKÚ. *Úvodní strana* | NKÚ | NKÚ [online]. [cit. 03.03.2020]. Dostupné z: <https://www.nku.cz/cz/pro-media/tiskove-zpravy/ministerstvo-spravedlnosti-neprokazalo-vyhodnost-projektu-partnerstvi-soukromeho-a-verejneho-sektoru-v-usti-nad-labem-id3837/>
15. MMR i přes dobu úspor prosazuje úřad pro zakázky s náklady přes 300 milionů | E15.cz. E15.cz - Byznys, politika, ekonomika, finance, události [online]. Copyright © 2001 [cit. 03.03.2020]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/domaci/mmr-i-pres-dobu-uspor-prosazuje-urad-pro-zakazky-s-naklady-pres-300-milionu-923320>
16. NKÚ kontroloval peněžní prostředky určené na pořízení dálnice D3 | NKÚ. *Úvodní strana* | NKÚ | NKÚ [online]. [cit. 03.03.2020]. Dostupné z: <https://www.nku.cz/cz/pro-media/tiskove-zpravy/nku-kontroloval-penezni-prostredky-urcene-na-porizeni-dalnice-d3-id4247/>
17. NKÚ kontroloval PPP projekt na výstavbu ubytovacích kapacit ÚVN | NKÚ. *Úvodní strana* | NKÚ | NKÚ [online]. [cit. 03.03.2020]. Dostupné z: <https://www.nku.cz/cz/pro-media/tiskove-zpravy/nku-kontroloval-ppp-projekt-na-vystavbu-ubytovacich-kapacit-uvn-id4309/>
18. Nové depo MHD v Plzni má zajistit soukromá firma | Plzeň. Český rozhlas Plzeň [online]. Copyright © 1997 [cit. 12.03.2020]. Dostupné z: <https://plzen.rozhlas.cz/nove-depo-mhd-v-plzni-ma-zajistit-soukroma-firma-6759704>
19. O nás | NKÚ. *Úvodní strana* | NKÚ | NKÚ [online]. [cit. 03.03.2020]. Dostupné z: <https://www.nku.cz/cz/o-nas/>
20. O podpoře kraje technoparku zatím nerozhodnuto. Document Moved [online]. Copyright © Karlovarský kraj [cit. 14.03.2020]. Dostupné z: http://www.kr-karlovarsky.cz/krajske-listy/Stranky/110310_prezentace.aspx
21. Parkovací dům Rychtářka - | Útvar koncepce a rozvoje města Plzně . cz | Útvar koncepce a rozvoje města Plzně [online]. Copyright © 2020 [cit. 30.03.2020]. Dostupné z: <https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/ukoncene-projekty/parkovaci-dum-rychtarka/parkovaci-dum-rychtarka.aspx>
22. Parkovací dům Rychtářka sníží ceny předplatného za parkování: oficiální informační server města Plzně. [online]. Copyright © 2018 Statutární město Plzeň [cit. 30.03.2020].

