

**Univerzita Karlova v Praze**  
**Fakulta sociálních věd**

Institut ekonomických studií

**Bakalářská práce**

**2010**

**Dagmar Čámská**

Univerzita Karlova v Praze  
Fakulta sociálních věd

**Institut ekonomických studií**



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Public Private Partnership

—

Partnerství veřejného a soukromého sektoru

Vypracovala: Dagmar Čámská

Vedoucí: PhDr. Jiří Kameníček CSc.

Akademický rok: 2009/2010

## **Prohlášení**

**Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila pouze uvedené prameny a literaturu.**

**V Praze dne 24. června 2010**

**Dagmar Čámská**

## Poděkování

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. Zuzaně Šmídové, která se mnou prošla počátkem psaní práce, a svému vedoucímu PhDr. Jiřímu Kameníčkoví CSc., který mě bezpečně provedl úskalími při jejím dokončování. Oběma patří dík za jejich cenné rady, připomínky, podporu a trpělivost při psaní této práce.

## **Bibliografický záznam**

Čámská, D. (2010). *Public Private Partnership – Partnerství veřejného a soukromého sektoru*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut ekonomických studií, 2010. s 76. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Jiří Kameníček, CSc.

## Abstrakta

Public private partnership (PPP) je současným trendem, který se prosazuje jako alternativní způsob zajištění veřejných služeb a infrastruktury. Cílem této bakalářské práce je seznámit se situací v České republice v rámci PPP, a to především na celostátní úrovni. V práci jsou nejprve diskutovány definice, protože jednoznačné a jediné vymezení neexistuje. Následně je nastíněna historie tohoto netradičního partnerství a způsoby využití. Poté pokračujeme tím, jak celá realizace projektu probíhá a jaké případné výhody a nevýhody s sebou přináší. Tím se dostáváme ke stěžejní části práce, která analyzuje situaci v České republice od počátku 90. let do současnosti. První pasáž je věnována době, než česká vláda přišla se systematickým přístupem v oblasti partnerství veřejného a soukromého sektoru, a druhá vývoji od roku 2004, kde je důraz kladen především na problematiku pilotních projektů.

Název práce	Public Private Partnership – Partnerství veřejného a soukromého sektoru
Autorka	Dagmar Čámská
E-mail autorky	<a href="mailto:dadik.camska@seznam.cz">dadik.camska@seznam.cz</a>
Vedoucí práce	Jiří Kameníček
E-mail vedoucího práce	<a href="mailto:kameni@fsv.cuni.cz">kameni@fsv.cuni.cz</a>
Akademický rok	2009/2010
Klasifikace JEL	H40
Klíčová slova	Public private partnership (PPP), partnerství soukromého a veřejného sektoru, pilotní projekty

## Abstract

Public private partnership is the current trend, which is used as an alternative way how to provide public services and infrastructure. The aim of this bachelor thesis is introduction of the situation of PPP in the Czech Republic, especially at national level. First the paper discusses definitions, because there is no single and clear definition. Subsequently, the history of this innovative partnership, means of realization, steps of implementation as well as possible advantages and disadvantages are described. This brings us to the core of the work, which analyzes the situation in the Czech Republic since the early 1990s to the present. The first part is devoted to a time before the Czech government came with a systematic approach in the field of public private partnership. The second part describes the development since 2004, where the emphasis is on the issue of pilot projects.

Title	Public Private Partnership
Author	Dagmar Čámská
Author's e-mail	<a href="mailto:dadik.camska@seznam.cz">dadik.camska@seznam.cz</a>
Supervisor	PhDr. Jiří Kameníček, CSc.
Supervisor's e-mail	<a href="mailto:kameni@fsv.cuni.cz">kameni@fsv.cuni.cz</a>
JEL classification	H40
Key words	public private partnership, pilot projects

ÚVOD.....	1
1. Přiblížení PPP .....	3
1.1 Definice.....	3
1.2 Stručný souhrn faktů z historie .....	6
1.3 Oblasti využití PPP .....	10
1.4 Charakteristika průběhu projektu.....	13
1.4.1 Fáze 1 – Identifikace a podnikatelská příprava .....	14
1.4.2 Fáze 2 – Výběrové řízení .....	17
1.4.3 Fáze 3 – Technická a obchodní příprava .....	18
1.4.4 Ostatní fáze .....	18
2. Výhody a nevýhody projektů.....	19
2.1 Výhody projektů .....	19
2.1.1 Zdroje financování.....	19
2.1.2 Rychlejší realizace .....	21
2.1.3 Snižování nákladů po dobu projektu .....	22
2.1.4 Další výhody .....	23
2.2 Nevýhody projektů .....	23
2.2.1 Dlouhodobost projektů a rozpočtové riziko.....	24
2.2.2 Nedůslednost při zajištění transparentnosti výběru soukromého partnera .....	25
2.2.3 Nedostatečné zkušenosti veřejné správy s projekty PPP .....	28
2.2.4 Další nevýhody .....	28
2.3 Nutné podmínky spolupráce veřejného a soukromého sektoru .....	30
3. Účastníci projektů .....	31
3.1 Veřejný partner - zadavatel.....	31
3.2 Soukromý partner – projektová společnost .....	32
3.3 Poradci .....	33
3.4 Subjekty zajišťující finanční prostředky.....	33
3.5 Subdodavatelé.....	34
3.6 Ratingové agentury a pojišťovny.....	34
3.7 Odběratelé.....	34
4. Situace v České republice .....	36
4.1 Systematický přístup České republiky.....	39
4.1.1 Institucionální zabezpečení.....	41
4.1.2 Zhodnocení systematického přístupu.....	45
4.2 Pilotní projekty .....	47
4.2.1 První vlna pilotních projektů .....	48
4.2.2 Druhá vlna pilotních projektů .....	50
4.2.3 Doba 1. a 2. vlny pilotních projektů .....	51
4.2.4 Pokračování pilotních projektů.....	52
4.2.5 Metodiky .....	59



4.3	Očekávání .....	60
	Závěr .....	63
	Přílohy.....	64
	Příloha č. 1 Seznam grafů, obrázků a tabulek .....	64
	Příloha č. 2 Korupční index.....	65
	Příloha č. 2 Základní charakteristiky pilotních projektů k 28.5. 2007 .....	68
	Příloha č. 4 Poradci PPP projektů.....	71
	Literatura.....	72
	Odborné publikace.....	72
	Odborné články .....	72
	Dokumenty národních a mezinárodních institucí.....	73
	Internetové zdroje.....	76

# ÚVOD

Public private partnership (PPP), čili partnerství veřejného a soukromého sektoru, není v žádném případě obecně známým pojmem jako ekonomie, nezaměstnanost nebo státní správa. Osobně jsem se s PPP poprvé setkala v roce 2007. Partnerství veřejného a soukromého sektoru se jeví jako přínos, který by při zvážení rizik a kvalitní přípravě mohl být v českých podmínkách realizován.

Vlivem médií se u nás postupně začíná zvyšovat povědomost o PPP, na jejíž nízkou úroveň upozorňovali i sami autoři<sup>1</sup> publikací o PPP. Osobně jsem se nesetkala s nízkou povědomostí o PPP jen v České republice, ale i v zahraničí při svém studijním pobytu v rámci programu Erasmus. Podotýkám, že beru v potaz výhradně studenty ekonomických škol a často pocházející ze zemí, kde byly velké projekty PPP již realizovány. Povědomost o PPP se v naší zemi zvyšuje nejen zásluhou médií, ale např. studenti Vysoké školy ekonomické mohou absolvovat kurz s názvem: Facility management a PPP. Podnikatelé zase měli v minulosti možnost využít kurzů připravených Asociací PPP.

Situace PPP projektů v České republice není jednoznačná. Na municipální úrovni můžeme mluvit o rozkvětu PPP. Naopak, na celostátní úrovni se setkáme pouze se stagnujícím programem pilotních projektů. Partnerství veřejného a soukromého sektoru u nás vyvolává rozporné pocity. Na jedné straně efektivnější realizaci výstavby a provozu infrastruktury a na druhé straně skryté zadlužování, korupci nebo nedostatečné řízení ze strany státní správy. Dnes je PPP často zmiňováno jako cesta z krize, což by ale v žádném případě nemělo být ztotožňováno pouze s nedostatkem finančních prostředků ve veřejných rozpočtech. Současná ekonomická situace by se ale mohla stát novým impulsem pro využití partnerství veřejného a soukromého sektoru v našich podmínkách.

Hlavním cílem této bakalářské práce je zanalyzovat situaci PPP projektů v České republice. Fenomén tohoto partnerství se do naší země dostal po Sametové revoluci ze západních států, jako Velká Británie nebo Irsko. Partnerství veřejného a soukromého sektoru nejjednodušeji nastíníme tak, že se soukromý partner zaváže k určitým investicím do infrastruktury, ať již v podobě výstavby nebo rekonstrukce, a k následnému provozu a poskytování služeb, za což mu buď platí stát, nebo mu veřejný partner umožní výběr poplatků přímo od uživatelů, tj. občanů.

---

<sup>1</sup> Např. Pavlík, M. nebo Ostřížek, J.

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř základních kapitol. První tři kapitoly mají obecně seznámit s partnerstvím veřejného a soukromého sektoru. Kapitola čtvrtá je věnována problematice PPP v České republice. První kapitola obsahuje nejnutnější seznámení s pojmem partnerství veřejného a soukromého sektoru. Jednotné vymezení tohoto pojmu neexistuje, proto jsou zde diskutovány definice z různých zemí a zdrojů. Následně je krátce nastíněna historie, oblasti využití a přiblížena realizace projektu, která obsahuje řadu na sebe navazujících etap. Z nich není radno žádnou podceňovat.

Druhá kapitola informuje o výhodách a nevýhodách, které může v realitě partnerství soukromého a veřejného sektoru přinést. Zároveň jsou zde zmíněny i podmínky, které musí být splněny, aby vůbec bylo možné PPP realizovat a abychom mohli diskutovat o výhodách a nevýhodách z něho plynoucích. Účastníky na PPP projektu ale nemusí být jen veřejný a soukromý partner. Proto je samostatná třetí kapitola věnována popisu činností jednotlivých účastníků.

Tím se dostáváme k závěrečné kapitole, která je věnována vývoji projektů PPP v České republice od počátku 90. let do současnosti. První pasáž je věnována době, než česká vláda přišla se systematickým přístupem v oblasti partnerství veřejného a soukromého sektoru. Druhá část pojednává o vývoji od roku 2004, důraz je kladen především na problematiku pilotních projektů a zároveň je zde zdůrazněn propastný rozdíl mezi celostátní a municipální úrovní, který se v uplynulých letech výrazně prohluboval.

Teoretické poznatky pro kapitoly, které mají obecně přiblížit partnerství veřejného a soukromého sektoru, jsou čerpány z českých knih: Facility management a public private partnership a Public private partnership: příležitost a výzva. Jedná se o publikace, které se jako jedny z prvních na našem trhu zabývaly fenoménem PPP. Zároveň jsou tyto poznatky doplněny vyjádřením různých mezinárodních nebo zahraničních národních institucí, kam řadíme Mezinárodní měnový fond, britské ministerstvo financí a další.

Mapování problematiky a vývoje PPP v České republice je založeno na dokumentech a informacích publikovaných českými institucemi, které se věnují partnerství veřejného a soukromého sektoru. V případě státních institucí se jedná o Ministerstvo financí České republiky a PPP Centrum, a.s. Soukromý sektor zastupuje organizace Asociace PPP.

# 1. PŘIBLÍŽENÍ PPP

Kvalita infrastruktury v České republice nebyla ve srovnání se státy západní Evropy a stále není na tak vysoké úrovni, což může často bránit výraznějšímu hospodářskému rozvoji. Proto jsou investice do infrastruktury žádané. Na druhou stranu se potýkáme s problémem, kde na takové investice získat finanční prostředky, aby mohlo dojít k jejich realizaci, a jak efektivně zajistit výstavbu a následný provoz infrastruktury atd. Proto partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem může být dobrou odpovědí.

Pojem PPP není v žádné literatuře jednoznačně vymezen. Proto je vhodné se na počátku věnovat obecnému přiblížení. Při rozboru definic z různých zemí a zdrojů bude charakterizováno partnerství veřejného a soukromého sektoru. Krátce projdeme i historii, oblasti využití a přiblížíme realizaci projektu.

## 1.1 DEFINICE

Můžeme se setkat s celou řadou definic PPP, protože jednoznačné a jediné vymezení neexistuje. Tato nejednotnost vyplývá z forem partnerství a právních podmínek v různých zemích. Na následujících stranách bude uvedeno několik definic, které na závěr zhodnotíme. Upozorníme na společné principy a zdůrazníme případné rozdíly, které se pokusíme vysvětlit.

Vzhledem k tomu, že je Česká republika od 1. května 2004 členem Evropské unie, tak jako první uvedme vymezení ze Zelené knihy o partnerství veřejného a soukromého sektoru a právu Společenství o veřejných zakázkách a koncesích.

*„Pojem partnerství veřejného a soukromého sektoru („PPP“) není na úrovni Společenství právně definován. Tímto pojmem se obecně označují formy spolupráce mezi orgány veřejné správy a podnikatelským sektorem za účelem zajištění financování, výstavby, obnovení, správy či údržby veřejné infrastruktury nebo poskytování veřejné služby.“<sup>2</sup>*

Pro Českou republiku použijme definici společnosti PPP Centrum, a.s.: *„PPP je obecný pojem pro spolupráci veřejného a soukromého sektoru vzniklé za účelem využití zdrojů a schopností soukromého sektoru při zajištění veřejné infrastruktury nebo veřejných služeb.“<sup>3</sup>*

---

<sup>2</sup> Zelená kniha o partnerství veřejného a soukromého sektoru a právu Společenství o veřejných zakázkách a koncesích [online], 2004 [cit. 2009-08-27], str. 3  
<http://www.pppcentrum.cz/res/data/002/000344.pdf>

<sup>3</sup> Stručně o PPP [online], [cit. 2008-10-27] <http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=page&id=122>

PPP projekty jsou u nás novinkou, takže přejímáme zkušenosti ze zahraničí. Proto jako další uvádím vlastní překlad vymezení z německé sekce internetové encyklopedie. Německo vybírám záměrně jako blízkého partnera České republiky. „*Za PPP projekty je označována mobilizace soukromého kapitálu a odborných znalostí k naplnění veřejného poslání. V dalším pohledu stojí koncepce různých druhů společných kooperativních působností státu se soukromými ekonomickými subjekty. V PPP tak jde částečně o privatizaci veřejných úkolů.*“<sup>4</sup>

Dále bychom neměli zapomenout na zemi, kde se poprvé výrazně uplatnily projekty partnerství veřejného a soukromého sektoru. Touto zemí byla Velká Británie a volný překlad vymezení používaného Ministerstvem financí Velké Británie je následující: „*PPP projekty jsou dohody o spolupráci mezi soukromým a veřejným sektorem. V nejširším smyslu pokrývají projekty PPP všechny druhy spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem týkající se veřejných služeb a infrastruktury. Kde poskytování veřejných služeb zahrnuje investování soukromého sektoru do infrastruktury, nejčastější formou PPP je Private finance initiative (PFI). PFI je malá, zato velmi významná část vládní strategie pomáhající zajistit vysoce kvalitní veřejné služby a zabezpečit, že nedochází k plýtvání veřejnými prostředky (časem a penězi).*“<sup>5</sup>

Pro dokreslení si zmiňme ještě tři další překlady definic z anglicky mluvících zemí. Národní rada pro PPP ve Spojených státech amerických považuje za PPP *smluvní dohodu mezi veřejnou organizací (federální, státní nebo místní) a soukromým sektorem. Díky této dohodě jsou schopnosti a prostředky obou sektorů společně využívány k dodávání služeb užívaných širokou veřejností. Kromě sdílení zdrojů se každá strana podílí na rizicích a potenciálních odměnách z poskytování služeb.*<sup>6</sup>

Na tradiční zajištění služeb upozorňuje Irish Government PPP website: „*PPP je smluvní dohoda mezi veřejným a soukromým sektorem s jasně vymezenými společnými cíly o dostupnosti veřejné infrastruktury nebo dodávání veřejných služeb soukromým sektorem, které by jinak byly poskytovány tradiční cestou pomocí dodávek veřejného sektoru.*“<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Německý originál Public Private Partnership [online] dostupný na adrese: [http://de.wikipedia.org/wiki/Public\\_Private\\_Partnership](http://de.wikipedia.org/wiki/Public_Private_Partnership) k 27.10. 2008

<sup>5</sup> Anglický originál Public private partnerships [online] dostupný na adrese: [http://www.hm-treasury.gov.uk/ppp\\_index.htm](http://www.hm-treasury.gov.uk/ppp_index.htm) k 27.10. 2008

<sup>6</sup> Anglický originál How PPPs Work [online] dostupný na adrese <http://www.ncppp.org/howpart/index.shtml#define> k 27.10. 2008

<sup>7</sup> Anglický originál Public Private Partnership [online] dostupný na adrese <http://www.ppp.gov.ie/> k 27.10. 2008

Vymezení z australské online parlamentní knihovny<sup>8</sup> vyzdvihuje nejen tradiční zajištění, ale i typy klíčových projektů: „*Partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem za účelem projektování, plánování, financování, výstavby a provozování projektů, které by byly tradičně považovány za spadající do kompetence státního sektoru. Projekty infrastruktury jako silnice a mosty jsou základními příklady.*“

Pokud uvedené definice budeme porovnávat mezi sebou, tak dojdeme k závěru, že se v nich opakují následující prvky:

- spolupráce veřejného a soukromého sektoru,
- snaha o zajištění veřejné infrastruktury a poskytování veřejných služeb.

Některá vymezení jsou širší, některá užší, ale rozhodně v nich nenalézáme žádné protichůdné momenty. Proto můžeme z dílčích informací postupně vytvořit lepší představu o PPP.

Zdůrazněme ještě jednotlivé důležité myšlenky:

- 1) Víme, že projekty mají za cíl zajistit veřejnou infrastrukturu a poskytování veřejných služeb. Zasluhou definic ze Zelené knihy a australské parlamentní knihovny víme, že jsou tyto cíle zajišťovány projektováním, plánováním, financováním, výstavbou nebo provozováním konkrétních projektů.
- 2) Česká a německá definice vyzdvihují užívání soukromého kapitálu a jeho schopnosti naplňovat veřejný zájem.
- 3) Britské vymezení upozorňuje na nižší efektivnost státního sektoru. Toto konstatování doplníme postřehem z publikace Facility management a public private partnership, že „*se soukromý sektor chová při podnikání a investování hospodárněji, než sektor veřejný, což je dáno vlastnickým vztahem k majetku, jeho využíváním včetně nesení rizika z odpovědnosti očekávaných výnosů.*“<sup>9</sup>
- 4) Federativní uspořádání Spojených států amerických se odráží i v definici PPP, kde Národní rada pro PPP upozorňuje, že se jedná o projekty nejen na nejvyšší úrovni veřejného sektoru, ale i na jeho nižších vrstvách. Je pro nás důležité si uvědomit, že se nemusí jednat jen výhradně o projekty na státní, ale i na komunální úrovni.
- 5) Národní rada pro PPP dále vyzdvihuje, že partneři projektu nejen sdílí zdroje, ale podílí se i na rizicích a odměnách z projektu plynoucích. Soukromý sektor

---

<sup>8</sup> Anglický originál Webb, R., Pulle, B.: Research Paper no. 1 2002-03, Public Private Partnerships: An Introduction, 2002 [online] dostupný na adrese <http://www.aph.gov.au/library/pubs/rp/2002-03/03RP01.htm#whatareppp> k 27.10. 2008

<sup>9</sup> Vyskočil, V., Štrup, O. a Pavlík, M.: Facility management a public private partnership; Praha: Professional Publishing, 2007, str. 132

neposkytuje jen finance nebo myšlenky, ale přijímá i rizika, která by tradičně náležela sektoru veřejnému.

- 6) Australská definice popisuje i oblasti, ve kterých se PPP uplatňuje. Konkrétně jsou uváděny projekty výstavby a provozování silnic nebo mostů. My se budeme oblastem využití projektů věnovat později v samostatné pasáži.

Můžeme dojít k závěru, že cíl vymezit a přiblížit PPP jsme dostatečně nenaplnili, protože jsme nedospěli k žádné univerzální definici. Jako všude, tak i zde závisí na úhlu pohledu. Ukázali jsme, že oblast PPP není jednoduše uchopitelná a zároveň jsme otevřeli další oblasti a pokládáme navazující otázky, na které budeme hledat odpovědi. Ujasníme si, v jakých oblastech se uplatňují projekty PPP, jak si představit konkrétní projekt, pro jaké země je běžné používat spolupráci soukromého a veřejného sektoru nebo i počátky projektů ve světě.

## 1.2 STRUČNÝ SOUHRN FAKTŮ Z HISTORIE

Počátky projektů PPP se žádný autor neodvažuje přesně vymezit, ale všichni se shodují, že se tento koncept začal uplatňovat od 80. let 20. století. Podle M. Pavlíka<sup>10</sup> se první projekty spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem objevily ve Spojených státech amerických. Pak tedy za kolébku označíme USA. Není ale pochyb, že zemí, ve které se začaly projekty PPP výrazněji uplatňovat, byla Velká Británie. Proto, pokud se mluví o počátcích PPP, se vždy v tomto procesu zdůrazňuje vedoucí postavení Velké Británie.

Impuls k PPP iniciativám dala makroekonomická situace 70. a 80. let minulého století. Státní dluhy rostly a vlády začaly hledat jiné způsoby, jak zajistit dodávání veřejných služeb a dostupnost infrastruktury, aniž by se to odrazilo v jejich účtech. Samotnému uplatnění PPP ale předcházela v západních zemích privatizační proces, který umožnil přechod převážně malých a středních podniků do soukromých rukou. Naopak, velké podniky s monopolním postavením nebo působící ve strategických odvětvích zůstávaly výhradně pod státní kontrolou. V 90. letech 20. století ztrácí privatizace na intenzitě „*a právě v této době začaly být PPP projekty považovány za vhodný alternativní zdroj soukromého kapitálu a odborných manažerských znalostí využitelných v oblastech investic do infrastruktury, kde nebyla*

---

<sup>10</sup> Vyskočil, V., Štrup, O. a Pavlík, M.: Facility management a public private partnership; Praha: Professional Publishing, 2007, str. 164 kapitola 4.5

*privatizace úspěšná nebo možná*<sup>11</sup>, jak je zdůrazněno v českém překladu dokumentu Mezinárodního měnového fondu Public-Private Partnership, Government Guarantees, and Fiscal Risk z roku 2006.

K prvním zemím, kde se začalo uplatňovat partnerství veřejného a soukromého sektoru, řadíme anglosaské země – Velkou Británii, Spojené státy americké a Austrálii. Od druhé poloviny 90. let se koncept spolupráce začal uplatňovat ve většině evropských zemí. Dobré zkušenosti dnes mají v řadě států, ilustrativně si některé uvedme:

- Velká Británie, Irsko a Austrálie jsou země, kde jsou PPP projekty nejvíce rozšířeny.
- Nizozemí, Portugalsko, Španělsko, Německo nebo Francie jsou rozvinuté evropské země s kladnými výsledky z projektů, i když podíl PPP projektů na veřejných investicích není nijak závratný.
- K mimoevropským rozvinutým zemím podporujícím PPP řadíme Japonsko a Kanadu.
- Koncept PPP ale není jen záležitostí rozvinutých zemí, protože příznivé výsledky vykazuje i Chile, Brazílie nebo Jižní Afrika.

Spolupráce veřejného a soukromého sektoru platí za současný trend, ale zkušeností je zatím málo. Proto nás nesmí překvapit, že se nesetkáváme jen s úspěšnými projekty, ale i s projekty, které propadly. Ani Velká Británie, „průkopník“ spolupráce veřejného a soukromého sektoru, nezůstala ušetřena neúspěchů. Např. společnost Eurotunnel Group, provozující železniční tunel pod kanálem La Manche spojující Anglii s Francií, musela roku 2006 vyhlásit bankrot, protože z důvodu dlouhodobé nedostatečné poptávky nedokázala nadále splácet své závazky. Což znamená, že nedošlo k naplnění ziskového motivu soukromého sektoru. Naštěstí dnes již má Eurotunnel své šťastné pokračování, se souhlasem akcionářů došlo k restrukturalizaci společnosti, která za rok 2008 vykázala čistý zisk ve výši 40 milionů eur a akcionářům byly vyplaceny první dividendy v historii, jak píše britský levicový deník Guardian<sup>12</sup>. V roce 2009 společnost Eurotunnel opět vykázala kladný výsledek

---

<sup>11</sup> Český překlad dokumentu Mezinárodního měnového fondu Public-Private Partnership, Government Guarantees, and Fiscal Risk [online], 2006, [cit. 2009-08-26], str. 4 dostupný na adrese [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/PPP\\_MMFCZ\\_final.doc](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/PPP_MMFCZ_final.doc)

<sup>12</sup> Webb, T.: Eurotunnel to pay first dividend [online], 2009. Dostupné na adrese: <http://www.guardian.co.uk/business/2009/mar/04/eurotunnel-dividend> k 27.8. 2009



hospodaření, a to ve výši 1,4 milionu eur<sup>13</sup>. Oproti roku 2008 je zde zřejmý znatelný pokles, který je způsoben snížením kapacity v důsledku oprav po požáru na konci roku 2008 a zároveň zde svou úlohu hraje probíhající ekonomická krize. Eurotunnel je jedním projektem, který, než došlo k jeho restrukturalizaci, nedosahoval uspokojivých výsledků. Selhat ale mohou i celé programy PPP, jak toho v 80. a na počátku 90. let byli svědky Kolumbie a Mexiko.

První formální kroky a snahu o vypracování určitých pokynů a rad můžeme vyzorovat ve Velké Británii již v 80. letech, kdy ministerstvo financí začalo pracovat na metodických pokynech a pravidlech upravujících partnerství veřejného a soukromého sektoru. První systematický program podporující partnerství byl vyhlášen ve Velké Británii konzervativní vládou Johna Majora roku 1992 pod jménem PFI (Private Finance Initiative). Ale sami Britové připouštějí, že to nepřineslo výrazné efekty. Ty se dostavily až později, když v roce 1997 došlo k určitým úpravám a změnám. Např. byl sestaven pracovní tým ze zkušených investičních bankéřů a právníků, kteří oceňují životaschopnost projektu již při zrodu myšlenky, tj. ještě před výběrem a jednáním se soukromým partnerem. Dnes se již nedá pochybovat o výsledcích této pracovní skupiny, protože většina projektů realizovaných ve Velké Británii byla konzultována právě tímto týmem.

Zatím jsme neuvedli, jak velký vliv mají projekty PPP na celou ekonomiku, o kolika projektech a v jaké hodnotě mluvíme, v čem spočívá jejich výhoda oproti tradičnímu pojetí. Tuto problematiku se pokusíme přiblížit čísly z Velké Británie. K únoru roku 2010 bylo ve Velké Británii podepsáno více než 660 projektů, z nichž je pět set již funkčních. Celkový objem projektů dosáhl výše téměř 60 miliard liber a další více než stovka projektů byla připravována. Jak bylo zmíněno již dříve, drtivá většina projektů byla schválena a realizována až po roce 1997. Ale s projekty se počítá i dále. Dalších zhruba 110 projektů s předpokládanou hodnotou 13 miliard liber je připravováno a velmi důležité je, že projekty nebudou pozastavovány ani vzhledem k současné krizi, protože na počátku roku 2009 vydalo britské ministerstvo financí prohlášení<sup>14</sup>, že i vzhledem k probíhající krizi na finančních trzích se bude s projekty postupovat tak, jak bylo dříve plánováno. Neméně důležité je zmínit, že

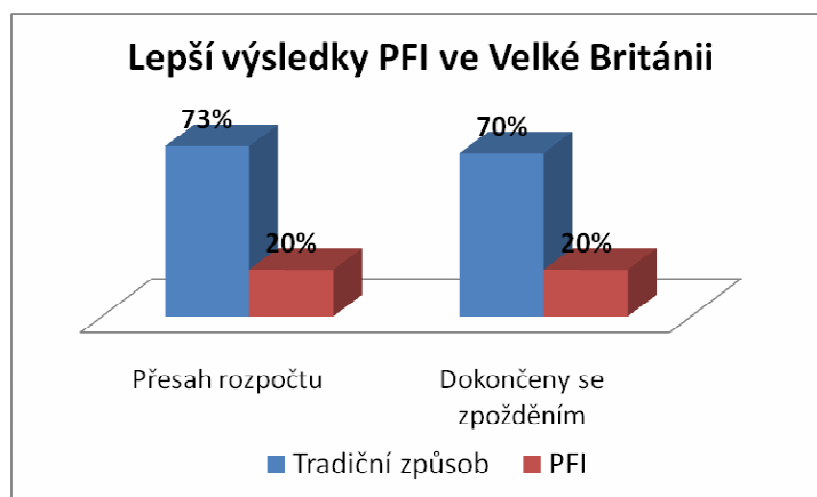
---

<sup>13</sup> Údaje převzaty z internetových stránek společnosti Eurotunnel ze sekce Financial Data <http://www.eurotunnel.com/ukcP3Main/ukcCorporate/ukcFinancialData/ukcKeyFigures/ukp2009-Summary> k 22.4. 2010

<sup>14</sup> Safeguarding Government infrastructure investment [online], 2009. Prohlášení ministerstva financí je dostupné na adrese [http://www.hm-treasury.gov.uk/press\\_20\\_09.htm](http://www.hm-treasury.gov.uk/press_20_09.htm) k 27.8. 2009, kde jsou uvedeny i údaje o počtech projektů, které jsou zmíněny v předchozím textu.

projekty spolupráce veřejného a soukromého sektoru tvoří přibližně 10% veřejných kapitálových výdajů.

Zbývá odpovědět na otázku, zda projekty skutečně přinášejí nějaké výhody před klasickou realizací. Národní kontrolní úřad ve Velké Británii provedl šetření, jehož výsledky dokazují, že projekty PFI dosahují lepších výsledků než projekty realizované tradiční cestou státním sektorem. Konkrétní výsledky uvedené ve zprávě britského ministerstva financí z března roku 2006 jsou uvedeny v následujícím grafu. Krátká úvaha nás dovádí k tomu, že soukromý investor vedený ziskovým motivem a motivem životaschopnosti projektu, jehož příjem začíná až ve chvíli uvedení projektu do provozu, je velmi zainteresován narozdíl od tradičního způsobu na včasném dokončení projektu a na jeho uvedení do provozu. Zároveň je velmi zainteresován na dodržení rozpočtu, protože jeho překročení by snížilo investory budoucí zisky.



Graf č.1<sup>15</sup> – Lepší výsledky PFI ve Velké Británii

Dosud jsme mluvili výhradně o Velké Británii, rozvinuté zemi s vysokým počtem realizovaných PPP projektů, ale nás jistě zajímá, jaká je situace v České republice a ve srovnatelných evropských státech. Nesmíme zapomenout na odlišný historický vývoj od západní Evropy. V době centrální plánované ekonomiky byl v Československu a ostatních dnes tranzitivních zemích zcela potlačen soukromý sektor. Proto zde žádné projekty PPP nemohly být realizovány.

Po změnách na konci 80. let se otevřel prostor pro partnerství soukromého a veřejného sektoru i v těchto zemích. Počáteční podmínky byly z určitého pohledu ideální, infrastruktura

<sup>15</sup> V grafu jsou použita čísla uveřejněná v dokumentu PFI: strengthening long-term partnerships [online], 2006, str. 16 dostupném na adrese [http://www.hm-treasury.gov.uk/d/bud06\\_pfi\\_618.pdf](http://www.hm-treasury.gov.uk/d/bud06_pfi_618.pdf) k 27.8. 2009.

tranzitivních zemí byla zanedbaná nebo málo rozvinutá, státnímu sektoru chyběly prostředky. S odstupem času ale nemůžeme tvrdit, že by se PPP iniciativy ve střední a východní Evropě úspěšně prosadily. Např. zcela propadla výstavba úseků dálnic v Polsku nebo Maďarsku. Českou republiku můžeme řadit k těm zdrženlivějším. Postupně přebírala vzorce jednání a přípravy projektů ze zahraničí, vytvářela metodické pokyny, a proto se většina PPP projektů nachází na svém počátku. Pečlivá a dlouhodobá příprava, jak se domnívám, zde není chybou. Máme možnost se poučit z neúspěšných kroků v zahraničí a naopak se nechat inspirovat nejlepšími praktickými postupy. Vždyť vezměme v potaz, že britské ministerstvo financí začalo pracovat na metodologii a na postupech upravující PPP již v 80. letech 20. století, přičemž k výraznému uplatnění PPP projektů došlo až po roce 1997. Světová banka<sup>16</sup> se snaží napomoci vládám chudších zemí k zapojení soukromých partnerů do výstavby dálnic a popisuje nejen podstatu PPP, ale dále např. i rizika spojená s projektem a nezapomíná uvádět ani konkrétní případy úspěchů a selhání, mezi kterými zmiňuje pochybení Maďarska při výstavbě dálniční sítě na konci 90. let 20. století.

### 1.3 OBLASTI VYUŽITÍ PPP

Na otázku, v jakých oblastech se dá využít partnerství veřejného a soukromého sektoru a jaké jsou možnosti uplatnění u nás, jsme zatím neposkytli uspokojivou odpověď. Již samozřejmě víme, že projekty pomáhají zajistit dodávky veřejných služeb a dostupnost infrastruktury, ale o konkrétních oblastech jsme se dozvěděli jen z australské definice PPP, která za základní oblasti považuje výstavbu a provozování silnic a mostů, což ale nejsou jediné možnosti, i když jsou nejčastěji citované.

Existence veřejného sektoru je ospravedlňována tržními selháními, tj. tím, že veřejný sektor má zajišťovat určité funkce, které soukromý sektor není schopen správně zajistit. Ať v podobě zajišťování veřejných statků nebo přerozdělování příjmů. Otázkou ale zůstává stupeň zapojení státu do ekonomiky. V dřívějších letech byly veřejné služby a infrastruktura zajišťovány výhradně veřejným sektorem, což ale zamezuje tržní konkurenci. Budeme-li se držet liberálního konceptu, tak by zasahování státu do ekonomiky mělo být minimální. Hranice mezi oblastmi působnosti státu a privátním sektorem není pevně vymezena. To dovoluje, abychom se sami pokusili zvážit průběh této hranice v souvislosti s PPP.

---

<sup>16</sup> Tento nástroj Světové banky je přístupný z adresy <http://rru.worldbank.org/Toolkits/PartnershipsHighways/> k 27.8. 2009.

V kompetenci státu by měly zůstat služby označované jako core government services, tj. základní veřejné služby, kam je řazena obrana, justice nebo ekonomické funkce. To ale neznamená, že soukromý partner nemůže být pověřen výstavbou a provozem justičního areálu nebo věznice. Nejdůležitější je že, s výjimkou core government services, může být zvažováno zapojení soukromého partnera vždy. Soukromý partner by ale měl být zapojen jen tehdy, pokud bude tato realizace efektivnější, přinese lepší výsledky než při zajištění tradiční cestou.

Podle M. Pavlíka *jsou typickými příklady realizace formou PPP projekty v následujících oborech:*

- *Dopravní infrastruktura – dálnice, tunely, mosty, rychlodráhy;*

Kam můžeme zařadit následující projekty:

- Tunel pod kanálem La Manche spojující Anglii a Francii;
  - Most West-link na dálnici D50 západně od hlavního města Irska Baile Átha Cliath (Dublin);
  - Most Vasco da Gama přes řeku Tejo u portugalského hlavního města Lisabonu;
  - Železniční terminál na křižovatce dopravních cest v Regensburgu v Německu;
  - Obchvat řeckého hlavního města Athén;
  - Rekonstrukce, rozšiřování mezinárodních letišť v německém Hamburgu, polské Varšavě či řeckých Athénách;
  - Výstavba nebo rekonstrukce dálnic, ke které dochází po celém světě;
  - Rychlodráhy vedoucí na letiště (například švédský Arlanda Express ze Stockholmu, Airport Express v Hong-Kongu nebo Airport Rail Link v Sydney);
  - Zpoplatnění vjezdu do centra anglického Londýna.
- *Administrativní případně ubytovací kapacity – úřady, soudy, ubytovny, administrativní prostory, věznice;*
    - Výstavba a provoz britské ambasády v Berlíně;
    - 16 soudních budov Lagan Court Complexu v Severním Irsku;
    - Řada věznic ve Velké Británii;
    - Domovy důchodců v anglickém Londýně.
  - *Zdravotnictví - nemocnice;*

- Italská nemocnice Mestre;
- Nemocnice Royal hospital v kanadském hlavním městě Ottawa;
- Vybavení nemocnice Albert Luthuli v Jižní Africe.
- *Školství – univerzitní komplexy, studentské koleje, školy;*
  - Univerzitní kampus National Maritime College v Irsku (Vysoká škola námořní);
  - Základní škola Laekjarskoli na Islandu.
- *Obrana – výzbroj, speciální infrastruktura;*
  - Cvičiště pro helikoptéry ve Velké Británii;
  - Telekomunikační služby pro vojenské účely ve Velké Británii.
- *Utility – vodárenství;*
  - Čistička odpadních vod v hlavním městě Irska Baile Átha Cliath (Dublin);
  - Čistička mořské vody na jihozápadě Floridy v oblasti Tampa Bay;
  - Vodovodní infrastruktura v německém Berlíně, slovenském Trenčíně, české Praze;
  - Výroba energie z odpadu Tecnobargo v Itálii;
  - Veřejné osvětlení v české Praze.
- *Pojišťovnictví – sdílení rizik.<sup>17</sup>*

Příklady vybírám bez ohledu na konečnou úspěšnost projektu, protože prvotním cílem je snaha ukázat širší záběr projektů, které mohou být realizovány ve spolupráci se soukromým partnerem, a zároveň ukázat, že PPP projekty již byly realizovány v řadě států světa. Některé projekty se nedají ani zařadit do typických oblastí, ve kterých jsou PPP projekty realizovány, takže záběr oblastí může být mnohem širší. Jmenujme například výstavbu veřejného logistického centra Cargo Centrum Graz v rakouském Grazu, Climate Wind Channel ve Vídni, speciální tunel pro zkoušení železničních a silničních strojů v nejnáročnějších podmínkách, nebo provoz ekologické turistiky na Northern Cape v Jižní Africe.

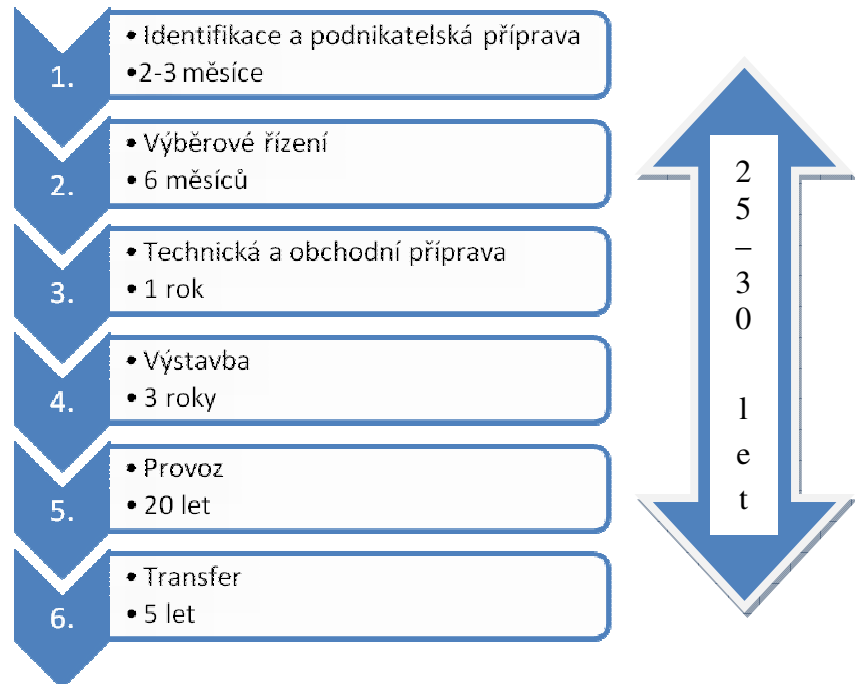
---

<sup>17</sup> Vyskočil, V., Štrup, O. a Pavlík, M.: Facility management a public private partnership; Praha: Professional Publishing, 2007, str. 138 kapitola 4.2.2

#### 1.4 CHARAKTERISTIKA PRŮBĚHU PROJEKTU

Projekty PPP napomáhají zajistit veřejnou infrastrukturu a poskytování veřejných služeb. Takový úkol je dlouhodobé povahy a každý projekt se skládá z několika různě dlouhých na sebe navazujících fází. Samozřejmě, že průběh konkrétních projektů se od sebe může lišit podle náročnosti úkolu a připravenosti prostředí. Některé fáze pak mohou být kratší nebo mohou zcela vymizet.

Při popisu průběhu projektu PPP budu vycházet ze schématu, které přejímám z publikace Facility management a public private partnership<sup>18</sup>.



Obrázek č.1 – Celkový proces realizace projektu PPP

Vidíme, že předkládané schéma není nijak náročné. Obsahuje šest fází a uváděná délka celého procesu je 25-30 let. Při hlubším zamyšlení je ale zřejmé, že jednotlivé části budou obsahovat řadu činností a jen správné provedení předcházející fáze dává naději na úspěch následující fáze a dosažení hlavního cíle projektu. Rozhodně by tedy žádná z přípravných fází neměla být zanedbána či úspěšána. Rozbor jednotlivých fází je bezprostředně uveden.

<sup>18</sup> Vyskočil, V., Štrup, O. a Pavlík, M.: Facility management a public private partnership; Praha: Professional Publishing, 2007, str. 141, Obr. č. 4

#### 1.4.1 Fáze 1 – Identifikace a podnikatelská příprava

První fáze je dle uvedeného schématu sice nejkratší, ale je začátkem každého PPP projektu a neměla by být nedbale provedena. Protože na jejím konci dochází k rozhodnutí, jakým způsobem řešit identifikovaný problém. Pro přesný popis této části si můžeme vzít za základ strukturu rozhodovacího problému, jak je uvedena v kapitole 2.4 „Struktura rozhodovacích problémů“ knihy profesora J. Vebera<sup>19</sup>, kde se dozvídáme, že rozhodovací problém má osm následujících etap: identifikace rozhodovacího problému, analýza a formulace problému, tvorba variant rozhodování, stanovení kritérií rozhodnutí, určení důsledků variant, hodnocení a výběr zvolené varianty určené k realizaci, realizace zvolené varianty a kontrola výsledků. Teoretický koncept nám vhodně pomůže vystihnout podstatu počáteční fáze:

##### 1) Identifikace rozhodovacího problému

Začátek si dle M. Pavlíka můžeme představit následovně: „*Na začátku každého projektu je analýza současné situace, která má odpovědět na otázky typu: v čem spočívá problém; jaký je cíl; co je třeba řešit a čeho chci dosáhnout.*“<sup>20</sup> Veřejný sektor se zabývá úkolem, jak vybudovat infrastrukturu, poskytovat služby veřejnosti, jak reagovat na nové potřeby.

Zajímavý je přístup Itálie, kde je soukromý sektor podporován, aby předkládal své vlastní návrhy na možné PPP projekty. Praxe je to jistě netradiční, ale při bližším zamyšlení může přinášet spoustu problémů. Protože partner, který projekt předkládá, ho také chce realizovat. Tím se otevírá cesta ke korupčním praktikám a následně „nečistému“ výběrovému řízení na realizátora projektu ze soukromého sektoru.

##### 2) Analýza a formulace problému

Než bude problém konkrétně řešen, je nutné jej přesně popsat, musíme vědět, co přesně hodláme řešit, abychom mohli navrhnout vhodné varianty.

##### 3) Tvorba variant rozhodování

V případě úvahy o realizaci projektu formou PPP máme principiálně dvě základní varianty řešení. Veřejný subjekt může projekt realizovat sám, pak bude zachována tradiční cesta zajištění veřejných služeb. Nebo může být projekt realizován pomocí partnerství se soukromým sektorem.