- Dostupné z: <https://www.plzen.eu/obcan/aktuality/aktuality-z-mesta/parkovaci-dum-rychtarka-snizi-ceny-predplatneho-za-parkovani.aspx>
23. Parkovací dům Rychtářka v Plzni – první projekt PPP v provozu. Časopis KONSTRUKCE - informace o uplatnění konstrukcí a návazných oborů při stavbách ve stavebnictví a strojírenství [online]. Copyright © Copyright 2002 [cit. 30.03.2020]. Dostupné z: <http://www.konstrukce.cz/clanek/parkovaci-dum-rychtarka-v-plzni-prvni-projekt-ppp-v-provozu/>
24. Parkovací dům Rychtářka. Parking Plzeň [online]. Copyright © PMDP, a.s. [cit. 30.03.2020]. Dostupné z: <http://www.parkingplzen.cz/cz/parkovaci-domy/parkovaci-dum-rychtarka/>
25. Partnerství soukromého a veřejného sektoru v regionech - Procesní modelování. Úvodní strana - Ministerstvo vnitra České republiky [online]. Copyright © 2019 Ministerstvo vnitra České republiky. Všechna práva vyhrazena. [cit. 14.03.2020]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/webpm/clanek/partnerstvi-soukromeho-a-verejneho-sektoru-v-regionech.aspx>
26. Plzeň a Škodovka chystají PPP projekt za 12 miliard. Zlodějina, říká ministr Kalousek. Hospodářské noviny.[online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-55344530-plzen-a-skodovka-chystaji-ppp-projekt-za-12-miliard-zlodejina-rika-ministr-kalousek>
27. Plzeň otevřela parkovací dům Rychtářka, od pátku se platí | ZPRÁVY - Plzeň | REGIONPLZEN.CZ. Plzeň | REGIONPLZEN.CZ [online]. Copyright © 1997 [cit. 30.03.2020]. Dostupné z: <http://www.regionplzen.cz/zpravodajstvi/plzen-otevrela-parkovaci-dum-rychtarka-od-patku-se-plati/>
28. Plzeň otevřela parkovací dům Rychtářka, od pátku se platí | ZPRÁVY - Plzeň | REGIONPLZEN.CZ. Plzeň | REGIONPLZEN.CZ [online]. Copyright © 1997 [cit. 30.03.2020]. Dostupné z: <http://www.regionplzen.cz/zpravodajstvi/plzen-otevrela-parkovaci-dum-rychtarka-od-patku-se-plati/>
29. Plzeňské depo MHD - Transparency International. Mapujeme stav korupce v ČR a aktivně přispíváme k jejímu omezení [online]. [cit. 12.03.2020] Dostupné z: <https://www.transparency.cz/plzenske-depo-mhd/>
30. Poprvé zasedala Rada vlády pro veřejné investování, řešila rekodifikaci stavebního práva | Vláda ČR. Úvodní stránka | Vláda ČR [online]. [cit. 03.03.2020] Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/poprvе-zasedala-rada-vlady-pro-verejne-investovani--resila-napriklad-rekodifikaci-stavebniho-prava-171464/>

31. PPP Centrum končí - Euro.cz. *Euro.cz / Ekonomika, byznys, finance* [online]. Copyright © 2020 Mladá fronta a. s. [cit. 03.03.2020]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/archive/ppp-centrum-konci-947666>
32. Procesní postup při přípravě a realizaci PPP projektů | 2012 | Ministerstvo financí ČR. Ministerstvo financí ČR [online]. Copyright © 2005 [cit. 09.03.2020]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2012/procesni-postup-pri-priprave-a-realizaci-9537>
33. Společnost vědeckotechnických parků ČR, z.s. – Science and Technology Parks Association CR [online]. Copyright © [cit. 14.03.2020]. Dostupné z: <https://www.svtp.cz/wp-content/uploads/Studie-Prosperita-pro-KVK.pdf>
34. SWOT analýza - šablona Word, OpenOffice, LibreOffice, PDF. Dvůr Králové nad Labem - [online]. [cit. 31.03.2020]. Dostupné z: <https://www.sukup.cz/dvur-kralove-nad-labem/swot-analyza-sablona/>
35. Tachov dál rozšiřuje obří sportovní areál, chce tam další hřiště - Deník.cz. Deník.cz - informace, které jsou vám nejbliž [online]. Copyright © [cit. 14.03.2020]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/plzensky-kraj/tachov-dal-rozsiruje-obri-sportovni-areal-chce-tam-dalsi-hriste-20120714.html>
36. Úřad pro ochranu hospodářské soutěže | Historie Úřadu. [online]. Copyright © 2012 [cit. 03.03.2020]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/o-uradu/historie-uradu.html>
37. Úřad pro ochranu hospodářské soutěže | O Úřadu. [online]. Copyright © 2012 [cit. 03.03.2020]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/o-uradu.html>
38. Usnesení Vlády ČR č. 7/2004 ze dne 7. ledna 2004. Dostupné z: https://albatros.odok.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/0AFF593A8E8E3E22C12571B60070DB3E
39. Ve Velké Hleďsebi se chystá výstavba nové části obce | E15.cz. E15.cz - Byznys, politika, ekonomika, finance, události [online]. Copyright © 2001 [cit. 13.03.2020]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/magazin/ve-velke-hledsebi-se-chysta-vystavba-novecasti-obce-978986>
40. Ve Velké Hleďsebi vyrosté Nový Klimentov | Moderní Obec. Moderní Obec | Moderní Obec [online]. [cit. 13.03.2020] Dostupné z: <https://www.moderniobec.cz/ve-velke-hledsebi-vyroste-novy-klimentov/>
41. Opravdu Nový Klimentov | Klimentovska. [online]. Copyright © Klimentovská a.s. [cit. 13.03.2020]. Dostupné z: <http://www.klimentovska.cz/cz/projekt-novy-klimentov>