---

<sup>19</sup> Veber, J. a kolektiv: MANAGEMENT Základy-prosperita-globalizace; Praha: Management Press,

<sup>20</sup> Vyskočil, V., Štrup, O. a Pavlík, M.: Facility management a public private partnership; Praha: Professional Publishing, 2007, str. 141

#### 4) Stanovení kritérií hodnocení

Obecně mohou být kritéria hodnocení kvalitativní nebo kvantitativní povahy. Literatura popisující problematiku PPP nejčastěji zmiňuje v souvislosti s hodnocením dva následující termíny – Value for Money (VfM), hodnota za peníze, a Public sector comparator (PSC), komparátor veřejného sektoru, což jsou ukazatele, které budou definovány v bezprostředně navazujícím textu.

Value for Money je speciální ukazatel, který by měl být zjišťován u každého projektu PPP, protože k zapojení soukromého partnera by mělo dojít pouze tehdy, pokud partnerství veřejného a soukromého sektoru přinese lepší výsledky, vyšší efektivitu zajištění, než kdyby projekt byl realizován tradiční cestou. V praxi tedy dochází k porovnání VfM získaného realizací pomocí PPP a VfM získaného realizací tradiční cestou.

K porovnání dochází ve dvou formách. První srovnání probíhá pomocí kvantifikovatelných veličin. Můžeme ho označit také jako peněžní srovnání, kdy dochází ke komparaci, např. nákladů nebo výdajů obou variant. Druhý typ srovnání již není tak lehce uchopitelný, protože se posuzují kvalitativní faktory, které nelze převést na společné naturální, či ještě úžeji, peněžní jednotky. K takovým faktorům bezpochyby patří kvalita služeb, včasnost dodávek, flexibilita, možnost inovačních aktivit atp. Je zřejmé, že tyto vlivy nejsou snadno postižitelné. Proto J. Ostřížek klade důraz na „*zajištění vhodné dokumentace charakteristik tak, aby bylo v případě budoucí potřeby možné dohledat, jakým způsobem a na základě čeho bylo rozhodnutí učiněno*“<sup>21</sup>, protože jen tak se můžeme vrátit ke zpětnému posouzení projektu nebo dokumentaci použít při posuzování obdobného projektu v budoucnu.

Naopak termín Public sector comparator je užší povahy a srovnává výhradně náklady. To znamená, že jsou určeny celkové náklady na projekt, které by musely být vydány, kdyby byl projekt realizován veřejným sektorem. Ty jsou porovnávány s náklady vyvolanými zajištěním pomocí PPP. Hodnotu ukazatele Public sector comparator není vůbec jednoduché určit, protože se jedná o komplexní finanční model, což dokumentuje i úryvek z publikace Facility management a public private partnership. „*Při srovnávání PSC je přihlášeno k odlišným úrovním rizika. Využívá se diskontovaného cash-flow, což umožňuje porovnání s komerčními nabídkami. Celkový*

---

<sup>21</sup> Ostřížek, J. a kolektiv: Public private partnership: příležitost a výzva; Praha: C.H. Beck, 2007, str. 53



*přínos pro zadavatele (value-for-money) je tedy rozdíl mezi čistými současnými náklady referenčního projektu a PPP projektu po zohlednění transferu rizik.*“<sup>22</sup>

Komparátor veřejného sektoru v sobě tedy zahrnuje pouze finanční toky projektu a hodnotí Value for Money projektu pouze z ekonomického hlediska. Zároveň by se ale mělo pohlížet i na kvalitativní aspekty projektu. Nejvyšším cílem je naplnění strategických cílů zadavatele, tj. veřejného sektoru, což by se mělo odrazit i při stanovování ukazatele hodnoty za peníze.

Ke srovnání můžeme použít i jiné metody krom komparátoru veřejného sektoru<sup>23</sup>. Jedná se o metodu nejlepší vhodné varianty, benchmarking nebo srovnání s již realizovanými projekty.

Veřejný sektor si tedy určí, jakým způsobem bude stanovat a hodnotit Value for Money daného projektu. Pokud existují zkušenosti s PPP, pak většinou existuje ustálená metodologie a postupy. Jedná-li se navíc o projekt, který je srovnatelný s minulými realizovanými projekty, pak je tato fáze více méně rutinou, ale navazující etapa nikoliv.

Ministerstvo financí Velké Británie vyvinulo jednotnou rozsáhlou metodologii<sup>24</sup> určování kvantitativních faktorů hodnoty za peníze. K dispozici je i propracovaný excelový soubor<sup>25</sup>. Důležité je, že tento nástroj musí být povinně použit na posouzení každého britského projektu v rámci PPP. I ministerstvo zdůrazňuje, že by měly být posuzovány nejen kvantitativní, ale i kvalitativní aspekty každého projektu. V případě Velké Británie, která má již řadu realizovaných projektů, si můžeme dovořit říci, že např. rozhodnutí o výstavbě další věznice pomocí soukromého partnera může být posuzováno podle kvalitativních kritérií, která byla přijata na obdobné projekty v minulosti. Stejně to bude probíhat i při rozšiřování zpoplatněné zóny centra Londýna, kam je umožněn vjezd pouze za poplatek, tyto zkušenosti lze přenést i na projekty posuzované v jiných britských městech.

##### 5) Určení důsledků variant

---

<sup>22</sup> Vyskočil, V., Štrup, O. a Pavlík, M.: Facility management a public private partnership; Praha: Professional Publishing, 2007, str. 150

<sup>23</sup> Ostřížek, J. a kolektiv: Public private partnership: příležitost a výzva; Praha: C.H. Beck, 2007, str. 53

<sup>24</sup> Dokument Value for money quantitative assessment user guide [online], 2007  
přístupný na adrese [http://www.hm-treasury.gov.uk/d/vfm\\_qaguide0307.pdf](http://www.hm-treasury.gov.uk/d/vfm_qaguide0307.pdf) k 28.8. 2009

<sup>25</sup> Dokument Value for money quantitative evaluation spreadsheet [online]  
přístupný na adrese  
[http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.hmtreasury.gov.uk/media/5/8/vfm\\_qe\\_spreadsheet0307.xls](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.hmtreasury.gov.uk/media/5/8/vfm_qe_spreadsheet0307.xls) k28.8. 2009

V předcházejícím oddíle jsme stanovili kritéria hodnocení a teď u projektu zjišťujeme hodnoty daných ukazatelů, abychom je mohli použít pro finální rozhodnutí, jakým způsobem projekt realizovat.

6) Hodnocení a výběr varianty určené k realizaci

Podle určených kvantitativních a kvalitativních kritérií z bodu čtyři porovnává veřejný subjekt varianty mezi sebou navzájem a výsledkem je výběr varianty realizace, která je v danou chvíli výhodnější a se kterou se tedy dosáhne vyšší efektivity.

7) Realizace zvolené varianty

Realizace zvolené varianty je otázkou praktickou a ne rozhodováním. Úkol tedy bude řešen buď tradiční cestou zajištěním pomocí veřejného sektoru, nebo partnerstvím se soukromým sektorem. Konkrétní partner bude vybírán v navazující fázi celého procesu projektu.

8) Kontrola výsledků

Poslední bod rozhodovacího procesu sem příliš dokonale nezapadá. Proto bude nutné se odklonit od teoretického konceptu a přiblížit si další postup. Pokud veřejný sektor rozhodl o realizaci projektu ve spolupráci se soukromým partnerem, tak v další fázi bude probíhat výběrové řízení, které je ve své podstatě samostatným rozhodovacím procesem a můžeme na něj opět použít členění na osm etap. Kontrola výsledků se objeví až ve fázi realizace nebo při monitoringu kvality poskytovaných služeb ve fázi provozu.

#### 1.4.2 Fáze 2 – Výběrové řízení

Veřejný sektor přijal rozhodnutí, jakým způsobem bude daný projekt realizovat. Pokud se rozhodl pro spolupráci se soukromým sektorem, tak teď musí vybrat konkrétního soukromého partnera pro svůj záměr. Výběr probíhá zadáním veřejné zakázky, při němž musí být dodržovaná platná legislativa. V České republice se jedná výhradně o Zákon o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb., který specifikuje typy veřejných zakázek, postup při zadávání nebo hodnocení nabídek a následné přidělení zakázky. V zákoně je také stanovena odlišná míra časové a administrativní náročnosti spojená s udělením veřejné zakázky na základě jejího finančního rozpětí.

Důležitou součástí této fáze může být zpracování koncesní smlouvy, protože jak zmiňuje M. Pavlík: „*Koncesní smlouva představuje základ pro všechny další smluvní vztahy v rámci projektu PPP. Z tohoto důvodu je koncesní smlouva tou nejdůležitější smlouvou, ve které jsou stanovené specifické podmínky, ale i požadavky na projekt – na výstavbu, financování a provozování.*“<sup>26</sup> Koncesní smlouva ale není uzavírána při všech projektech typu PPP, protože pojetí koncese je užší než pojem PPP. Koncese je sepisována při projektech, kdy dochází k velkému přenosu rizika na soukromého partnera a zároveň je mu umožněno, jak říká Koncesní zákon č. 139/2006 Sb., brát užitky vyplývající z poskytování služeb. To v praxi znamená např. výběr mýta od řidičů, jízdného v rychlodráze nebo poplatků za vodárenské služby.

#### 1.4.3 Fáze 3 – Technická a obchodní příprava

Příprava předchází samotné výstavbě a již konkrétní realizaci. Uzavírají se například smlouvy se subdodavateli, získávají se finanční prostředky od věřitelů, kteří poskytnou finance jen tehdy, pokud projekt umožní dostatečné zhodnocení vložených prostředků.

Průběh této etapy závisí na konkrétním projektu, protože pokud jde „jen“ o převzetí infrastruktury a její zmodernizování, tak bude technická příprava pravděpodobně kratší a méně rozsáhlá než při kompletní výstavbě infrastruktury.

#### 1.4.4 Ostatní fáze

Projekt se konečně dostává do fáze, kdy se něco hmatatelného děje, probíhá výstavba a po ní uvedení do provozu a zahájení poskytování služeb veřejnosti. Tím je naplňován zájem veřejného sektoru. Soukromý partner má naopak zájem fázi výstavby ukončit co nejdříve, aby mohl zahájit provoz, protože příjmy začínají nabíhat až po zahájení provozu. Příjmy mohou být v zásadě generovány dvěma základními způsoby. Buď pravidelnými platbami od veřejného sektoru, nebo soukromý partner vybírá poplatky přímo od veřejnosti za využívané služby. Možná je i kombinace obou možností, to závisí na konkrétním smluvním ujednání mezi oběma partnery projektu PPP.

---

<sup>26</sup> Vyskočil, V., Štrup, O. a Pavlík, M.: Facility management a public private partnership; Praha: Professional Publishing, 2007, str. 144

## **2. VÝHODY A NEVÝHODY PROJEKTŮ**

PPP projekty jsou realizovány v řadě zemí světa, což ilustrují například použité definice v části 1.1 a mnohem názorněji příklady realizovaných projektů, které jsou uvedeny v části 1.3. Bylo by ale bláhové se domnívat, že projekty spolupráce veřejného a soukromého sektoru jsou používány proto, že se jedná o současný trend, „módnost“, nebo o snahu vyřadit tradiční cestu, kdy jsou infrastruktura a veřejné služby zajišťovány výhradně veřejným sektorem. Toto tvrzení si můžeme dokázat i na datech z Velké Británie<sup>27</sup>, kde v letech 2005-2006 činil objem investic PPP projektů 10-15% celkových výdajů na veřejné služby. Velká Británie je bezpochyby zemí, kde jsou projekty spolupráce veřejného a soukromého sektoru využívány nejvíce, přesto PPP projekty tvoří jen doplněk k tradiční cestě. PPP projekt je alternativou k tradiční cestě, není univerzálním řešením jakéhokoliv problému. PPP projekty mají nejen své kladné, ale i záporné stránky, které si konkrétně přiblížíme.

Nejdříve se budeme věnovat výhodám projektů, které v druhé části doplníme nevýhodami, na které bychom v žádném případě nikdy neměli zapomenout.

### **2.1 VÝHODY PROJEKTŮ**

Studiem nejrůznějších zdrojů je možno objevovat další a další výhody projektů PPP, ale nejdůležitější je si uvědomit základní výhody, jejichž zásluhou se začalo partnerství veřejného a soukromého sektoru využívat a nahrazovat klasickou cestu zajištění veřejných služeb. Já jako hlavní priority vybírám následující trio výhod: zdroje financování, rychlejší realizaci a snižování nákladů po dobu projektu.

#### **2.1.1 Zdroje financování**

Partnerství veřejného a soukromého sektoru umožňuje veřejnému sektoru využívat finančních zdrojů jeho soukromého partnera. V praxi to vypadá tak, že počáteční investiční výdaje do výstavby infrastruktury neplynou z veřejných rozpočtů, ale ze zdrojů privátního sektoru. Veřejný sektor tedy nemusí uvolňovat na počátku projektu žádné finanční prostředky a nezvyšuje tak svoji zadluženost. Což by mohlo být i jedním z impulsů pro Českou republiku a to hned ze dvou důvodů: 1) naše veřejné rozpočty jsou napjaté a finance často chybí a

---

<sup>27</sup> Ostřížek, J. a kolektiv: Public private partnership: příležitost a výzva; Praha: C.H. Beck, 2007, str. 17

zároveň 2) při vstupu do měnové unie musíme naplnit Maastrichtská kritéria, která jsou vázána na výši dluhu a deficitu veřejných financí.

Eurostat, statistický úřad Evropského společenství, přijal 11. února 2004 rozhodnutí o způsobu vykazování aktiv v rámci partnerství PPP<sup>28</sup>. Vykazování se tedy řídí přesnými pravidly, která jsou závazná pro členské státy, tedy i pro Českou republiku. Veřejný sektor nezvyšuje svoji zadluženost tehdy, když je aktivum v rámci partnerství veřejného a soukromého sektoru vedeno jako nevládní, neveřejné. Aktivum se stává neveřejné, pokud jsou naplněny následující podmínky:

- 1) Soukromý partner nese stavební riziko<sup>29</sup>;
- 2) Soukromý partner musí nést alespoň jedno z dvojice rizik – riziko dostupnosti<sup>30</sup> nebo riziko poptávky<sup>31</sup>.

Při splnění těchto podmínek je aktivum neveřejné a není součástí rozvahy, ale mimobilančních položek z hlediska veřejného sektoru.

Soukromý partner tedy sám financuje počáteční výdaje. Po dokončení je projekt uveden do provozu a začíná generovat příjmy, které splácejí samotnou investici a generují zisk pro soukromého partnera.

Otázkou je, jak jsou příjmy generovány. Existují dvě základní možnosti, buď soukromý partner poskytující služby veřejnosti získává pravidelné platby od veřejného sektoru, nebo vybírá poplatky přímo od zákazníků.

Pokud veřejný partner platí za poskytované služby, tak je výše plateb a jejich splatnost uvedena ve smlouvě. To vylučuje nějaké nenadálé výdaje a napomáhá přesnému řízení veřejného rozpočtu. Pro přesné uchopení rozdílu mezi financováním tradiční cestou a PPP projektem z veřejného rozpočtu přejímám graf z publikace Public private partnership<sup>32</sup>: příležitost a výzva. Graf je pouhou ilustrací. Je ale zřejmé, že při realizaci projektu tradiční cestou musí veřejný rozpočet uvolnit vysoké iniciační náklady a poté po dobu životnosti nese další náklady na provoz a údržbu. Naopak, při financování pomocí PPP uvolňuje platby pro

---

<sup>28</sup> Anglický text rozhodnutí Eurostatu New decision of Eurostat on deficit and debt - Treatment of public-private partnerships [online], 2004  
přístupný na adrese [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/2-11022004-AP/EN/2-11022004-AP-EN.HTML](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/2-11022004-AP/EN/2-11022004-AP-EN.HTML) 28.8. 2009

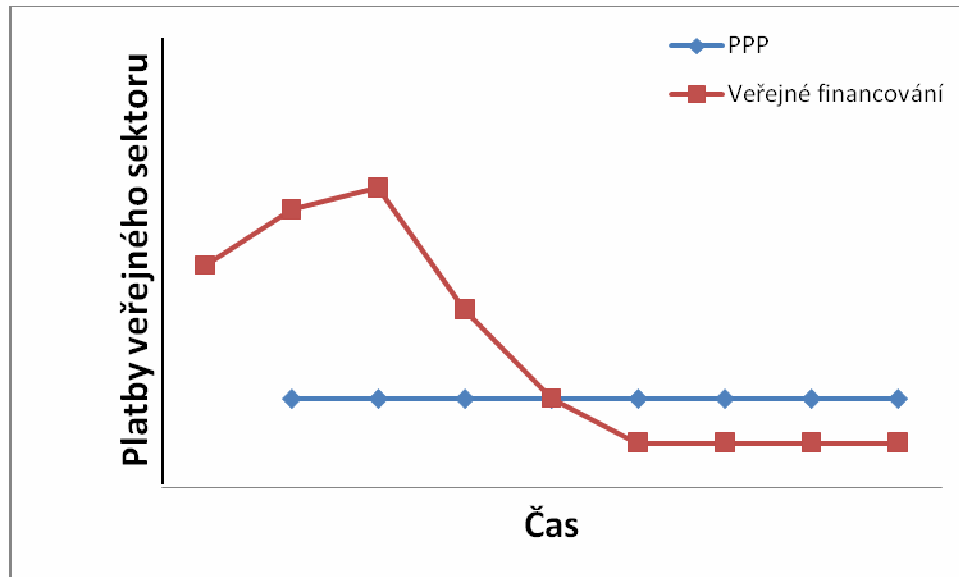
<sup>29</sup> Stavebním rizikem jsou míněny problémy se samotnou výstavbou v podobě překročení rozpočtu nebo zpoždění, dále potíže s návrhem, technickým řešením apod.

<sup>30</sup> Riziko dostupnosti souvisí s kvalitou a včasností poskytovaných služeb.

<sup>31</sup> Riziko poptávky bere v úvahu zájem o poskytované služby.

<sup>32</sup> Ostřížek, J. a kolektiv: Public private partnership: příležitost a výzva; Praha: C.H. Beck, 2007, str. 26

soukromého partnera až po uvedení projektu do provozu a výše plateb je dána smlouvou již od počátku.



Graf č.2 – Graf vývoje plateb při odlišné realizaci projektu

### 2.1.2 Rychlejší realizace

Projekty PPP jsou realizovány rychleji než obdobné projekty uskutečňované pouze veřejným sektorem, jak dokládá graf č.1 uvedený v části 1.2. Vysvětlení tohoto faktu je jednoduché. Za výstavbu a uvedení do provozu v případě projektu PPP zodpovídá soukromý partner a také sám nese náklady této fáze. Proto je silně motivován včasným dokončením a uvedením do provozu, protože do zahájení provozu je jeho cash flow záporné, teprve za provozu začínají nabíhat příjmy.

S realizací nesouvisí jen rychlost, ale i efektivita v jiných aspektech, jako je kvalita provedení, dodržení parametrů projektu a nepřekročení nákladů výstavby. Parametry projektu jsou uvedeny ve smlouvě, kterou je soukromý partner vázán. Jeho logickým cílem je tyto parametry naplnit, aby se nevystavoval postihu.

Bohužel se zde objevuje věcná slabina partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem. Soukromý partner má vesměs výhodu asymetrické informace. Je to právě on, kdo zná technické detaily a možnosti realizace projektu. Takových znalostí úřad nikdy nemůže dosáhnout. Proto se zde otevírá pro soukromého partnera cesta k zneužití této asymetrie v jeho prospěch.

Směr této úvahy je správný, protože v silách veřejného sektoru není nikdy tuto asymetrii odstranit. Na tento problém se ale musíme podívat i z úhlu tradičního zajištění veřejných zakázek, protože i zde má soukromá firma, vybraná na základě pravidel výběrového řízení, výhodu asymetrické informace. Veřejný partner v rámci smlouvy při PPP projektu nedefinuje přesné technické řešení problému, ale musí definovat své potřeby a cesty k jejich naplnění.

Na rozdíl od tradičního řešení je soukromý partner v rámci PPP projektu po dokončení výstavby zároveň i provozovatelem. Proto mu záleží na kvalitě provedení, aby nemusel vydávat vyšší náklady na údržbu, nebo nečekané náklady na opravy vinou nekvalitního provedení. A v neposlední řadě se soukromý subjekt motivovaný ziskovým principem snaží nepřekračovat náklady, protože by si tak snižoval budoucí zisky.

### 2.1.3 Snižování nákladů po dobu projektu

Soukromý partner motivovaný ziskovým principem se snaží snižovat po celou dobu projektu náklady. O nákladech na výstavbu jsme se zmínili v předchozím odstavci. Důležité je uvědomit si, že nemůže jít o nějaké bezhlavé snižování nákladů. Snižování musí být opodstatněné. Protože pokud by soukromý sektor ušetřil na výstavbě použitím levnějších a méně kvalitních materiálů, musel by pak věnovat po dobu provozu více finančních prostředků údržbě.

Naopak, pokud by projekt byl realizován jen veřejným sektorem, tak ten není nijak motivován ke hledání úspor a levnějších stejně kvalitních řešení, a dochází tak k většímu plýtvání prostředky. Můžeme se ale na věc dívat i kritickým pohledem: soukromý partner bude volit levnější řešení, což se odrazí na výsledné kvalitě a občan získá méně kvalitní službu. Motiv soukromého partnera je jednoznačný, navyšování zisku. Soukromý partner je ale vázán smlouvou s veřejným sektorem, ve které by měla být přesně specifikována kvalita poskytovaných služeb a sankce při jejím nedodržení. J. Ostřížek dokonce argumentuje: „*Ze zkušeností z USA plyne, že se vstupem soukromého partnera kvalita poskytované služby zůstává na stejné úrovni, nebo roste.*“<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Ostřížek, J. a kolektiv: Public private partnership: příležitost a výzva; Praha: C.H. Beck, 2007, str. 43

#### 2.1.4 Další výhody

Výše diskutované tři výhody považují za základní. Zároveň jsou dobře popsateľné a výsledky programu PFI<sup>34</sup> ve Velké Británii, jak nám ukazuje graf č.1, tvrzení o včasné a efektivní realizaci skutečně potvrzují. I když se k britským projektům objevují kritické připomínky. Při detailnějším rozboru ale můžeme diskutovat i další výhody, ze kterých bych ráda uvedla výhodnější rozložení rizika, zachování kontroly nebo kvalitu poskytovaných služeb.

Riziko je dnes velmi často zmiňovaným pojmem, protože „riziko je nedílnou součástí podnikání. Je spojeno na jedné straně s nadějí na dosažení zvláště dobrých hospodářských výsledků, na druhé straně je však doprovází nebezpečí podnikatelských neúspěchů“<sup>35</sup>. Při realizaci projektu PPP dochází k rozložení rizik mezi veřejný a soukromý sektor. Při žádné činnosti nelze riziko zcela eliminovat, ale projekt PPP umožňuje přenos některých rizik na soukromého partnera. V žádném případě by ale soukromý partner neměl nést všechna rizika. Každý z partnerů by měl nést zodpovědnost za ta rizika, která dokáže řídit lépe než druhá strana. V případě projektu rychlodráhy Arlanda Express (vedoucí ze švédského hlavního města Stockholmu na letiště) byla většina rizik přenesena na soukromého partnera. To se v praxi společně s řadou dalších pochybení neukázalo jako vhodná cesta.

Zachování kontroly je důležité a výhodné pro veřejného partnera. Pro soukromého partnera představuje spíše závazek. Veřejný partner se nevěnuje výstavbě a poskytování služeb, ale zachovává si kontrolu nad službou, protože ve smluvních podmínkách je přesně uvedena kvalita služby, jaká by měla být poskytována. Tak se dostáváme k pojmu kvalita poskytovaných služeb, která je přesně specifikována ve smlouvě. Soukromý partner je povinen tuto kvalitu naplnit, pokud se chce vyhnout sankcím při případném nedodržení a zároveň je na něj vyvíjen konkurenční tlak a on se snaží své služby zkvalitňovat, aby i nadále zůstal partnerem veřejného sektoru.

## 2.2 NEVÝHODY PROJEKTŮ

Případné uspokojení z popsaných výhod by nemělo potlačit myšlenku na nevýhody, se kterými se v souvislosti s projekty PPP můžeme setkat. Z publikace Facility management a

---

<sup>34</sup> PFI – Private finance initiative – forma partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem běžně používaná ve Velké Británii

<sup>35</sup> Veber, J. a kolektiv : MANAGEMENT Základy-prosperita-globalizace; Praha: Management Press, 2003, str. 530



public private partnership<sup>36</sup> uvádím tři hlavní nevýhody projektů PPP: 1) dlouhodobost projektů a rozpočtové riziko, 2) nedůslednost při zajištění transparentnosti výběru soukromého partnera a 3) nedostatečné zkušenosti veřejné správy s projekty PPP. Tyto tři nevýhody považuji za klíčové ve vztahu k České republice.

### 2.2.1 Dlouhodobost projektů a rozpočtové riziko

PPP projekty jsou většinou dlouhodobé, protože jen tak může dojít ke zhodnocení vysoké počáteční investice soukromého partnera do infrastruktury. Obtíží ale je, že PPP projekt je schválen jednou vládou, pak dochází k výstavbě a pravidelné platby po uvedení do provozu má již většinou hradit vláda jiná. Rozhodnutí o realizaci PPP projektu tedy nezatěžuje současné, ale hlavně budoucí rozpočty.

V České republice došlo v roce 2009 k odvolání vlády a nová dočasně jmenovaná vláda vedla zemi k předčasným volbám. Z důvodu nejen pravidelných změn vlád po ukončení řádného volebního období, ale i v případě odvolání vlády, by rozsáhlé projekty PPP schvalované vládou měly mít podporu napříč politickým spektrem.

Uvědomme si, že PPP projekt má dlouhodobý dopad na dluh a veřejné finance obecně. Snižující se, nebo alespoň stabilní dluhové zatížení by mělo být v zájmu jakékoli vlády, ať na centrální nebo municipální úrovni, bez ohledu na politickou příslušnost. Jak již bylo uvedeno, pokud jsou naplněny podmínky Eurostatu, tak je aktivum PPP vykazováno mimo rozvahu veřejného sektoru. Proto nedochází k navyšování veřejného dluhu. Zároveň je výhodou, že když aktivum není ve vlastnictví veřejného sektoru a má být provozováno a udržováno soukromým partnerem, nemůže být průběžné financování veřejného sektoru zatíženo nenadálými výdaji v případě nutnosti oprav apod. V případě, že za veřejnou službu neplatí soukromému partnerovi přímo finální uživatelé, ale veřejný sektor, tak je výše plateb přímo definována smlouvou. To napomáhá lepšímu plánování a řízení výdajů veřejného rozpočtu. Vezměme v potaz, že dané argumenty jsou platné bez ohledu na politickou příslušnost. Koncepce partnerství veřejného a soukromého sektoru by měla být přijímána celospolečensky.

---

<sup>36</sup> Vyskočil, V., Štrup, O. a Pavlík, M.: Facility management a public private partnership; Praha: Professional Publishing, 2007, str. 158

## 2.2.2 Nedůslednost při zajištění transparentnosti výběru soukromého partnera

Jak uvádí M. Pavlík: „*Velká skupina projektů PPP může být neúspěšná proto, že není zabezpečena akceptovatelná transparentnost (otevřenost) při výběru soukromého partnera.*“<sup>37</sup> Je nutné zajistit dostatečnou otevřenost při výběru soukromého partnera a snažit se minimalizovat lidská selhání, aby nemohlo dojít k nekalým korupčním praktikám.

Ve spojitosti s dostatečnou transparentností je zajímavé podívat se na hodnotu Indexu vnímání korupce<sup>38</sup> pro Českou republiku. V přílohové části nalezneme hodnoty Indexu vnímání korupce 2008 pro všech 180 států, které byly zahrnuty do výzkumu. Zde uvedeme tabulku, do které zahrneme jen státy, které jsme zmiňovali v souvislosti s PPP v části 1.2.

Pořadí země	Země	Hodnota Indexu vnímání korupce 2008
7	Nizozemsko	8,9
9	Austrálie	8,7
9	Kanada	8,7
14	Německo	7,9
16	Irsko	7,7
16	Velká Británie	7,7
18	Japonsko	7,3
18	USA	7,3
23	Francie	6,9
23	Chile	6,9
28	Španělsko	6,5
32	Portugalsko	6,1
45	Česká republika	5,2
54	Jižní Afrika	4,9
80	Brazílie	3,5

Tabulka č.1 – Hodnota Indexu vnímání korupce 2008 pro vybrané státy

Hodnoty Indexu vnímání korupce 2008 jednoznačně ukazují, že země, kde se dlouhodobě a úspěšně uplatňují projekty PPP, se řadí ke státům s nízkou mírou korupce. Česká republika si v tomto srovnání nestojí nejlépe, protože všechny rozvinuté země jsou

<sup>37</sup> Vyskočil, V., Štrup, O. a Pavlík, M.: Facility management a public private partnership; Praha: Professional Publishing, 2007, str. 158

<sup>38</sup> „Index vnímání korupce (Corruption Perception Index; CPI) vydává každoročně mezinárodní nezisková organizace Transparency International. Index vyjadřuje míru korupce, jaká podle názoru představitelů podnikatelské sféry a analytiků panuje mezi politiky a veřejnými představiteli v příslušné zemi. CPI je složený index, který pro hodnocení roku 2007 čerpá ze čtrnácti různých průzkumů mínění, provedených nezávislými institucemi v období 2006-2008. Letošní index zahrnuje 180 zemí, přičemž pro zahrnutí země do žebříčku CPI je nezbytné, aby ji hodnotily alespoň tři nezávislé zdroje.“

Citace z článku Čerstvý index korupce zveřejněn. Je to smutné čtení [online], 2008 [cit. 2009-07-20], přístupno na <http://aktualne.centrum.cz/zahranici/evropa/clanek.phtml?id=617337>

postavené výše. Hůře je na tom jen Jižní Afrika a Brazílie. Tím docházíme jednoznačně k závěru, že by Česká republika měla dbát na maximální možnou transparentnost při výběru soukromého partnera projektu PPP. Což bohužel potvrzuje i kauza spojená s výstavbou dálnice D47 izraelskou společností Housing & Construction Holding, která je považována za možný případ korupčního jednání, které ale nebylo prokázáno. Tím se ocitáme v oblasti spekulací, ale udělení zakázky bez výběrového řízení spekulace jednoznačně vyvolává.

Samotný Index vnímání korupce se dle své metodiky nehodí k meziročnímu srovnávání, protože je založen na vnímání podnikatelů a analytiků v dané době. Přesto je varující, že v roce 2009 byla Česká republika organizací Transparency International zařazena až na 52. místo korupčního žebříčku. Citelný propad v pořadí byl doprovázen i poklesem hodnoty Indexu vnímání korupce z 5,2 za rok 2008 na 4,9 za rok 2009. Důležité je odhalit důvody tohoto nelichotivého výsledku.

*„Transparency International – Česká republika (TIC) považuje za jednu z příčin pokulhávání České republiky za vyspělejšími zeměmi světa postupnou kartelizaci politického prostoru, politizaci veřejné správy a stále užší propojení politiky s byznysem. Podle TIC jsou viditelnými trendy naší současnosti politická korupce, neprůhledné financování volebních kampaní a sílící vliv finančních skupin na utváření pravidel hry.“<sup>39</sup>*

Tím docházíme k závěru, že pro Českou republiku je v případě projektů PPP klíčové, aby výběr soukromého partnera probíhal co nejvíce otevřeně, aby následné přidělení zakázky proběhlo skutečně dle kvalit a nákladů předloženého projektu. Toto není samozřejmě problém výlučně PPP projektů a jeho řešení není jednoduché a v krátké době realizovatelné. Česká republika by na základě mezinárodních úmluv měla přijímat celou řadu protikorupčních opatření. Samotná ratifikace úmluv s sebou ale téměř nepřináší žádný závazek jejich dodržování. Proto musí dojít ke změně vnímání ve společnosti, nahlížení na korupci a s tím vším musí přijít i důsledné odhalování a následné trestání korupčních aktivit.

Skupina dvaceti českých odborníků sestavená Americkou obchodní komorou v květnu 2010 zveřejnila svá doporučení k zákonu o veřejných zakázkách. Výsledkem práce skupiny je i tzv. desatero, jehož cílem je zvýšit imunitu veřejných zakázek vůči korupci:

1) *„Transparentní vlastnictví*

*Firmy, které se ucházejí o veřejné peníze, musí mít jasnou majetkovou strukturu.*

2) *Přísněji na spolupráci soutěžících*

---

<sup>39</sup> Tisková zpráva Transparency International Česká republika (TIC) [online] 18.11. 2009. [cit. 2010-04-22], dostupná z [http://www.transparency.cz/pdf/tz\\_18112009\\_CPI2009.pdf](http://www.transparency.cz/pdf/tz_18112009_CPI2009.pdf), str. 1

*Pokud by se zjistilo, že spolu dvě firmy spolupracovaly při tvorbě nabídky, dostaly by zákaz účastnit se tendrů.*

3) *Úředníci a zákon o střetu zájmů*

*Zákon o střetu zájmů by se vztahoval i na úředníky, kteří nejsou ve vedoucích pozicích, ale rozhodují o velkých zakázkách.*

4) *Profesionální státní správa*

*Co nejdříve by měl být schválen zákon o státní službě, aby nemohli být úředníci tak snadno vyměněni po volbách.*

5) *Trest za chyby*

*Úředníci by měli nést za chyby při veřejných zakázkách pracovní právní odpovědnost, žaloval by je Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových.*

6) *Obsáhlejší dokumentace*

*Součástí zadávací dokumentace by měly být například i předběžné studie a analýzy, vše by mělo být k dispozici veřejnosti.*

7) *Nižší limit*

*Limit pro zadávání veřejných zakázek by se měl snížit ze dvou milionů na jeden.*

8) *Elektronické kauce*

*Stát by měl co nejvíc používat elektronické kauce, mělo by se zřídit jednotné aukční místo.*

9) *Ministerská kontrola*

*Velké zakázky a jejich ceny by ještě před uzavřením smlouvy mělo zkontrolovat ministerstvo financí.*

10) *Lepší zdůvodnění*

*U každé zakázky by úřady měly zveřejnit mimo jiné ekonomické zdůvodnění tendru a jeho věcný záměr.<sup>40</sup>*

Zavedení výše uvedených opatření a jejich dodržování v České republice by jistě mělo zvýšit transparentnost veřejných zakázek a kvalitní dopady by měly postihnout i oblast partnerství veřejného a soukromého sektoru. Odbornost a odpovědnost úředníků stejně jako transparentnost celého procesu jsme již jako slabiny partnerství veřejného a soukromého sektoru zmiňovali.

---

<sup>40</sup> Článek Stát přitvrdí ve vztahu k firmám i k úředníkům [online], 2010 [cit. 2010-06-08]  
Zdroj: [www.ihned.cz](http://www.ihned.cz), text článku je dostupný z adresy  
[http://www.asociaceppp.cz/?action=ventire&n\\_id=1064](http://www.asociaceppp.cz/?action=ventire&n_id=1064) k 8.6.2010

### 2.2.3 Nedostatečné zkušenosti veřejné správy s projekty PPP

Pokud nemá veřejná správa dostatek zkušeností s projekty PPP, může dojít pro veřejného partnera k uzavření nevýhodné smlouvy, kterou je pak nucen dodržet nebo vypovědět a hradit sankce a náklady na právní poradu a soudní řízení.

### 2.2.4 Další nevýhody

Argumenty proti iniciativě PPP mohou být různé. Např. v publikaci *Public private partnership: příležitost a výzva* v kapitole 1.6.3 Nevýhody – kritika PPP jsou zmiňovány následující aspekty: vyšší cena PPP projektů, konflikt kvality a zisku a neodpovědnost privátního sektoru vůči veřejnosti.

Námitku vyšší ceny PPP projektů vysvětluje J. Ostřížek: „*V souvislosti s vyššími náklady soukromého sektoru se objevují zejména následující námitky. První z nich je vyšší kreditní rating státu oproti nižšímu hodnocení soukromých firem a s tím související snazší dostupnost a nižší cena (nižší úroky) úvěru poskytnutému veřejnému sektoru. Tato námitka je přijatelná pouze v případě, hledáme-li mezi domácími (českými) podnikatelskými subjekty. Jakmile svoji pozornost obrátíme na přední světové ekonomické hráče, zjistíme, že některé privátní společnosti mají mnohem vyšší rating než řada svrchovaných států.*“<sup>41</sup> Námitka vyšších nákladů ale pokračuje i ziskovým motivem soukromého sektoru.

Důležité je uvědomit si, proč PPP projekty dnes nahrazují klasickou cestu zajištění veřejných služeb. PPP projekty umožňují poskytovat veřejné služby a veřejný sektor se tak vyhýbá vysokým iniciačním nákladům, které by třeba ani nebyl schopen uvolnit ze svých rozpočtů. Dále je soukromý partner většinou při realizaci mnohem efektivnější a hospodárnější. Veřejný partner by měl rozhodnout o realizaci na základě PPP projektu jen tehdy, pokud získá dostatečnou hodnotu za peníze (Value for Money). Indikátor Value for Money je popsán v sekci 1.4 průběh projektu PPP.

Námitky jako konflikt kvality a zisku a neodpovědnost privátního sektoru vůči veřejnosti se při bližším zkoumání zdají neopodstatněné. Soukromý partner je vázán smlouvou, která přesně definuje kvantitu a kvalitu poskytovaných služeb veřejnosti. Soukromý partner nemůže o své vůli snižovat kvalitu služeb a navyšovat tak svůj zisk, protože by se vystavil postihům ze strany veřejného sektoru. Což v případě přímých plateb od veřejného sektoru může být jejich pozastavení nebo krácení do doby nápravy situace. Pokud

---

<sup>41</sup> Ostřížek, J. a kolektiv: *Public private partnership: příležitost a výzva*; Praha: C.H. Beck, 2007, str. 41

soukromý partner například zodpovídá za výstavbu a technický provoz nemocnice (předpokládáme, že práce lékařů sem nespadá), tak se v podmínkách objevuje spolehlivost dodávek elektřiny, vody, dostatečné osvětlení, přiměřená teplota interiérů, dodržování předpisů bezpečnosti a ochrany při práci, dodržování souvisejících právních předpisů apod.

Soukromý partner je sice ve vztahu k veřejnému sektoru vázán smlouvou, ale existuje skutečně natolik kvalitní a podrobná smlouva, která bude postihovat všechny aspekty. Mluvili bychom o tzv. „supersmlouvě“, která však vinou asymetrické informace na straně firem nemůže být sepsána. Firmy budou proti státu ve výhodě. Přesto může veřejný sektor identifikovat základní indikátory kvality služeb, jak bylo ilustrováno v případě provozu nemocnice.

Takže pokud je smlouva správně sepsána, jsou určeny indikátory kvality služby, veřejný sektor provádí monitoring kvality a určuje další směřování vývoje poskytování služby, neměla by být veřejnost v žádném případě dotčena tím, že je služba poskytována soukromým sektorem. Jak zmiňuje britský dokument standardizace PFI kontraktů<sup>42</sup>, monitoring může být prováděn na třech úrovních, buď přímo pomocí systému kvality v podobě např. ISO 9000 samotným soukromým partnerem, dále zhodnocením systému kvality soukromého partnera veřejným sektorem, ale i samotnými uživateli, pokud mají možnost hlásit pochybení a nedostatky.

Správnému sepsání smlouvy mají napomoci i najímané týmy externích poradců, které spolupracují společně s úředníky na uzavření projektu PPP. Bohužel o motivech úředníků ke správnému sepsání smlouvy můžeme jen spekulovat. Za prvé v České republice úředníci nemají s partnerstvím veřejného a soukromého sektoru zkušenosti. Dále u nás bohužel často vinou značné politizace státní správy vítězí politické priority nad hladkým průběhem zajištění projektu a neexistují výrazné postihy za nekvalitně odvedenou práci. Selhání institucí v podobě neodbornosti, korupce nebo manipulace se objevit může. Stejně tak je upozorňováno, že úředníci nejsou schopni řídit týmy poradců, protože nejsou zvyklí koordinovat poradce a využívat jejich výsledků pro svou vlastní práci. Správné sepsání smlouvy a řízení poradců je v našich podmínkách určitě slabinou pro partnerství veřejného a soukromého sektoru.

---

<sup>42</sup> Standardisation of PFI Contracts, Version 4 [online], 2007  
přístupný z adresy  
[http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/http://www.hmtreasury.gov.uk/media/3/5/pfi\\_sopc4pu101\\_210307.pdf](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/http://www.hmtreasury.gov.uk/media/3/5/pfi_sopc4pu101_210307.pdf) k 27.8. 2009, monitoring popsán na straně 93

## 2.3 NUTNÉ PODMÍNKY SPOLUPRÁCE VEŘEJNÉHO A SOUKROMÉHO SEKTORU

Výhody a nevýhody, které s sebou PPP projekty přinášejí, je vhodné doplnit ještě o předpoklady, které by měly být naplněny, aby spolupráce partnerů mohla být úspěšná a přinášet předpokládané efekty. Za nutné podmínky, které by měly být naplněny, považují následující: připravenou legislativu, ochotu obou partnerů spolupracovat a přínosy plynoucí z projektu pro obě strany.

Legislativa, tedy zákony a ostatní právní předpisy, musejí v prvopočátku vůbec připouštět spolupráci typu PPP. Dále by měly být upraveny postihy při nedodržení uzavíraných smluv a zajištěna vymahatelnost práva. Stav legislativy v České republice je věnována kapitola 4.1.1.3.

Oba partneři, jak veřejný, tak soukromý sektor, by měli být ochotni stát se partnery. Na straně veřejného sektoru musí být důvěra, že spolupráce se soukromým partnerem může zajistit veřejné služby, a že náklady na toto zajištění nepřesáhnou náklady při zajišťování tradiční cestou. Přínosy pro veřejného partnera jsou v podobě zajištění služby, ušetření počátečních investičních nákladů a veřejný partner nemusí sám zodpovídat za poskytování služby, nýbrž jen monitoruje dostatečnou kvalitu. Soukromý partner vstoupí v partnerství jen tehdy, pokud projekt bude z jeho pohledu vykazovat dostatečnou návratnost kapitálu, tedy dosáhne přiměřeného zisku. Při každém podnikání se podstupují určitá rizika, ale žádný soukromý partner nebude ochoten uzavřít partnerství s nestabilní protistranou. Jak zmiňuje M. Pavlík<sup>43</sup>: „*Musí existovat politická vůle a závazek veřejného sektoru aktivně se podílet na projektu a zapojit do něho soukromý sektor.*“ Musí tedy existovat jistota, že veřejný sektor hodlá partnerství udržet i v nadcházejících letech a pouhá výměna vlády neznamená ukončení nebo přehodnocování partnerství, nýbrž jeho plynulé pokračování.

---

<sup>43</sup> Vyskočil, V., Štrup, O. a Pavlík, M.: Facility management a public private partnership; Praha: Professional Publishing, 2007, str. 155

### 3. ÚČASTNÍCI PROJEKTŮ

Uzavírané PPP projekty bývají většinou nejen dlouhodobé povahy, ale také značně finančně a organizačně náročné na zajištění. Obecně má každý PPP projekt dvě smluvní strany – veřejného a soukromého partnera. Jak víme, projekty bývají rozsáhlé a náročné na zajištění, takže při podrobném pohledu na konkrétní projekty zjistíme, že se při jejich realizaci zapojuje celá řada nejrůznějších subjektů. Nejdůležitějšími účastníky každého projektu PPP je samozřejmě veřejný sektor a jeho soukromý partner. Ostatní účastníci, ke kterým řadíme poradce, subdodavatele nebo věřitele, vlastně jen napomáhají dosáhnout strategického cíle, který byl na počátku vytyčen veřejným sektorem.

#### 3.1 VEŘEJNÝ PARTNER - ZADAVATEL

Veřejný sektor je iniciátorem spolupráce, protože podává návrh na opuštění tradiční cesty k zajištění veřejných služeb. Organizační složkou veřejného sektoru, která je uvedena jako smluvní partner, může být nejen celostátní autorita (nejčastěji některé z odvětvových ministerstev), ale i zástupce samosprávného celku, kraje nebo obce.

Úloha veřejného partnera není nijak zanedbatelná, protože dle M. Pavlíka zajišťuje všechny následující role:

- *zadavatel – zajištění existence trvalé politické vůle a závazku veřejného sektoru aktivně se podílet na projektu PPP;*
- *odběratel – platba soukromému partnerovi za dostupnost služby (nebo umožnění soukromému partnerovi výběr plateb přímo od uživatelů služby);*
- *regulátor – dohlížitel na kvalitu veřejné služby;*
- *stratég – „Jak dál s veřejnou službou?“<sup>44</sup>*

Bez vůle veřejného sektoru ke kooperaci se soukromým sektorem v rámci PPP by žádná spolupráce nebyla ani možná. Proto je jeho úloha klíčová a je součástí celého procesu od počátku do konce.