42. Ve Velké Hleděsebi vyroste Nový Klimentov. Document Moved [online]. Copyright © Karlovarský kraj [cit. 14.03.2020]. Dostupné z: http://www.kr-karlovarsky.cz/krajske_listy/Stranky/100317_novyklimentov.aspx
43. Veřejné dokumenty | Sportoviště Tachov. Sportoviště Tachov | Sportoviště Tachov [online]. [cit. 14.03.2020] Dostupné z: <http://www.sportoviste-tachov.cz/verejne-dokumenty.html>
44. Základní informace | Partnerství veřejného a soukromého sektoru | Ministerstvo financí ČR. *Ministerstvo financí ČR* [online]. Copyright © 2005 [cit. 05.03.2020]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/podpora-z-narodnich-zdroju/partnerstvi-verejneho-a-soukromeho-sekto/zakladni-informace>
45. Zelená kniha Komise Evropských společenství a partnerství veřejného a soukromého sektoru a právu Společenství o veřejných zakázkách a koncesích ze dne 30.4.2004 [online]. [cit. 10.01.2020]. Dostupné z: https://web.archive.org/web/20170203080214/https://www.portal-vz.cz/getmedia/3566b6d1-b2ce-4a9d-bfcd-aa29859b5dac/03_Zelena_kniha_o_PPP
46. Zřízena Rada vlády pro veřejné investování | Z+i. Z+i [online]. [cit. 03.03.2020]. Dostupné z: <http://zpravy.ckait.cz/vydani/2019-01/zrizena-rada-vlady-pro-verejne-investovani/>

Zákony

1. 134/2016 Sb. Zákon o zadávání veřejných zakázek (nový). Zákony pro lidi - Sběrka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © [cit. 13.03.2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-134>
2. 137/2006 Sb. Zákon o veřejných zakázkách (2006 - 2016). Zákony pro lidi - Sběrka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © [cit. 13.03.2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-137>
3. 139/2006 Sb. Koncesní zákon. Zákony pro lidi - Sběrka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © [cit. 13.03.2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-139>
4. 40/2004 Sb. Zákon o veřejných zakázkách. Zákony pro lidi - Sběrka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © [cit. 13.03.2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-40>
5. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník. Zákony pro lidi - Sběrka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © [cit. 13.03.2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-513>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Zjednodušené schéma projektu bez zapojení SPV	15
Obrázek 2 Schéma smlouvy PPP	16
Obrázek 3 Schéma typického PPP typu DBFO.	20
Obrázek 4 Proces veřejného zadávání	34
Obrázek 5 VfM	37
Obrázek 6 Schéma realizace PPP	40
Obrázek 7 Cíle AR.....	47
Obrázek 8 Parkovací dům Rychtářka	53
Obrázek 9 Plzeňské depo MHD.....	58