---

<sup>44</sup> Vyskočil, V., Štrup, O. a Pavlík, M.: Facility management a public private partnership; Praha: Professional Publishing, 2007, str. 138



### 3.2 SOUKROMÝ PARTNER – PROJEKTOVÁ SPOLEČNOST

Soukromý partner se ve smlouvě zavazuje k výstavbě infrastruktury a k následnému poskytování veřejných služeb. Aby byl ochoten do takového partnerství vstoupit, musí v něm nalézat i výhody, a to v dostatečném zhodnocení vloženého kapitálu. Jinak by neměl žádnou motivaci ke spolupráci, protože je veden základním principem podnikání: ziskovým motivem.

Úloha soukromého partnera v PPP je důležitá, protože v opačném případě by veřejný sektor zajišťoval projekt sám. Od soukromého partnera se očekává, že bude poskytovat:

- *dodatečné finanční zdroje;*
- *management (dovednosti a zkušenosti;)*
- *vyšší přidanou hodnotu spotřebiteli a veřejnosti a*
- *lepší identifikaci potřeb a optimální využití zdrojů.*<sup>45</sup>

Zatím jsme mluvili o soukromém partnerovi jen obecně, takže zbývá zodpovědět otázku, jaká společnost jím ve skutečnosti je. Jedná se o tzv. Special purpose vehicle (SPV), čili o projektovou společnost, což, jak píše J. Ostřížek, je „úcelově založená společnost zajišťující realizaci a správu projektu po celou dobu životnosti“.<sup>46</sup> Kdo za touto společností stojí, nám objasňuje M. Pavlík: „Ve většině případů se jedná o konsorcium společností zahrnující stavební společnosti, facility management společnosti a banky, vybrané ve veřejné soutěži na základě předložení nejlepší nabídky.“<sup>47</sup>

Special purpose vehicle<sup>48</sup> se nevytváří jen v souvislosti s PPP projekty, obecně se jí využívá pro ochranění mateřské společnosti od finančních rizik spojených s realizovaným projektem např. z oblasti developmentu. Není to ale jediný motiv k založení SPV a k jejímu využití, protože v případě projektu PPP je většinou vlastněna několika společnostmi. SPV pak poskytuje výhodu v podobě odděleného financování, sdílení rizik a možnosti využití vědomostí ostatních partnerů.

Základem je neoddiskutovatelně oddělené financování. Investoři vkládají prostředky do nově vytvořené SPV a činnosti mateřské firmy nejsou nijak provázány s novým projektem a ani neúspěch nového projektu, který má SPV zajišťovat, neohrozí stabilitu vkladatelů. Toto se odráží i na straně věřitelů, kteří nemusejí zjišťovat stabilitu jednotlivých partnerů, kteří

---

<sup>45</sup> Vyskočil, V., Štrup, O. a Pavlík, M.: Facility management a public private partnership; Praha: Professional Publishing, 2007, str. 139

<sup>46</sup> Ostřížek, J. a kolektiv: Public private partnership: příležitost a výzva; Praha: C.H. Beck, 2007, str. 22

<sup>47</sup> Vyskočil, V., Štrup, O. a Pavlík, M.: Facility management a public private partnership; Praha: Professional Publishing, 2007, str. 140

<sup>48</sup> Odstavec zpracován dle [http://en.wikipedia.org/wiki/Special\\_purpose\\_entity](http://en.wikipedia.org/wiki/Special_purpose_entity) 20.7. 2009

vstupují do SPV, ale posuzují jen životaschopnost a pravděpodobnost úspěchu projektu, pro který byla SPV založena.

Sdílení rizika mezi partnery vstupujícími do SPV je také důležité, protože projekty bývají většinou tak rozsáhlé a rizika natolik značná, že by jich bylo pro jeden jediný subjekt příliš.

### 3.3 PORADCI

Při realizaci PPP projektu mohou poradci vystupovat na obou stranách, tedy napomáhat veřejnému i soukromému sektoru. Poradci mohou být z nejrůznějších oblastí. Obecně můžeme identifikovat tři nejdůležitější: finanční, právní a technickou stránku věci. Důležité je uvědomit si, co zdůrazňuje J. Ostřížek: „*aby byli poradci skutečně nezávislí, a byli tak schopni nestranně posuzovat vhodnost realizace a možnosti zapojení do PPP projektu*“.<sup>49</sup>

V dnešní době a zvláště u velmi obsáhlých a nákladných projektů jsou velmi důležití poradci z oblasti práva, což neopomíná zmínit ani J. Ostřížek. „*Základem funkčního PPP projektu je detailní a bezchybně zpracovaná koncesní smlouva. Rozsah projektu a jeho náročnost klade na její kvality velmi vysoké nároky, neboť na jedné straně jsou peněžní částky, se kterými se v těchto smlouvách setkáváme, obrovské a na druhé straně vystupuje veřejný zájem, který je pod bedlivým dohledem veřejnosti a médií. U právních poradců tedy platí teze o nevhodnosti snahy ušetřit dvojnásob.*“<sup>50</sup>

Rozšiřování využití PPP po celém světě dalo impulz k tomu, že dnes existují specializované firmy nebo oddělení nadnárodních koncernů, které se zabývají poradenstvím v oblasti PPP. Jmenujme PricewaterhouseCoopers nebo Ernst&Young.

### 3.4 SUBJEKTY ZAJIŠŤUJÍCÍ FINANČNÍ PROSTŘEDKY

Finanční prostředky vkládané do podnikatelských jednotek mohou být dvojí povahy: vlastní, nebo cizí. Jinak tomu není u ani SPV v případě projektu PPP. Vlastní zdroje vkládají investoři z konsorcia společností participujících na SPV a „*v roli věřitelů mohou vystupovat banky, mezinárodní věřitelské společnosti, ale také soukromí majitelé dluhopisů nebo cizí vlády*“<sup>51</sup>, jak píše M. Pavlík.

---

<sup>49</sup> Ostřížek, J. a kolektiv: Public private partnership: příležitost a výzva; Praha: C.H. Beck, 2007, str. 25

<sup>50</sup> tamtéž, str. 26

<sup>51</sup> Vyskočil, V., Štrup, O. a Pavlík, M.: Facility management a public private partnership; Praha: Professional Publishing, 2007, str. 140

Poměr vlastních a cizích prostředků bývá ve prospěch věřitelského financování, jak se dočteme v knize Public private partnership: příležitost a výzva: „*Poměr zdrojů přijatelný pro banku je obvykle 1:9 (vlastní : cizí), a proto se poměrně často setkáváme s tím, že je projekt z vlastních zdrojů financován cca z 10 % a zbylých 90 % je kryto úvěrem.*“<sup>52</sup>

Taková praxe byla běžná u projektového financování v době před finanční krizí. Poté už banky nebyly ochotny přistoupit na tak rozsáhlý podíl financování projektu a například u developerských projektů byla vyžadována minimální výše vlastních prostředků 30 - 40 %<sup>53</sup>.

### 3.5 SUBDODAVATELÉ

Subdodavatelé jsou obchodními partnery SPV, se kterou uzavírají dodavatelské smlouvy o materiálu nebo o zajištění určité služby. Je zajímavé, že J. Ostřížek upozorňuje, že „*role subdodavatele je velkou výzvou pro malé a střední podniky a zároveň je pravděpodobně jedinou možností, jak participovat na projektech typu PPP, a to ať ve fázi konstrukční, dodavatelské či správní*“<sup>54</sup>. Jiný úhel pohledu nám tak odhaluje, že projekty PPP nemusejí být jen příležitostmi pro velké většinou nadnárodní společnosti, ale že na úspěšné realizaci mohou participovat i menší domácí firmy, což je zajisté vhodným impulsem pro domácí ekonomiku a zaměstnanost.

### 3.6 RATINGOVÉ AGENTURY A POJIŠŤOVNY

Úloha ratingových agentur je výhradně při hodnocení kreditního rizika, tedy zda bude společnost v budoucnu schopna hradit své závazky vůči věřitelům. Role pojišťoven je klasická, důsledek nepříznivé události se přenáší ze společnosti na pojišťovnu.

### 3.7 ODBĚRATELÉ

Odběratelé jsou posledním článkem řetězu vztahů. Jedná se o klienty, kteří odebírají produkované služby. Otázku, kdo může být daným odběratelem, zodpovídá M. Pavlík: „*Odběratelem služeb produkovaných zařízením (PPP projektem) je buď stát (veřejnoprávní*

---

<sup>52</sup> Ostřížek, J. a kolektiv: Public private partnership: příležitost a výzva; Praha: C.H. Beck, 2007, str. 26

<sup>53</sup> Informace pochází ze seminární práce Čámská, D., Neužilová, I., Zlatníková, M.: Srovnání dostupnosti a ceny financování nemovitostních projektů v rámci vybraných zemí střední a východní Evropy - Česká republika, Slovenská republika a Ruská federace, prosinec 2008

<sup>54</sup> Ostřížek, J. a kolektiv: Public private partnership: příležitost a výzva; Praha: C.H. Beck, 2007, str. 26

*organizace) anebo přímí uživatelé – občané. Pokud je stát přímým odběratelem, tak je smluvně zavázaný k odběru minimálního množství za minimální cenu (tzv. smluvně vykázané výnosy). Pokud jsou odběrateli přímí spotřebitelé, tak jsou výnosy závislé na trhu, což je složitěji kalkulovatelné a předvídatelné. Riziko, že partner ze soukromého sektoru nevytvoří dostatečný zisk, je o to vyšší.“<sup>55</sup>*

Za odběratele je často považován veřejný partner, kterému soukromý sektor přímo pro jeho účely dodává např. věznici, soudní areál nebo velvyslanectví. Naopak, škola nebo zdravotnické zařízení fungují jako vstup pro zajištění vzdělávacích a zdravotních služeb. Veřejný partner také může platit stínové mýtné za uživatele „soukromých“ silnic a dálnic. Přímí uživatelé – občané jsou odběrateli a zároveň plátcí např. v případě zpoplatněných silnic, rychlodrah vedoucích na letiště nebo při vodohospodářských službách.

---

<sup>55</sup> Vyskočil, V., Štrup, O. a Pavlík, M.: Facility management a public private partnership; Praha: Professional Publishing, 2007, str. 141

#### 4. SITUACE V ČESKÉ REPUBLICE

Iniciativa partnerství veřejného a soukromého sektoru je v České republice otázkou až posledních let a bez obav můžeme říci, že je v naší zemi něčím novým. Ve Velké Británii se koncept tohoto partnerství prosazuje již od 80. let 20. století. U nás je pozdější začátek dán odlišným historickým vývojem, protože v době centrální plánované ekonomiky, kdy byl potlačován institut soukromého vlastnictví, takové partnerství vůbec nebylo myslitelné.

Rok 1989 přinesl změny a nejen Česká republika, ale i ostatní státy střední a východní Evropy se stávají tranzitivními zeměmi a hospodářství se transformuje od centrálně plánovaného směrem k tržnímu. Jak píše M. Pavlík: „*Změny ekonomického systému v zemích střední a východní Evropy (SVE) začátkem 90. let minulého století měly za následek i velké požadavky na investice, související s potřebou výstavby, resp. rekonstrukce většiny infrastruktury jako jsou telekomunikace, silniční, železniční a letecká doprava, vodní hospodářství aj. Požadavky na investice byly iniciované jednak změnami v poptávce po infrastruktuře, ale i politickými tlaky, kdy se vlády SVE snažily snížit rozdíly mezi nimi a západní Evropou.*“<sup>56</sup> Prostou úvahou docházíme k závěru, že když jsou nutné značné investice do infrastruktury, tak stát nebude mít k dispozici dostatek prostředků k jejich realizaci a bude se snažit využít i jinou než tradiční cestu k financování těchto projektů, což nám potvrzuje i M. Pavlík: „*Hlavními důvody pro využití PPP byl nedostatek financí v domácím veřejném sektoru, relativně příznivé podmínky mezinárodních finančních institucí poskytujících kapitál, jakož i snaha mezinárodních developerů dokázat, že PPP může fungovat i v zemích SVE.*“<sup>57</sup>

Vidíme, že výchozí situace byla příznivá, protože investice do infrastruktury byly nutné a zároveň existoval zájem o spolupráci na obou stranách. Jak to ale bylo ve skutečnosti, nám objasní následující pasáž.

Na počátku tranzitivního období zemí střední a východní Evropy nebyly projekty PPP příliš úspěšné a nedošlo k jejich všeobecnému přijetí jako prostředku k zajištění veřejných služeb. Svoje tvrzení můžeme podpořit i čísly uvedenými v knize Facility management a public private partnership: „*Databáze Světové banky eviduje 217 projektů infrastruktury, které se realizovaly v zemích SVE a na jejichž výstavbě participovaly v průběhu deseti let (do roku 2003) soukromé zdroje PPI (Private Participation in Infrastructure). Jednotlivé projekty*

---

<sup>56</sup> Vyskočil, V., Štrup, O. a Pavlík, M.: Facility management a public private partnership; Praha: Professional Publishing, 2007, str. 178

<sup>57</sup> tamtéž, str. 179

byly zaměřené na vodohospodářství, energetiku, dopravu a telekomunikace.“<sup>58</sup> 217<sup>59</sup> realizovaných projektů během 10 let připadajících celkem na 10 států, kam je řazena Česká republika, Polsko, Maďarsko, pobaltské státy, Slovensko, Bulharsko, Rumunsko a Chorvatsko, není nijak extrémní počet. Většina projektů byla realizována v České republice, Maďarsku a Polsku, což řečí čísel znamená, že 157 projektů z 217 bylo realizováno těmito státy. Pokud by nás zajímaly oblasti, ve kterých se projekty uplatnily, tak nám odpověď poskytne následující tabulka.

Země	Vodohospodářství			Energetika		Doprava				Telekomunikace	Celkem
	pitná voda	pitná a odpadní voda	kanalizace	elektrina	zemní plyn	železniční	letecká	dálnice	námořní		
Česká republika		16	1	17	10	4	3			15	<b>66</b>
Maďarsko	1	5	1	18	7		2	2		18	<b>54</b>
Polsko		3	1	6	1		2	2	2	10	<b>37</b>

Tabulka č.2<sup>60</sup> – PPI projekty ve vybraných zemích SVE (1993 – 2003)

M. Pavlík zdůrazňuje: „Sektorové členění prokázalo preferenci investování soukromého kapitálu do oblasti telekomunikací a energetiky s počtem 158 projektů (poznámka autorky: 102 v ČR, Maďarsku a Polsku), což souviselo s vysokou perspektivou výnosnosti v těchto sektorech.“<sup>61</sup>

Osobně bych za hlavní příčiny toho, že se spolupráce soukromého a veřejného sektoru nestala v zemích střední a východní Evropy běžným standardem k zajištění veřejných služeb v průběhu 90. let 20. století, označila:

- Tranzitní období

Státy střední a východní Evropy procházely tranzitním obdobím, které s sebou přinášelo spoustu těžkostí a nových věcí, které bylo nutné urychleně řešit. Na počátku bylo nutné nahradit neefektivní centrální řízení ekonomiky, zprivatizovat majetek a

<sup>58</sup> Vyskočil, V., Štrup, O. a Pavlík, M.: Facility management a public private partnership; Praha: Professional Publishing, 2007, str. 180

<sup>59</sup> Čísla převzaty z publikace Vyskočil, V., Štrup, O. a Pavlík, M.: Facility management a public private partnership; Praha: Professional Publishing, 2007, str. 180 a 181

<sup>60</sup> Zpracována podle tabulky v knize Vyskočil, V., Štrup, O. a Pavlík, M.: Facility management a public private partnership; Praha: Professional Publishing, 2007, str. 181

<sup>61</sup> Vyskočil, V., Štrup, O. a Pavlík, M.: Facility management a public private partnership; Praha: Professional Publishing, 2007, str. 180

vyrovnat se se silnou zahraniční konkurencí. Toto je jen zlomek, čím musely jednotlivé země projít. Proto není divu, že čas a úsilí na přípravu spolupráce se soukromým sektorem již nezbývaly, zvláště když se postupně objevovaly nové obtíže v podobě rostoucí nezaměstnanosti, neúspěšných privatizací či krize bankovního sektoru.

- Nepřipravenou legislativu

Před rokem 1989 bylo téměř nemyslitelné soukromé vlastnictví výrobních faktorů, právní normy nebyly připravené ani pro běžné podnikání v tržní ekonomice, natož pak legislativa upravující státní zakázky nebo jednoznačně definovaný koncesní zákon.

- Nesystematický přístup a nulové zkušenosti

Státní aparát neměl žádné zkušenosti se spoluprací se soukromým sektorem. Dříve vše zajišťovaly společnosti vlastněné státem podle předem připraveného plánu. Takže pravidla výběrových řízení na státní zakázky, odpovědnost za rozhodnutí, nebo rozdělení pravomocí se teprve postupně ujasňují.

- Neúspěch projektů PPP v ostatních zemích střední a východní Evropy

Pokud došlo k realizacím projektů založených na spolupráci se soukromým sektorem, tak to ještě nemusí znamenat, že tyto projekty byly úspěšné a podařilo se naplnit všechny cíle vytyčené na počátku. Jak víme, projekty PPP mohou být velmi rozsáhlé a jsou náročné na přípravu. Rizika by měla být transferována na toho partnera, který je schopen je lépe řídit. A měly by být provedeny odhady, jestli projekt bude při různých předpokladech pro soukromého partnera přínosem.

Například projekty výstavby dálniční sítě pomocí spolupráce se soukromým partnerem předpokládané efekty většinou nepřinesly. Jak píše M. Pavlík: „*V oblasti výstavby dálnic byly některé ambiciózní projekty společného financování odloženy nebo zrušeny.*“<sup>62</sup> Můžeme uvést konkrétní příklad neúspěchu z Polska, uvedený v knize Facility management a public private partnership: „*Dalším pokusem v oblasti rozvoje dálniční sítě prostřednictvím PPP byl úsek A2, vedoucí z Varšavy přes Poznaň do hraničního města se SRN Slubice. Pro výstavbu 150 km úseku dálnice spojující Nowy Tomysl a Konin byla udělena koncese BROT*“<sup>63</sup> projektu v roce 2000 na období

---

<sup>62</sup> Vyskočil, V., Štrup, O. a Pavlík, M.: Facility management a public private partnership; Praha: Professional Publishing, 2007, str. 180

<sup>63</sup> BROT = Build, Rehabilitate, Operate, Transfer: výstavba, modernizace, provozování, převod do majetku státu.

40 let s právem výběru mýta. Dálnici však s výjimkou soukromých tranzitních přepravců preferujících čas, objíždí 60 – 80 % přepravců a v současnosti probíhá vyjednávání o kompenzaci plateb mezi vládou a koncesionáři.“<sup>64</sup> Na tomto projektu ilustrujeme neúspěch, kdy výstavba a provoz nenaplní dřívější představy, koncesionář nedosahuje předpokládaných zisků a protože jsou ve smlouvě uvedeny určité záruky, tak vidíme, že probíhají jednání s polskou vládou, která bude nejspíše nucena poskytnout soukromému partnerovi určité kompenzace.

- Zájem soukromého sektoru jen o vysoce ziskové projekty

Podle databáze Světové banky z let 1993 – 2003, která již byla uvedena, většina spolupráce směřovala do sektorů energetiky a telekomunikací. Ty jsou nejziskovější a ostatní typy infrastrukturních projektů byly tudíž přehlíženy. Ač finanční prostředky byly v té době jistě potřebné i v jiných oblastech. Např. v dopravě, kde nedostatečná dopravní infrastruktura bránila dalšímu ekonomickému rozvoji.

Při popisu možných příčin se opírám o názory, ke kterým jsem dospěla četbou literatury zabývající se PPP projekty obecně a situací v České republice v 21. století, kdy se začíná uplatňovat systematický přístup veřejného sektoru ke spolupráci se soukromými partnery, čemuž bude věnována následující pasáž.

#### 4.1 SYSTEMATICKÝ PŘÍSTUP ČESKÉ REPUBLIKY

Systematický přístup vlády České republiky ke spolupráci se soukromým sektorem můžeme vyzorovat až v 21. století. Milníkem je počátek roku 2004, kdy vláda pod vedením premiéra Vladimíra Špidly přijala 7. ledna 2004 usnesení č. 7, ve kterém schvaluje politiku v oblasti Partnerství veřejného a soukromého sektoru. Z přílohy k usnesení č. 7 se dozvídáme o motivech vlády k tomuto kroku.

„Vláda vychází z přesvědčení, že systémové a programové použití metody PPP přispěje k:

- *efektivnější alokaci veřejných prostředků*
- *zajištění kvalitních veřejných služeb*

---

<sup>64</sup> Vyskočil, V., Štrup, O. a Pavlík, M.: Facility management a public private partnership; Praha: Professional Publishing, 2007, str. 184



- *ekonomickému růstu a růstu přímých zahraničních investic stimulováním soukromých investic do veřejné infrastruktury a veřejných služeb*
- *účinné kontrole vytváření dlouhodobých závazků veřejným sektorem*
- *omezení negativních dopadů nesystémově prováděných projektů v oblasti PPP*
- *posílení možnosti čerpání fondů Evropské unie zvýšením podílu spolufinancování soukromým sektorem na projektech veřejného zájmu.*

*Zavedení systémové aplikace PPP je vyvoláno potřebou fiskální střídmosti a systematického přístupu ke kontrole vzniku dlouhodobých závazků ve veřejném sektoru. Toto opatření je svým charakterem zároveň prorůstové, neboť stimuluje nárůst soukromých investic v oblasti pořizování veřejných statků a zajišťování veřejných služeb. Má tedy přímou souvislost s politikou vlády ČR zajistit dlouhodobý ekonomický růst a sociální stabilitu země. Svou povahou umožní investice i v sociálně citlivých oblastech, které by z rozpočtových důvodů jinak nebylo možné realizovat.“<sup>65</sup>*

Snahou vlády je přistupovat k projektům PPP systémově a konkrétní projekty řídit efektivně a profesionálně. Dále se zde odráží i vstup země do Evropské unie (květen 2004), se kterým je spojen záměr vstoupit do společné Hospodářské a měnové unie, který zavazuje k plnění tzv. Maastrichtských kritérií.

Projekty PPP budou podporovány jen tehdy, pokud budou dodržovány jisté principy. Za základní předpoklady jsou v příloze k usnesení č. 7 ze dne 7. ledna 2004 jmenovány hodnota za peníze, přenesení rizik, specifikace standardů veřejné služby, údržba hodnoty veřejných aktiv, zajištění inovace a konkurence, makroekonomické efekty a vyhodnocení efektu času. O speciálním ukazateli hodnota za peníze (Value for Money), přenesení rizik a specifikaci standardů veřejné služby, jsme se zmínili již dříve. Údržba veřejných aktiv je v dokumentu zmiňována, protože jsou buď soukromému partnerovi jen pronajata, nebo se počítá po uplynutí určeného časového úseku s transferem aktiva do veřejného majetku. Cílem tedy je, aby veřejný partner ihned nemusel provést generální opravu nebo rekonstrukci a mohl používat aktivum jen při běžné údržbě. Veřejný sektor tedy vyžaduje údržbu a zároveň nechce soukromému partnerovi vytvořit podmínky monopolu, protože konkurence je považována za motor inovací.

---

<sup>65</sup> Příloha k usnesení vlády č. 7 ze dne 7. ledna 2004 [online] [cit. 2009-07-20]  
přístupno z internetové adresy <http://www.pppcentrum.cz/res/data/001/000218.pdf>

Konkrétně se vláda sama zavazuje k podpoře spolupráce se soukromým sektorem v případech, kdy to bude pro veřejný sektor přínosem, k legislativním změnám, k průhlednosti výběru soukromého partnera a ke zřízení PPP Centra, o kterém pojednáme dále.

#### 4.1.1 Institucionální zabezpečení

Projekty PPP jsou velmi náročné a propojením soukromého a veřejného sektoru často i netypické. Proto je nutné jim věnovat speciální pozornost, což dokazuje i následující citace z knihy *Public private partnership: příležitost a výzva: „Podíváme-li se na vyspělé PPP trhy, zjistíme, že v každém státě, který má s PPP zkušenosti, existuje nějaká PPP jednotka (PPP Unit) mající zajistit implementaci a správné fungování projektů tohoto typu.“*<sup>66</sup> V České republice můžeme nalézt dvě takové instituce. První je PPP Centrum ČR, které má podporovat partnery z veřejného sektoru. Druhou je Asociace pro podporu projektů partnerství veřejného a soukromého sektoru (APPP), která má naopak podporovat soukromé partnery účastnící se PPP projektů.

##### 4.1.1.1 PPP Centrum ČR

Usnesení vlády č. 7 ze 7. ledna 2004 uložilo ministroví financí: založit do konce kalendářního roku Centrum pro implementaci Partnerství veřejného a soukromého sektoru. K 1. červenci 2004 došlo k transformaci nepodnikající společnosti KRAS, a.s. na PPP Centrum, a.s., čímž „byla naplněna doporučení Světové banky vytvořit samostatnou jednotku zaměřenou na fiskálně bezpečnou implementaci PPP. PPP Centrum vzniklo na základě britského vzoru *Partnership UK*“<sup>67</sup>, jak se píše na stránkách PPP Centra. Nejen ve Velké Británii, ale i například v Irsku, v Nizozemsku nebo v Itálii fungují specializované útvary určené k podpoře PPP projektů a všechny jsou ve veřejném sektoru blízce spjaty s ministerstvem financí, takže Česká republika v tomto ohledu sleduje obdobný trend. Protože Česká republika je i přes existenci krajů značně unitární stát, je PPP Centrum centralizováno. Naopak, federativní uspořádání Kanady napomáhá výrazné decentralizaci a v každé provincii se systémové zabezpečení řeší jinak.

PPP Centrum nenapomáhá všem účastníkům PPP projektů, jak se dočteme na internetových stránkách: „*PPP Centrum v souladu se svým posláním asistuje pouze*

---

<sup>66</sup> Ostřížek, J. a kolektiv: *Public private partnership: příležitost a výzva*; Praha: C.H. Beck, 2007, str. 145

<sup>67</sup> Politika vlády ČR v oblasti PPP [online] [cit. 2009-07-22]

<http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=page&lang=cs&id=113>

veřejnému sektoru, a to jak centrálním úřadům, tak i představitelům územních samospráv. Jediný finanční příjem ve vztahu k projektům PPP pochází výhradně od Ministerstva financí a zadavatelů projektů na straně veřejného sektoru.“<sup>68</sup>

Poslání PPP Centra je přesně definováno na jeho internetových stránkách v následujících bodech:

- „úspěšně implementovat PPP projekty v ČR
- zavést a zajistit aplikaci nejlepší praxe při řízení a hodnocení PPP projektů
- zajistit výměnu informací a zkušeností získaných při realizaci jednotlivých PPP projektů
- minimalizovat rizika plynoucí z realizace projektů pro veřejný sektor
- odborně asistovat všem složkám veřejného sektoru v celém procesu přípravy PPP projektů
- zajistit transparentnost a zavedení etických standardů do realizace PPP projektů
- rozvíjet svou profesní kapacitu a dlouhodobě sloužit jako centrum odborných znalostí pro oblast PPP v ČR
- spolupracovat s oddělením metodiky a regulace PPP na Ministerstvu financí ČR, které je zodpovědné za monitorování a regulaci vzniku dlouhodobých budoucích závazků veřejných rozpočtů z titulu PPP projektů
- jednat čestně, nestranně a transparentně“<sup>69</sup>

Vidíme, že PPP Centrum přímo neřídí jednotlivé PPP projekty, má však roli poradní a pomocnou pro orgány státní správy. Dále pracuje na jednotné metodologii a obecně tedy můžeme tvrdit, že cílem PPP Centra je vytvoření vhodných podmínek ke dlouhodobé spolupráci veřejného a soukromého sektoru. V žádném případě si ale nesmíme myslet, že PPP Centrum je jediným poradním místem pro veřejný sektor, protože při rozsáhlých projektech dochází k najímání externích soukromých poradců, aby byl projekt správně posouzen a nakonec zabezpečil plánované efekty. Činnosti PPP Centra v rámci konkrétního projektu se odehrávají ve fázích před zapojením poradců ze soukromého sektoru, po dobu spolupráce veřejného sektoru se soukromými poradci a po dobu běhu projektu.

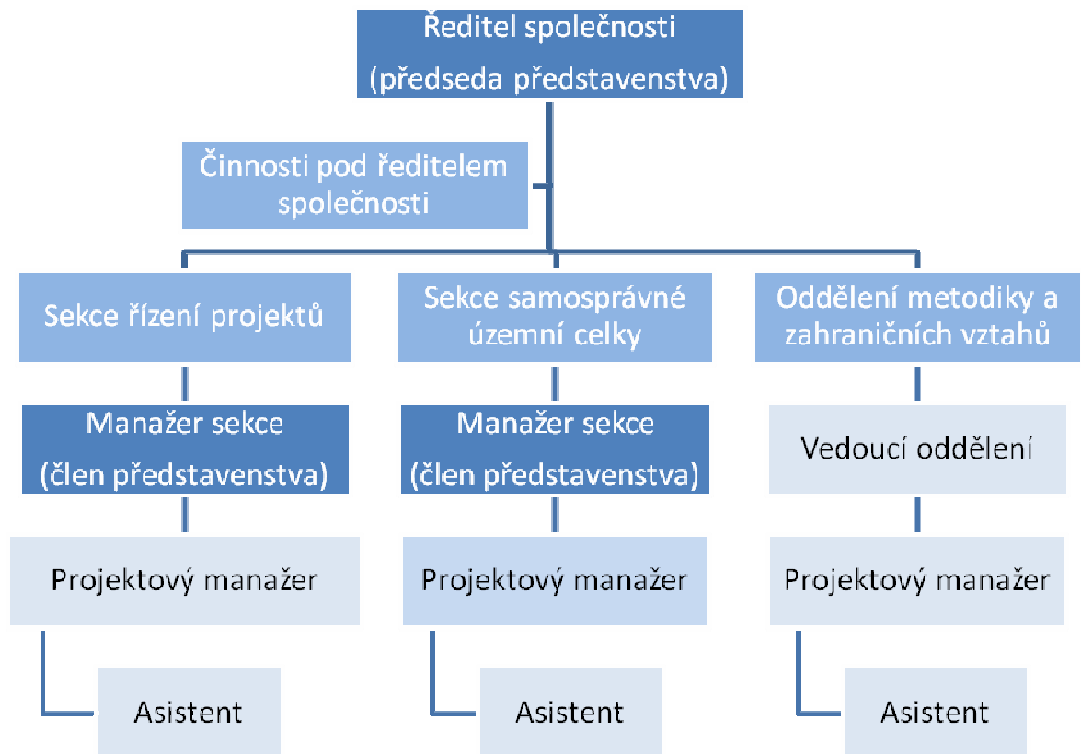
Činností je celá řada, tak nás možná napadá otázka, kdo je zajišťuje. PPP Centrum zaměstnává odborníky převážně z oblastí financí a práva. Podle informací z internetových

---

<sup>68</sup> Poslání a činnost PPP Centra [online] [cit. 2009-07-22]  
<http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=page&lang=cs&id=11>

<sup>69</sup> Poslání a činnost PPP Centra [online] [cit. 2009-07-22]  
<http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=page&lang=cs&id=11>

stránek samotného Centra, je zde v roce 2009 zaměstnáno 11 osob na plný pracovní úvazek a organizační schéma si můžeme prohlédnout na následujícím obrázku.



Obrázek č. 2<sup>70</sup> – Organizační schéma PPP Centra

Ještě jednou připomeňme fakt, že PPP Centrum napomáhá úspěšnému zvládnutí PPP projektů, ale jeho služeb může využívat výhradně veřejný sektor a není tedy určeno k pomoci partnerům ze soukromého sektoru. Pro soukromé partnery je zřízena Asociace.

#### 4.1.1.2 Asociace PPP

Soukromý sektor zareagoval na iniciativu vlády České republiky, kdy došlo v roce 2004 k založení PPP Centra, zřízením Asociace pro podporu projektů partnerství veřejného a soukromého sektoru (zkráceně Asociace PPP). Jedná se o sdružení právnických a fyzických osob, které si klade za základní cíl podporu a rozvoj investic do PPP projektů v České republice.

Ve stanovách Asociace PPP schválených k 13. listopadu 2008 jsou jmenovány následující cíle:

- „hájení zájmů soukromého sektoru ve vztahu k sektoru veřejnému;

<sup>70</sup> Organizační struktura PPP Centra [online]

dostupné na <http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=page&lang=cs&id=12>, schéma převzato 22.7. 2009

- *reprezentativní komunikace se zástupci veřejného sektoru;*
- *organizace vzdělávání soukromého i veřejného sektoru v problematice Public Private Partnership (dále jen „PPP“);*
- *popularizace PPP ve společnosti;*
- *podpora používání PPP veřejným sektorem;*
- *shromažďování podnětů a zkušeností soukromého sektoru s praktickým využitím PPP;*
- *spolupráce na přípravě legislativy vztahující se k PPP;*
- *celková kultivace PPP prostředí v ČR.*<sup>71</sup>

Stanovy sdružení hovoří jasně. Hlavním cílem je podpora využívání spolupráce veřejného a soukromého sektoru. Stejně jako PPP Centrum tak i Asociace PPP vyvíjí úsilí ke zlepšování podmínek prostředí v podobě legislativy, ustálených postupů apod. Dobrým počinem se mi jeví i snaha o zvýšení povědomí o samotném PPP, které je dle mých zkušeností v rámci nejširší veřejnosti takřka nulové. Sdružení se snaží naplnit i bod vzdělávání v problematice PPP. Na jeho stránkách nalezneme seznam řady plánovaných seminářů a konferencí a to nejen u nás, ale i v zahraničí. Asociace PPP vydává každé čtvrtletí PPP Bulletin, který informuje o aktuálních počinech v oblasti spolupráce veřejného a soukromého sektoru, který je volně ke stažení na internetových stránkách sdružení.

V současné době Asociace PPP disponuje několika pracovními skupinami, z nichž každá je zaměřena na konkrétní oblast. Dle informací uvedených na internetových stránkách<sup>72</sup> Asociace PPP se jedná o 8 skupin zaměřených na legislativu, metodiku, nemovitosti, dopravu a technickou infrastrukturu, municipality, zdravotnictví, sociální služby a závěrem na PR a marketing. Můžeme tedy vidět, že zájem je obrácen jak na oblasti všeobecné v podobě legislativy nebo metodiky, ale i na konkrétní oblasti, ve kterých mohou být PPP projekty realizovány. Asociace PPP si zároveň uvědomuje rozdíly mezi celostátní a municipální úrovní, pro kterou je zřízena samostatná pracovní skupina.

Ač by se mohlo zdát, že Asociace PPP věnující se soukromému sektoru bude soupeřit s PPP Centrem zaměřeným na veřejný sektor, ve skutečnosti tomu tak není. Obě instituce mají společný cíl: podporu PPP projektů v České republice. Příkladem konkrétní spolupráce je projekt PPP – příležitost pro připravené, který byl roku 2006 financován z Evropského

---

<sup>71</sup> Stanovy Asociace PPP pro podporu projektů spolupráce veřejného a soukromého sektoru ve znění změn schválených valnou hromadou 13.11. 2008 [online] [cit. 2009-07-22], str. 2 Článek 2 [http://www.asociaceppp.cz/cnt/stanovy/?page=0&action=vfile\\_cs&id=1&disp=att](http://www.asociaceppp.cz/cnt/stanovy/?page=0&action=vfile_cs&id=1&disp=att)

<sup>72</sup> Pracovní skupiny [online] [http://www.asociaceppp.cz/cnt/pracovni\\_skupiny/](http://www.asociaceppp.cz/cnt/pracovni_skupiny/), k 22.7. 2009

sociálního fondu a ze státního rozpočtu ČR a měl zvýšit informovanost pražských podnikatelských subjektů.

#### 4.1.1.3 Legislativa

Česká vláda se ve svém usnesení č. 7 ze 7. ledna 2004 zavazuje k podpoře PPP projektů a jmenuje i nutnost legislativních změn. Pro právní úpravu PPP projektů jsou v současnosti důležité dvě normy: Zákon o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb. a Koncesní zákon č. 139/2006 Sb. Zákon o veřejných zakázkách z roku 2006 nahrazuje starou právní úpravu a zahrnuje v sobě například nutnou změnu legislativy v souvislosti s harmonizací s evropskými normami spjatou s členstvím v Evropské unii.

Naopak, Koncesní zákon je něco zcela nového, protože před jeho přijetím neexistovala žádná komplexní úprava. To nevytvářelo dostatečnou jistotu budoucího smluvního vztahu. Nutnost komplexní úpravy není jen záležitostí České republiky, ale, jak píše M. Pavlík: *„Vzhledem ke své komplexnosti, dlouhodobosti, rozsahu a významu je třeba zajistit pro účastníky a uživatele předmětné služby vyhovující právní rámec, vyšší stupeň právní jistoty a přiměřenou míru regulace. Z těchto důvodů řada států, včetně členských zemí EU (Irsko, Francie, Itálie, Španělsko), přijala speciální zákony, upravující tuto oblast.“*<sup>73</sup>

V souvislosti s veřejnými zakázkami a PPP projekty je neustále diskutována transparentnost. Proto v květnu 2010 prezident Václav Klaus podepsal novelu Zákona o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb., která by měla vstoupit v účinnost 15. září 2010. Novela zákona by měla přispět ke zrychlení zadávání zakázek a k omezení korupce.

Legislativa týkající se partnerství veřejného a soukromého sektoru v nadcházejících letech nejspíše projde dalšími úpravami, ať již změnou Koncesního zákona, nebo zákonnou úpravou odpovědnosti úředníků státní správy.

#### 4.1.2 Zhodnocení systematického přístupu

Již jsme diskutovali možné příčiny nevýrazného prosazení PPP projektů v tranzitivních zemích v průběhu 90. let 20. století. Dnes se státy střední a východní Evropy, kam řadíme i Českou republiku, nacházejí ve zcela jiné pozici. Tranzitivní období se chýlí ke svému závěru, ekonomické systémy jednotlivých zemí jsou výhradně tržní a řada států se

---

<sup>73</sup> Vyskočil, V., Štrup, O. a Pavlík, M.: Facility management a public private partnership; Praha: Professional Publishing, 2007, str. 146

v roce 2004 stala v rámci tzv. východního rozšíření členem Evropské unie. Česká republika a ostatní státy se tedy dnes již nemusejí vyrovnávat s těžkostmi transformačního období.

Další kroky ilustrujme na příkladu České republiky. Za jedno z negativ devadesátých let jsme označili nesystematický přístup veřejného sektoru ke spolupráci se soukromými partnery. Na počátku roku 2004 česká vláda schválila politiku Partnerství veřejného a soukromého sektoru a začala při zajišťování veřejných služeb přistupovat k možné spolupráci se soukromými partnery systematicky. Roku 2004 bylo zřízeno PPP Centrum, které má napomáhat veřejnému sektoru realizovat PPP projekty, plnit poradní služby a připravovat metodiku a standardy. To znamená, že ke schvalování a následné realizaci projektů se nemá přistupovat nahodile nebo metodou pokusu a omylu, ale podle jasně specifikovaných ustálených postupů. I když by se to mohlo zdát jako pomalý postup, tak ani ve Velké Británii, která je průkopníkem spolupráce veřejného a soukromého sektoru, věci nepostupovaly raketovou rychlostí. První formální kroky o vypracování určitých metodických pokynů a pravidel proběhly v 80. letech, ale výraznější efekty se dostavovaly až od roku 1997.

Pečlivá příprava pravidel, doba nezbytná k usazení jednotlivých institucí a schválení potřebné legislativy sice vyžadují hodně času. Mohou ale odvrátit nepříjemnosti, předejít realizaci PPP projektů za každou cenu a přinést za peníze dostatečnou hodnotu.

Neúspěchy můžeme dokumentovat na výstavbě dálniční sítě v Polsku či v Maďarsku. Oba státy se snažily rychle vypořádat se zaostalou infrastrukturou a s nedostatkem dálnic. Výsledky, jak pro maďarský úsek dálnice M1, tak pro úsek polské dálnice A2, byly na konci 90. let stejné. Dálnice byly postaveny, uvedeny do provozu a koncesionář na nich má právo výběru mýta. Tím se mají zhodnotit prostředky, které vložil. Dálnice ale nejsou dostatečně využívány, protože mýto je vysoké. Proto dochází k používání alternativních dopravních cest. Chyba se stala již při přípravě projektu. V prognózách byla špatně odhadnuta poptávka a nebyla vhodně nastavena výše mýta. Byla pravděpodobně odvozena od návratnosti projektu bez ohledu na náklady obyvatel a přepraveců využívajících dálnici.

Nezmiňujme se jen o neúspěších sousedů, ale poučme se i z vlastních chyb, jichž se Česká republika dopustila v souvislosti s projektem výstavby dálnice D47. Nejprve uzavřela nevýhodnou smlouvu s izraelskou soukromou společností Housing & Construction Holding. Ta pak byla revidována, stavba označena za předraženu a pro stát se zvýšenými náklady v podobě placení stínového mýtného nepřijatelnou. Nakonec byla vypovězena a česká strana byla nucena zaplatit investorovi penále za odstoupení od smlouvy ve výši 20 milionů eur. Britský ekonom českého původu George Šmíd, který se dlouhodobě zabývá problematikou PPP, se ke kauze D47 vyjádřil následovně: „*Je to tragédie, protože PPP tím získalo špatnou*

*pověst a spouště lidí se do toho nechce. Já se skutečně domnívám, že to žádné PPP nebylo, protože neexistovalo přerozdělení rizik.*<sup>74</sup>

Ze zkušeností vidíme, že je nutné, aby veřejný sektor projekt dostatečně prozkoumal a analyzoval ještě před tím, než ho nabídne k realizaci soukromému partnerovi. Spolupráce veřejného sektoru s finančními poradci je nutností, aby se posoudilo, zda není výhodnější daný projekt realizovat tradiční cestou. Dále je nutné spolupracovat i s právními poradci, kteří by měli zajistit, aby všechny smluvní dokumenty byly v korektní.

Vhodným přístupem Česká republika je po právní stránce přijetí Koncesního zákona, který pomáhá vytvářet jednoznačné prostředí. Tento zákon představuje komplexní právní úpravu, která do té doby chyběla. To vyvolávalo pochyby, jak budou smlouvy se soukromým partnerem uzavírány.

U rozsáhlých a náročných projektů, které jsou realizovány na státní úrovni, by se tedy systematický přístup, který uplatňuje i Česká republika, měl vyplatit. Měl by zaručit úspěšné partnerství se soukromým sektorem a vyvarovat se zbytečných chyb, které jsme ilustrovali na předchozích příkladech. Jak Česká republika pokračuje v oblasti projektů PPP dále, ukážeme v části věnované pilotním projektům.

## 4.2 PILOTNÍ PROJEKTY

Pilotní projekty jsou považovány za hmatatelné počátky partnerství soukromého a veřejného sektoru. Na jejich úspěchu či neúspěchu závisí další vývoj celého programu PPP. Vybrané projekty mají mít dlouhodobý charakter, mají naplňovat strategický veřejný zájem a zajistit kapitál, který ve veřejném rozpočtu není k dispozici. Za pilotní projekty by měly být vybírány typy, které již byly realizovány v zahraničí a vykazují dobré výsledky. V případě naší země o schválení projektu jako pilotního rozhoduje vláda České republiky. Upozorníme, že schválení projektu jako pilotního ještě není zárukou jeho skutečné realizace.

Nesmíme ale podlehnout dojmu, že pilotní projekt je první realizací PPP na území státu. Tak tomu opravdu není. Přestože na celostátní úrovni zatím ještě nebyl realizován žádný projekt, na municipální úrovni už můžeme nalézt řadu příkladů, které jsou funkční i několik let. Větší zapojení regionů můžeme ilustrovat i slovy Jana Šnajdra, bývalého

---

<sup>74</sup> Článek PPP projekty nejsou zadlužováním, ale úsporou. Platí to i v Česku. [online], 2010 [cit. 2010-06-08]  
Zdroj: E15 text článku je dostupný z adresy  
[http://www.asociaceppp.cz/cnt/arch\\_nov/?action=ventire&n\\_id=970&start=40](http://www.asociaceppp.cz/cnt/arch_nov/?action=ventire&n_id=970&start=40) k 8.6.2010



výkonného ředitele Asociace PPP: „Regiony byly vždy napřed oproti svým centrálním úřadům. Mám tím na mysli zejména schopnost reagovat na aktuální potřeby a vývoj, které se v oblasti veřejné infrastruktury vyskytnou. V současné době se na úrovni krajů a měst realizují tisíce projektů na bázi PPP. Podmínkou všech těchto veřejných zakázek je samozřejmě veřejná soutěž, která se uskuteční na daný předmět. Regionální úředníci mají z pozice řádného hospodáře daleko blíže principu PPP, který přenáší nejproblematičtější část rizik každé veřejné zakázky na privátního partnera.“<sup>75</sup>

Příkladem může být projekt veřejného osvětlení v hlavním městě Praha, provozování vodárenských služeb společností Veolia Voda<sup>76</sup>, která dnes poskytuje služby čtyřem milionům obyvatel České republiky v 1 050 městech a obcích, zajištění hromadné dopravy nebo výstavba bytů v pražské městské části Běchovice v roce 2006, kde radnice postoupila investorovi pozemky s rozpadajícím se statkem, na jehož demolici neměly Běchovice prostředky. Investor se zavázal na pozemcích vystavět osm desítek bytů, z nichž deset případně městské části jako protihodnota za poskytnuté pozemky.

Na úrovni nižších samosprávných celků jsou projekty PPP zvažovány i dnes. Diskutuje se o projektu dodávek tepla z Elektrárny Dětmárovice do Bohumína, o modernizaci systému centralizovaného zásobování teplem v Kopřivnici, nebo o rekonstrukci a dostavbě zimního stadionu v Říčanech. Naopak, v případě výstavby plzeňského parkovacího domu Rychtářka byla již sepsána smlouva se soukromým partnerem Hermosa Real Estate a výstavba projektu se 430 parkovacími místy a 1600 m<sup>2</sup> komerčních ploch by měla být zahájena na podzim roku 2010. Partnerství mezi Plzní a stavitelem, který se stává i provozovatelem parkovacího domu Rychtářka, by mělo trvat 20 let. Studie prokázala, že realizace formou PPP vykazuje o 7% výhodnější hodnotu za peníze při porovnání s tradičním zajištěním.

#### 4.2.1 První vlna pilotních projektů

Výzva k podání návrhů na pilotní projekty se v České republice objevuje poprvé roku 2004. Zároveň s tím vláda schválila i harmonogram první vlny PPP, který je uveden v tabulce č. 3. Celkem se na Ministerstvu financí České republiky a v PPP Centru sešlo 9 návrhů, kam patřily:

---

<sup>75</sup> Citováno z rozhovoru pro časopis Development news

Johánek, T.: Regiony mohou být pro stát vzorem; časopis Development news, č. 4/2007, str. 38

<sup>76</sup> Čísla převzata z internetové stránky společnosti: <http://www.veoliavoda.cz/cz/> k 28.8. 2009

- 1) Modernizace, provoz a údržba trati v úseku Praha Masarykovo nádraží – železniční stanice Praha Ruzyně s výstavbou odbočky trati na Letiště Ruzyně;
- 2) Ubytovna hotelového typu a parkoviště v Ústřední vojenské nemocnici Praha ve Střešovicích;
- 3) Vysokoškolské koleje Masarykovy Univerzity v Brně;
- 4) Interaktivní vzdělávací a zábavné centrum Explorer Vaňkovka v Brně;
- 5) Čisté pracoviště pro výzkum a produkci kmenových buněk pro terapeutické použití; v humánní medicíně v areálu biomedicínských ústavů AV ČR v Praze-Krči;
- 6) Vzdělávací centrum v Uherském Hradišti;
- 7) Zpoplatnění vjezdu do památkové rezervace Praha;
- 8) Část městského okruhu města Prahy;
- 9) Regiotram NISA – projekt RTN-1.

V březnu 2005 vláda schválila první dva jmenované projekty, které nyní stručně popíšeme.

Projekt železničního spojení Prahy s letištěm Ruzyně a Kladnem (často nazývaný jako AIRCON) má umožnit rychlé spojení na letiště z centra města a v návaznosti umožnit obsluhu příměstských oblastí. Tím by se vyřešilo vysoké dopravní zatížení silnic, zvláště komunikace Evropská. AirCon je typickým zástupcem PPP projektu. Obdobné železniční spojení funguje mezi londýnským letištěm Heathrow a stanicí Paddington Station. Nebo ve Švédsku spojení na stockholmské letiště Arlanda.

AirCon ale není podporován všemi. Kritické námitky zaznívají hlavně z Prahy 6, kterou by tubus dráhy měl rozdělit na dvě části. Přesto, že by vedl přes její území, nemá řešit její dopravní obslužnost. Roku 2006 začal pražský magistrát řešit prodloužení trasy linky metra A z Dejvické přes Motol na Ruzyni. To by vytvořilo paralelní spojení s rychlodráhou. V roce 2008 bylo konečně potvrzeno, že trať povede do centra na Masarykovo nádraží. Vzhledem k protestům Prahy 6 povede část tratě pod zemským povrchem. Podle představ by AirCon mohl začít sloužit veřejnosti v roce 2013 a metro by bylo na letiště přivedeno až o 5 let později.

Ve spojitosti s Arlanda Expressem bych zmínila některé negativní aspekty pražského projektu. Pražské letiště není nijak zvláště vzdáleno od města, jako je tomu v případě Švédska. Rychlé spojení existuje po pozemních komunikacích již dnes. Zároveň musíme být opatrní při projekcích poptávky. Arlanda Express se totiž v minulosti potýkal s problémy nedostatečné poptávky. Cestující na letiště hojně využívali alternativních způsobů dopravy.

Druhým schváleným pilotním projektem se stává stavební záměr v areálu Ústřední vojenské nemocnice Praha. Tam by měla být vybudována ubytovna hotelového typu a parkoviště. Nemocnice by se měla stát špičkovým vojenským pracovištěm srovnatelným s jinými členskými státy NATO, kde budou probíhat vzdělávací programy pro vojenské i civilní lékaře. Soukromý partner by měl vystavět a provozovat ubytovnu s přilehlým parkovištěm určenou například pro jednodenní pacienty, pro rodiny hospitalizovaných, nebo pro účastníky školení.

Řada projektů výstavby nemocnic pomocí PPP byla již ve světě realizována. Český projekt je však mnohem jednodušší. Jedná se totiž o nemovitostní projekt, kde při výstavbě nebude nutno dbát na specifika zdravotnických zařízení, jako při stavbě reálné části nemocnice.

<b>Harmonogram příprav pilotních projektů PPP</b>		
<b>Pilotní projekty (PP)</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>1. vlna PP</b>		
Předložení návrhů PP na MF	30. 9.	
Projednání mezirezortním týmem PPP	26. 10.	
Předložení seznamu PP vládě ČR	31. 12.	
Oficiální zahájení prací na přípravě PP		1. 2.

*Tabulka č. 3<sup>77</sup> – Harmonogram 1. vlny PPP*

#### 4.2.2 Druhá vlna pilotních projektů

První vlnu (projekty byly vybrány v březnu 2005) vzápětí doplnilo pokračování. Ke 30. dubnu 2005 Ministerstvo dopravy a spravedlnosti ČR v rámci druhé vlny předkládají pět následujících projektů:

- 1) Výstavba, financování, údržba a provozování komunikace VMO Brno;
- 2) Výstavba, financování, údržba a provozování dálnice D3 Tábor Bošilec;
- 3) Vybudování nové soudní budovy v Ústí nad Labem;
- 4) Vybudování pobočky Krajského soudu Plzeň v Karlových Varech;
- 5) Vybudování věznice typu s ostrahou pro výkon trestu odsouzených osob.

<sup>77</sup> Převzato ze stránek Ministrestva financí ČR  
 Předložení pilotních projektů Partnerství veřejného a soukromého sektoru – 1. vlna [online], 2005  
[http://www.mfcr.cz/eps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub\\_priv\\_part\\_15263.html](http://www.mfcr.cz/eps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub_priv_part_15263.html) k 30.8. 2009

Krom brněnského projektu byly všechny ostatní v srpnu 2005 označeny za pilotní, z nichž každý má pomoci vyřešit ve své oblasti dlouhodobé problémy. Dva úseky dálnice D3 Tábor – Bošilec o celkové délce 30 km mají být součástí dálnice spojující Prahu s jižními Čechy. To napomůže dopravní obslužnosti jižních Čech a tranzitní dopravě přes naše území. Jak ústecký, tak karlovarský justiční areál mají zrychlit vyřizování soudních agend. To je dnes vinou nedostatečných kapacit zdlouhavé.

Nová věznice má zase vyřešit problém českých přeplněných nápravných zařízení, která neodpovídají evropským standardům. Podle nich má na vězně připadat 6 m<sup>2</sup> ve srovnání s českými pouhými 4 m<sup>2</sup>. Soukromý partner by měl zajistit výstavbu a provoz věznice, naopak střežení bude i nadále v kompetenci Vězeňské služby.

Všechny čtyři nově schválené pilotní projekty můžeme označit za tradiční představitele PPP. Výstavba silnic a dálnic bývá s partnerstvím soukromého a veřejného sektoru spojována nejvíce. Výstavba justičních areálů je nemovitostním projektem, se kterým jsou bohaté zkušenosti ve Velké Británii. Soukromé věznice nefungují jen ve Velké Británii, ale k jejich výstavbě dochází i v blízkém Maďarsku.

#### 4.2.3 Doba 1. a 2. vlny pilotních projektů

První a druhá vlna jsou spolu časově úzce spjaty. Takže bychom mohli lehce nabýt dojmu, že vláda plní svá předsevzetí a snaží se dostat časovým termínům. Pokud ale zvážíme původní harmonogram z roku 2004 ještě před jeho revizí v lednu 2005, vidíme, že dochází ke zpožděním. První projekty byly schváleny jako pilotní v březnu 2005. Původně měly být schváleny do konce roku 2004. Harmonogram druhé vlny se následně posouvá o jedno čtvrtletí. To ukazuje i přiložená tabulka.

Pilotní projekty (PP)	2005 původní	2005 revidovaný
<b>2. vlna PP</b>		
Předložení návrhů PP na MF	31. 1.	30. 4.
Projednání mezirezortním týmem PPP	28. 2.	31. 5.
Předložení seznamu PP vládě ČR	30. 4.	31. 7.
Oficiální zahájení prací na přípravě PP	31. 5.	31. 8.

Během první a druhé vlny se teprve ujasňují zákony, podle kterých se má partnerství soukromého a veřejného sektoru řídit. Ve druhé polovině roku 2005 byly přijaty dva nejdůležitější zákony, Zákon o veřejných zakázkách a Koncesní zákon. Po úpravách a po vrácení Senátem do Poslanecké sněmovny zákony nabyly účinnosti v polovině roku 2006. Čili v době, kdy některé pilotní projekty již měly vybrané hlavní poradce.

Ve srovnání se státy visegrádské čtyřky si Česká republika nestojí v rámci aplikace PPP nejlépe. Polsko a Slovensko již v roce 2005 připravovaly projekty výstavby dálniční sítě se soukromými partnery a Maďarsko mělo ve výstavbě soukromou věznici.

#### 4.2.4 Pokračování pilotních projektů

Vybrané pilotní projekty jdou dále svou vytyčenou cestou. Postupně jsou vyhlašovány tendry na poradce. Některé projekty měly vybrány své hlavní poradce již na počátku roku 2006. Dále přibývalo návrhů na projekty, které by mohly být realizovány v rámci PPP. K nim patří výstavba sedmipodlažního pavilonu v Nemocnici na Homolce, regenerace brownfieldu Ponava v Brně (zde má být vybudováno sportovní a kulturní centrum), výstavba a provoz kampusu Univerzity Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, nebo kompletní modernizace Krajské nemocnice Pardubice. Návrhy procházely přezkoumáním a nakonec nedošlo k realizaci pomocí partnerství veřejného a soukromého sektoru v případě Nemocnice na Homolce a při výstavbě kampusu v Ústí n.L. Základní charakteristiky všech zmíněných projektů si můžeme prohlédnout v Příloze č. 2.

##### 4.2.4.1 Analýza PPP projektů vládou v roce 2007

V roce 2007 si vláda nechala zpracovat dokument zabývající se analýzou PPP projektů. Pilotní projekty vlády se v té době nacházely ve své iniciační fázi. Byl stanoven strategický cíl projektu, často byli vybráni odborní poradci<sup>79</sup> na technické, finanční a právní otázky, ale nebyly schváleny studie proveditelnosti a ani v jednom případě nebyl zahájen tendr na výběr soukromého partnera.

---

<sup>78</sup> Zpracováno dle tabulek přístupných na adresách [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub\\_priv\\_part\\_15263.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub_priv_part_15263.html) (Předložení pilotních projektů Partnerství veřejného a soukromého sektoru – 1. vlna [online], 2005) a [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub\\_priv\\_part\\_20022.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub_priv_part_20022.html) Předložení pilotních projektů Partnerství veřejného a soukromého sektoru – 2. vlna [online], 2005) k 30.8. 2009

<sup>79</sup> Přehled poradců pro pilotní projekty je uveden v Příloze č. 3

Pomoc poradců je důležitá. PPP projekty jsou dlouhodobé, investičně náročné a není dobré je uzavírat bez kvalitní přípravy. Bohužel, zadavatelé zatím s poradci neumějí vždy nejlépe pracovat. Například Analýza pilotních projektů PPP uvádí: „*Jedním z rizik v oblasti poradenských služeb se v současné době jeví, že v některých případech zadavatelé neřídí poradce z pozice silného klienta, který má mít ujasněno, jaké výstupy od poradců očekává.*“<sup>80</sup>

V době zpracování studie byla nejdále příprava na výstavbu věznice, soudních areálů a ubytovny ve střešovické nemocnici. Zmiňované projekty již měly zpracovány studii proveditelnosti a u všech (krom soudního areálu v Karlových Varech) byla prokázána výhoda při realizaci formou PPP. To dokládá tabulka č. 5, ve které jsou uvedeny hodnoty peněžních toků projektu při realizaci klasickou cestou, tj. komparátor veřejného sektoru (PSC), a při realizaci pomocí PPP.

	PSC (tis. Kč)	PPP (tis. Kč)	Hodnota za peníze (tis. Kč)	Hodnota za peníze (%)	Délka trvání: výstavba/ provoz
ÚVN	850 707	592 005	258 702	30,4%	2/25
Justiční areál Ústí nad Labem	4 764 791	4 363 578	401 213	8,4 %	2/23
Věznice s ostrahou	3 041 667	2 663 902	377 765	12,57%	3/24
Justiční areál Karlovy Vary	1 870 612	1 819 664	50 949	2,7%	2/23

Tabulka č. 5<sup>81</sup> – Výsledky koncesních projektů

Pomocí partnerství veřejného a soukromého sektoru je výhodné budovat justiční areál v Ústí nad Labem, věznici s ostrahou a projekt ve střešovické nemocnici. Areál v Karlových Varech však nevykazuje dostatečnou hodnotu za peníze a proto bude realizován jinou formou financování.

#### 4.2.4.2 Česká stagnace

Na konci roku 2007 nebo začátkem roku 2008 měly být podle harmonogramů zahájeny výběry na koncesionáře většiny vládou podporovaných projektů. Ve skutečnosti však došlo teprve ke schvalování koncesních projektů (studií proveditelnosti) vládou. Prvním projektem, u něhož byl schválen koncesní projekt, byla výstavba ubytovny personálu

<sup>80</sup> Analýza pilotních PPP projektů [online], 2007 [cit. 2009-08-30] str. 5

přístupný na adrese [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Analyza\\_PPP\\_projektu\\_2007.doc](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Analyza_PPP_projektu_2007.doc)

<sup>81</sup> Tabulka je převzata z dokumentu Analýza pilotních PPP projektů [online], 2007 [cit. 2009-08-30], str. 11 přístupného na adrese [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Analyza\\_PPP\\_projektu\\_2007.doc](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Analyza_PPP_projektu_2007.doc)

s ubytovnou hotelového typu v Ústřední vojenské nemocnici ve Střešovicích. Stalo se tak v roce 2007. V roce 2008 přibylo schválení koncesního projektu soukromé věznice, výstavby dálnice D3, justičního areálu v Ústí nad Labem a projektu na odstranění některých ekologických zátěží vzniklých před privatizací. Ten vznikl na návrh ministerstva životního prostředí vedeného Martinem Bursíkem. U projektu rychlodráhy z centra metropole na letiště Ruzyně a pokračování do Kladna byl zpracován koncesní projekt.

Další postup v projektech je následující: po schválení koncesního projektu by mělo začít jednání s privátními partnery, z nichž bude vybrán vítěz. S ním bude uzavřena koncesní smlouva. Soutěžní dialog zatím začal probíhat jen v rámci projektu střešovické nemocnice. V případě projektu justičního areálu v Ústí nad Labem proběhlo zkoumání koncesního projektu Nejvyšším kontrolním úřadem (NKÚ), na což v návaznosti vláda v lednu 2009 uložila ministru spravedlnosti projekt na základě připomínek a doporučení NKÚ aktualizovat.

Na pokračování dalších projektů se částečně mohlo podílet i odvolání vlády premiéra Mirka Topolánka. Iniciativy jsou vyvíjeny hlavně u dálnice D3, v jejímž případě bohužel došlo v roce 2008 k chybnému rozhodnutí vzhledem k celosvětové finanční krizi. Původní projekt na výstavbu cca 30 km úseku dálnice D3 byl totiž přehodnocen na výstavbu úseku o délce 71,4 km z Veselí nad Lužnicí až ke státní hranici s Rakouskem a doplněn o údržbu dalších 42 km. Banky v současné době nejsou ochotny půjčovat příliš velké prostředky na relativně dlouhou dobu. Proto byl projekt revidován a soukromému partnerovi měl být nabídnut k výstavbě úsek o délce 27 km z Veselí nad Lužnicí do Úsilné. Dočasně jmenovaná vláda Jana Fischera postupovala v průběhu roku 2010 hlavně s přípravou PPP projektů v oblasti dopravní infrastruktury. Činnosti vlády v roce 2010 je věnována samotná kapitola.

Limitujícím faktorem, který nesmíme opomenout, je také legislativa. Platný koncesní zákon č. 139/2006 Sb. by měl být nahrazen novým zákonem o veřejných koncesních zakázkách. Jak se ale dočteme v podnikatelském týdeníku Profit: „*Novela zákona o veřejných zakázkách, která měla přispět ke zrychlení jejich zadávání a omezit korupci, protekcionismus a úplatkářství, nabírá zpoždění.*“<sup>82</sup> Zákon o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb. byl nakonec i kvůli posunu voleb z podzimu 2009 na květen 2010 novelizován. V účinnost by měl vstoupit 15. září 2010. Dalších legislativních změn se dočkáme v průběhu volebního období vlády, která vzejde z květnových voleb 2010.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Podnikatelský týdeník Profit, 2009, text článku je dostupný z adresy: [http://www.asociaceppp.cz/cnt/arch\\_nov/?action=ventire&n\\_id=843&start=20](http://www.asociaceppp.cz/cnt/arch_nov/?action=ventire&n_id=843&start=20) k 30.8. 2009

<sup>83</sup> V době dokončování práce teprve začala probíhat jednání o sestavení vlády.

Podstatné je, že investice do infrastruktury pomocí projektů PPP, jak dokládají aktuální čísla z Ministerstva financí, by měly být značné. Předpokládaná hodnota koncesních smluv vyjádřená v čisté současné hodnotě dosahuje výše 203, 5 miliardy korun, z čehož 193 miliard připadá na projekty v celostátní působnosti. Zbývajících 10,5 miliardy je určeno na projekty na úrovni krajů a obcí. K nim vydává Ministerstvo financí dle Koncesního zákona své stanovisko. Přesné dělení mezi projekty na úrovni státu a mezi odvětví na municipální úrovni uvádějí dvě následující tabulky.

<b>Předmět koncesní smlouvy</b>	<b>Zadavatel</b>	<b>Předpokládaná hodnota předmětu koncesní smlouvy v Kč</b>
<b>Ubytovna personálu ÚVN, ubytovna hotelového typu a parkoviště (ÚVN)</b> Koncesní projekt (KP) schválen usnesením vlády č. 1082 z 24. září 2007	Ústřední vojenská nemocnice	<b>1 285 455 014</b>
<b>Výstavba Justičního areálu v Ústí nad Labem (areál)</b> KP schválen usnesením vlády č. 605 z 21. května 2008	Ministerstvo spravedlnosti	<b>4 363 583 000</b>
<b>Výstavba a provoz věznice typu s ostrahou (věznice)</b> KP schválen usnesením vlády č. 605 z 21. května 2008	Vězeňská služba	<b>2 642 568 000</b>
<b>AirCon - spojení letiště s centrem včetně provozu a údržby</b> KP je ve fázi vypracování	Ministerstvo dopravy	<b>25 000 000 000</b>
<b>PPP projekt D3/R3 (stavba a financování úseků dálnice D3 a rychlostní silnice R3)</b> KP schválen usnesením vlády č. 1304 z 20. října 2008	Ministerstvo dopravy	<b>59 009 035 000</b>
<b>Odstranění některých ekologických zátěží vzniklých před privatizací</b> KP schválen podmíněně usnesením vlády č. 687 z 9. června 2008	Ministerstvo financí	<b>101 000 000 000</b>
<b>CELKEM</b>		<b>193 300 641 014</b>

Tabulka č. 6<sup>84</sup> – Hodnota projektů na státní úrovni

<b>Předmět koncesní smlouvy</b>	<b>Předpokládaná hodnota předmětu koncesní smlouvy v Kč</b>
Vodohospodářství	4 480 415 703
Energie	2 681 404 000
Sociální služby	564 566 000

<sup>84</sup> Tabulka uvádí stav k 16.12. 2009

Atualizovaný přehled projektů PPP v ČR – prosinec 2009, [online], 2009 [cit. 2010-06-08] dostupné na [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub\\_priv\\_part\\_51963.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub_priv_part_51963.html)



Ostatní	2 670 078 675
<b>CELKEM</b>	<b>10 396 464 068</b>

*Tabulka č. 7<sup>85</sup> – Hodnota projektů na municipální úrovni*

Označení této kapitoly jako česká stagnace není náhodné. Ačkoli v České republice nebyl ještě žádný projekt na celostátní úrovni realizován, v okolních státech mají již první praktické zkušenosti. Nejedná se jen o Slovensko, Maďarsko nebo Polsko, ale i Rumunsko. Český pomalý přístup můžeme dokumentovat na projektech výstavby silnic a dálnic, které patří v rámci PPP k nejčastěji realizovaným. Již v roce 2005 Polsko znalo soukromého partnera na výstavbu úseku dálnice A1 mezi městy Gdaňsk a Nowe Marzy. Stejně tak Bulharsko podepsalo koncesi na dostavbu a provozování dálnice Trakia. Další tendry jsou spojeny s maďarskou dálnicí M6 v letech 2008 a 2009 a od května roku 2009 má i Rumunsko svého prvního soukromého PPP partnera v oblasti dálniční sítě.

Rozdíly mezi Českou republikou a sousedním Slovenskem nebo Polskem se ještě více prohloubily na podzim roku 2009. S trochou nadsázky je možno říci, že Slovensko uzavíralo jeden tendr výstavby rychlostních komunikací za druhým. Slovensko však vinou současné ekonomické situace muselo poskytnout Evropské investiční bance záruky za úvěr soukromého partnera. Slovensko i Polsko v současnosti disponují obrovskou rozestavěností svých dálničních sítí, což umožňuje úvahy o budoucím ekonomickém růstu, který je s lepší dopravní infrastrukturou spojován.

V souvislosti s PPP projekty sousedních států se pro nás objevují dvě možná ohrožení. První můžeme spatřovat v ohrožení naší konkurenceschopnosti způsobené budoucí vyšší vyspělostí infrastruktury sousedů. Druhým ohrožením je odliv soukromých partnerů z trhu. Pokud bychom v budoucnu začali realizovat velké infrastrukturní projekty formou PPP, tak na trhu již nemusí být dostatek partnerů ochotných ke spolupráci, protože budou smluvně vázáni v sousedních zemích.

Na konci roku 2009 organizace Transparency International – Česká republika zveřejnila dokument Partnerství veřejného a soukromého sektoru v České republice s podtitulem: Problémy současného stavu pilotních projektů a dalších strategických zakázek. Dokument obsahuje kritiku programu pilotních PPP projektů. Je pravda, že program v uplynulých letech stagnoval. Jenže institucionální zabezpečení PPP není jednoduchá

<sup>85</sup> Tabulka uvádí stav k 16.12. 2009  
 Aktualizovaný přehled projektů PPP v ČR – prosinec 2009, [online], 2009 [cit. 2010-06-08]  
 dostupné na [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub\\_priv\\_part\\_51963.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub_priv_part_51963.html)

záležitost. V tomto dokumentu je řada nepřesností. Mezi PPP projekty například zahrnuje i zakázku na mýtné.

Tuto studii kritizovaly nejen státní instituce, ministerstvo dopravy a PPP Centrum, ale i soukromá Asociace PPP. Ač je partnerství veřejného a soukromého sektoru v řadě zemí fungujícím doplňkem ke státním zakázkám, tak při čtení této studie převládá z PPP negativní dojem.

#### **4.2.4.3 Rok 2010 a první úspěch**

Dočasně jmenovaná vláda Jana Fischera se dočkala v květnu roku 2010 prvního hmatatelného posunu v rámci programu pilotních projektů PPP. 24. května 2010 vláda vyjádřila souhlas s výstavbou ubytovny personálu, ubytovny hotelového typu a parkoviště v areálu Ústřední vojenské nemocnice Střešovice společností Prague Military Hospital Concession, a.s. (PMHC). 27. května 2010 v 17:00 pak náměstek ministra obrany Jan Fulík podepsal se zástupci PMHC, v jejímž čele stojí Metrostav, a.s., smlouvu na zakázku ve výši 2,6 miliard a délce trvání 25 let. PMHC se ve smlouvě zavázala vystavět a následně provozovat ubytovnu pro personál o kapacitě 240 lůžek, ubytovnu hotelového typu s 260 lůžky a parkoviště s 300 místy.

Původního soutěžního dialogu se od podzimu 2009 účastnily čtyři firmy – Prague Military Hospital Concession, a.s., PPP Construction CZ, vedené společností Vinci, John Laing a Geosan. John Laing a Geosan se nakonec výběrového řízení nezúčastnili a PPP Construction CZ se nepodařilo na projekt sehnat financování. Schválení vlády proběhlo na poslední chvíli, protože závazek financující banky, kterou je ČSOB, pro PMHC platil jen do 31. května 2010. S výstavbou v areálu nemocnice by se mělo začít na podzim 2010.

Další oblastí PPP, na které vláda pracovala, je budování dopravní infrastruktury, a to výhradně dálnic a rychlostních komunikací. V květnu 2010 ministerstvo dopravy vybralo tři společnosti. Pricewaterhouse Coopers, KPMG a Deloitte mají radit při projektech PPP. První práci by společnosti měly odvést při vypracování finančních plánů na projekt rekonstrukce dálnice D1. PPP v dopravě bylo v minulosti spojováno výhradně s budováním D3, jejíž výstavba formou PPP nebyla vládou na počátku roku 2010 schválena.

Výstavbu D3 a ostatních komunikací brzdí, krom jiného, problémy s výkupem pozemků. Výstavba dálnice D3 nemohla být v minulosti zadána soukromému investorovi, protože stát neměl k dispozici pozemky a zároveň není možné přenést riziko výkupu na soukromého partnera. Jedná se totiž o riziko, které může lépe řídit stát. Problém výkupu

pozemků by měl vyřešit zákon, který má napomoci urychlit výstavby dopravní infrastruktury a usnadnit výkup pozemků.

Současná silniční infrastruktura nedostačuje a existuje řada projektů, které by pro její zlepšení měly být realizovány. Na všechny ale nejsou k dispozici finanční prostředky. Ministr dopravy dočasně jmenované vlády, Gustav Slamečka proto nechal zpracovat plán výstavby do roku 2025. Jeho výsledkem jsou projekty nejvyšší priority, které by měly být uskutečněny do roku 2017, a projekty druhé vlny, které by měly být realizovány do roku 2025.

Společně s plánem výstavby ministr Slamečka představil v květnu 2010 i plán financování. Vzhledem k nedostatku zdrojů ve státním rozpočtu musel ministr přijít s alternativními zdroji financování, aby zajistil dostatek prostředků. Plán výstavby do roku 2025 je uskutečnitelný jen s vydáním dluhopisů v roce 2015 a jejich splatností po roce 2025 a s využitím PPP partnerství na některé projekty. Pomocí spolupráce veřejného a soukromého sektoru by měla být budována dálnice D3 vedoucí na rakouské hranice, rekonstruována a rozšířena D1, vystavěna R35 a dále D11 od Jaroměře k polské hranici. Celkem se jedná o projekty za 95 miliard korun, z nichž dva posledně jmenované by měly být součástí druhé vlny výstavby.

Co nejdříve by se mělo začít s rekonstrukcí a s rozšířením dálnice D1 o jeden pruh v každém směru na 160 km úseku mezi Mirošovicemi a Kývalkou u Brna. Již dnes je dálnice na pokraji své životnosti. V případě D1 nejsme limitováni technickými překážkami, protože nemusí být vykupovány pozemky a nemusí se žádat o územní rozhodnutí. Ministerstvo životního prostředí ČR vydalo souhlasné stanovisko s rozšiřováním komunikace, proto může být koncept PPP použit. Ředitelství silnic a dálnic (ŘSD) ale nemá na opravu. Proto by uvítalo realizaci opravy v rámci partnerství veřejného a soukromého sektoru. Generální ředitel ŘSD Alfréd Brunclík se k opravě D1 vyjadřuje následovně: „*Pokud bychom opravovali D1 standardním způsobem, kdy je investorem stát, tak by to trvalo deset dvanáct let. To je neúnosné.*“<sup>86</sup> Naopak, v případě, že by dálnici opravoval koncesionář, se mluví o odhadech trvání prací pět let.

Podpora občanů k budování dálnic formou spolupráce veřejného a soukromého sektoru byla prokázána v březnu 2010 výzkumem společností SC&C a STEM pro Českou televizi. Výzkum proběhl v Královohradeckém kraji na vzorku necelého tisíce respondentů. 31 % dotázaných výstavbu formou PPP podporovalo, 37 % spíše ano, 19 % bylo spíše proti a

---

<sup>86</sup> Článek ŘSD nedisponuje dostatkem peněz. Uvítalo by PPP projekty. [online], 2010 [cit. 2010-06-08]  
Zdroj: týdeník EURO přístupné na adrese  
[http://www.asociaceppp.cz/cnt/arch\\_nov/?action=ventire&n\\_id=1015&start=20](http://www.asociaceppp.cz/cnt/arch_nov/?action=ventire&n_id=1015&start=20)

13 % bylo proti výstavbě formou PPP. Podle tohoto průzkumu zde veřejná podpora projektů dopravní infrastruktury existuje.

#### 4.2.5 Metodiky

Tvorba metodických materiálů je důležitá, protože „využití vzorových metodik optimalizuje jednotlivé procesy, zkvalitňuje výstupy, přináší rychlou orientaci v problému, snižuje náklady, zvyšuje transparentnost a umožňuje účinnou kontrolu“<sup>87</sup>, jak se píše v dokumentu Analýza pilotních projektů PPP. V roce 2005 začalo MF<sup>88</sup> společně s PPP Centrem pro zadavatele projektů připravovat několik dokumentů. Jednalo se o následující materiály<sup>89</sup>:

- Řízení rizik
- Kodex správného řízení projektů
- Metodika výběru poradců
- Etický kodex
- Příručka EU a fondy PPP
- Identifikace potřeb
- Předběžný návrh
- Vzorová koncesní smlouva.

První odhady hovořily o tom, že vypracované metodiky by mohly být zadavatelům k dispozici již na konci roku 2005. To bylo nadmíru optimistické, protože první materiály byly publikovány až v průběhu roku 2007<sup>90</sup>.

Dnes již zadavatelé mají k dispozici řadu metodik zveřejněných na stránce ministerstva financí<sup>91</sup>, z nichž valná většina byla publikována ve druhé polovině roku 2008. Případová studie k metodice Hodnota za peníze, přibyla v červnu 2009.

Státní zaměstnanci mohou využívat následující metodiky: Hodnota za peníze, doplněná o případovou studii: Jak sestavit PSC model, Metodika koncesního projektu,

---

<sup>87</sup> Analýza pilotních PPP projektů [online], 2007 [cit. 2009-08-30] str. 4  
přístupného na adrese [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Analyza\\_PPP\\_projektu\\_2007.doc](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Analyza_PPP_projektu_2007.doc)

<sup>88</sup> Zkratka pro Ministerstvo financí České republiky

<sup>89</sup> Informace z Předložení pilotních projektů Partnerství veřejného a soukromého sektoru – 2. vlna [online], 2005) k 30.8. 2009  
přístupné na [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub\\_priv\\_part\\_20022.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub_priv_part_20022.html)

<sup>90</sup> Jak dokazuje tabulka na str. 13 dokumentu Analýza pilotních PPP projektů [online], 2007  
přístupný z adresy [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Analyza\\_PPP\\_projektu\\_2007.doc](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Analyza_PPP_projektu_2007.doc)

<sup>91</sup> PPP – Metodiky a doporučené postupy [online]  
dostupné na [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/tr\\_ppp\\_metodiky\\_postupy.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/tr_ppp_metodiky_postupy.html)

Vzorová koncesní smlouva doplněná o manuál, Řízení rizik, Zobrazení rozpočtových dopadů PPP projektů v dokumentaci SR a střednědobého výhledu a Metodika ke koncesnímu zákonu. V květnu letošního roku přibyla metodika Praktická interpretace finančních modelů.

Jak víme, metodiky mají vést zadavatele přes počáteční fáze PPP projektu. Pokud ale nejsou k dispozici, musí zadavatel hledat vlastní nesystémový přístup k problematice, kterou řeší. To může celý proces zneprůhlednit, prodloužit, nebo vyvolat zvýšené náklady.

Metodiky ale nejsou jedinou možnou cestou. Aby mohly být správně používány, je nutné, aby pracovníci státní správy a územních samospráv dobře chápali princip PPP projektů a měli inspiraci v jichž existujících projektech. Ministerstvo financí se proto zavázalo k pravidelnému proškolení. Od podzimu 2009 proběhlo několik seminářů pro pracovníky krajů, obcí a jejich organizací. Výhodou je, že řada seminářů byla svolána přímo v regionech a byly zaměřeny na konkrétní témata, jako parkovací domy, volnočasové aktivity, školství, sociální služby, nejčastější chyby v rámci PPP a rady, jak se jich vyvarovat.

#### 4.3 OČEKÁVÁNÍ

Uplynulé roky byly pro Českou republiku a veliké PPP projekty na celostátní úrovni synonymem stagnace. V dnešní situaci by pomohl výrazný impuls jako důkaz, že v České republice bude partnerství s veřejným sektorem nejen zvažováno, ale i realizováno jako alternativa k zajištění veřejných služeb a infrastruktury. Prvním takovým úspěchem by se měla stát ubytovna v areálu Ústřední vojenské nemocnice Střešovice, jejíž koncesionář byl již vybrán.

PPP princip se úspěšně uplatňuje na regionální úrovni. Typické je provozování vodárenských a kanalizačních služeb. Partnerství veřejného a soukromého partnera se uplatňuje i v dalších oblastech, z nichž namátkou jmenujme rekonstrukci energetického systému ve Fakultní nemocnici Motol, rekonstrukci kardiocentra v Jihlavě nebo Aquapark v Olomouci.

Zvažována je řada jiných projektů z různých oblastí. Ostrava diskutuje výstavbu sportovního stadionu, Kopřivnice uvažuje o rekonstrukci centrálního zásobování teplem, Třebíč o revitalizaci autobusového nádraží, Zlín má dokončen koncesní projekt na výstavbu kongresového centra, Královehradecký kraj hledá provozovatele domovů důchodců a v Praze by mohla být ve spolupráci se soukromým partnerem vybudována linka metra D.

Škoda, že v lednu 2009 musel Pardubický kraj odstoupit od záměru rekonstruovat s pomocí soukromého partnera nemocnici. Rekonstrukce měla trvat pět let a partner měl proinvestovat přes dvě miliardy korun. Poté měl celou nemocnici spravovat po více než 20

let. Žádný ze tří uchazečů v tendru ale nepředložil konkrétní nabídku. Hejtman kraje, R. Martínek<sup>92</sup> označil za příčiny světovou finanční krizi a rozhodnutí Ministerstva zdravotnictví redukovat traumacentrum a onkologické centrum nemocnice.

Světová finanční krize může být pro projekty PPP skutečným problémem. Banky nejsou příliš ochotny půjčovat a požadují vysoké záruky. Na tyto problémy na počátku roku 2009 reagovala např. Velká Británie zavedením speciálního fondu pro infrastrukturu, který poskytuje půjčky projektům na bázi partnerství veřejného a soukromého sektoru. Snahou je snížit nezaměstnanost a nastartovat hospodářství. Krize způsobila, že se diskutuje o tom, že by veřejný partner měl převzít část rizik spojených s financováním.

Obecně vzato jsou PPP projekty dobrým řešením pro naši republiku. To vyplývá i ze zprávy OECD, která zdůrazňuje nutnost budování infrastruktury, která stále zaostává za státy západní Evropy. Jak se píše na novinkách Asociace PPP: „*V tomto směru by Česku podle OECD mohly výrazně pomoci projekty založené na bázi partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP).*“<sup>93</sup>

Na regionální úrovni je v České republice spolupráce mezi veřejným a soukromým partnerem již využívána a vykazuje dobré výsledky. Zbývá nastartovat i celorepublikové projekty. Soukromý partner pro projekt Ústřední vojenské nemocnice byl již vybrán a na konci roku 2010 se očekává výběr partnera pro výstavbu justičního paláce v Ústí nad Labem a diskutuje se též o dopravních projektech.

K rozvoji partnerství veřejného a soukromého sektoru by u nás mohla napomoci i ekonomická krize. Např. Slovensko v letošním roce očekává růst hrubého domácího produktu o 2,8 %, k čemuž by 25 % měly přispět projekty PPP. Krize ale na počátku zhoršila postavení projektů spolupráce veřejného a soukromého sektoru tím, že ztížila přístup soukromého partnera k finančním prostředkům. Situace na finančních přispěla k omezení dostupnosti bankovních úvěrů, ke zvýšení nákladů na půjčky a financující instituce začaly žádat další záruky. Jediný, kdo v této době může takové záruky poskytnout, je stát. Proto země jako Velká Británie, Francie nebo sousední Slovensko záruky poskytly. Můžeme se ptát, proč se veřejný sektor zaručuje za závazky soukromého partnera a zda to přináší nějaké výhody.

Vzhledem ke krizi byly výrazně omezeny prostředky do infrastrukturních projektů, protože v napjatých veřejných rozpočtech chybí. Bez státních záruk by došlo i k pozastavení

---

<sup>92</sup> Tyto příčiny byly zveřejněny 16.1. 2009 na stránkách Asociace PPP [http://www.asociaceppp.cz/cnt/arch\\_nov/?start=80](http://www.asociaceppp.cz/cnt/arch_nov/?start=80) k 30.8. 2009 a pocházejí ze zdroje ISI Emerging Markets

<sup>93</sup> OECD doporučuje zapojení PPP projektů [online], 2008 [cit. 2009-08-30] přístupné na adrese [http://www.asociaceppp.cz/cnt/arch\\_nov/?action=venture&n\\_id=684&start=180](http://www.asociaceppp.cz/cnt/arch_nov/?action=venture&n_id=684&start=180)

realizace PPP projektů. Víme, že kvalitní infrastruktura má vliv na konkurenceschopnost a že investice napomáhají růstu HDP a celé výkonnosti země.

Nutnost prorůstových opatření v době krize si uvědomila i Evropská unie. Předseda Evropské komise José Manuel Barroso prohlásil: „*Jelikož se Evropa dostává z hospodářské krize, partnerství veřejného a soukromého sektoru mohou v budoucnosti veřejným orgánům pomoci vytvářet pracovní místa dalšími investicemi, přičemž můžeme uplatňovat vhodné strategie, jak znovu vyrovnat veřejné finance... Chceme, aby veřejné orgány využívaly partnerství veřejného a soukromého sektoru intenzivněji a lepším způsobem.*“<sup>94</sup> Rozhodnutí, zda bude partnerství veřejného a soukromého sektoru využito, ale zůstává v kompetenci vnitrostátních orgánů. Napomoci realizaci PPP projektů by měla Evropská investiční banka, strukturální fondy PPP a zjednodušená legislativa.

Studie: Vliv realizace PPP na ekonomiku České republiky<sup>95</sup>, zmiňuje řadu výhod a dopadů na ekonomiku v případě realizace např. výstavby dálnice D3. Nejen sama investice, ale i multiplikační efekty s ní spojené přispívají k růstu hrubého domácího produktu. Zásadou realizace vzroste zaměstnanost a vybudovaná komunikace posílí konkurenceschopnost regionu. To se projeví ve tvorbě nových pracovních míst. Z neekonomických efektů jmenujme úsporu času při dopravě, nižší dopad na životní prostředí, nebo zvýšení bezpečnosti silničního provozu.

Stejně následky by měla i výstavba dálnice tradiční cestou. Ve prospěch PPP hovoří rychlost realizace. Jak zmiňuje studie<sup>96</sup>, projekt by poskytl prorůstový impuls, v případě realizace pomocí partnerství veřejného a soukromého sektoru by ulehčil napjatým veřejným financím a nezvýšilo by se riziko zhoršení ratingové pozice České republiky, protože výstavbu by financoval soukromý partner.

Situace v českém stavebnictví v první polovině roku 2010 není dobrá. Firmy očekávají pro letošní rok pokles. „*Investic v soukromém sektoru je stále nedostatek. Pokud má tedy oživení přijít v roce 2011, bude zásadní roli hrát veřejný sektor,*“<sup>97</sup> prohlásil v dubnu 2010 partner KMPG Česká republika odpovědný za sektor stavebnictví Andreas Höfinnghoff.

---

<sup>94</sup> Komise přijímá sdělení o naplnění potenciálu partnerství veřejného a soukromého sektoru [online], 2009 [cit. 2010-06-08]

přístupno z adresy [http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp\\_a\\_krize/?page=0&action=vfile\\_cs&id=7&disp=inline](http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp_a_krize/?page=0&action=vfile_cs&id=7&disp=inline)

<sup>95</sup> Ostřížek, J., Kouba, L: Vliv realizace PPP na ekonomiku České republiky [online], 2009, str. 27

Přístupno z adresy [http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp\\_a\\_krize/?page=0&action=vfile\\_cs&id=9&disp=inline](http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp_a_krize/?page=0&action=vfile_cs&id=9&disp=inline)

<sup>96</sup> Tamtéž, str. 31

<sup>97</sup> Článek Stavební firmy zhoršují výhled na letošní rok. Spásu vidí v PPP projektech [online], 2010 [cit. 2010-06-08]

Zdroj: ČTK přístupno z adresy [http://www.asociaceppp.cz/cnt/arch\\_nov/?action=venture&n\\_id=1031&start=0](http://www.asociaceppp.cz/cnt/arch_nov/?action=venture&n_id=1031&start=0)

## ZÁVĚR

Partnerství veřejného a soukromého sektoru je jednou z možných cest k zajištění veřejných služeb a infrastruktury, jehož použití v praxi s sebou přináší zjevné výhody, ale i nevýhody.

V České republice spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem zatím neměla možnost prosadit se na celostátní úrovni, kde se většinou jedná o projekty v miliardových hodnotách. Ač nebyl do praxe zatím uveden žádný pilotní projekt, již fungují, nebo jsou postupně realizovány desítky projektů na municipální úrovni. Budeme-li chtít hovořit o PPP projektech v naší zemi jen ve velkých číslech, která jsou zmiňována v souvislosti s pilotními projekty, byla tato oblast do letošního roku téměř bez vývoje. Chyběl posun vpřed. Svou nezastupitelnou úlohu však mají kraje a obce, které jsou mnohem flexibilnější a spolupráci veřejného a soukromého sektoru používají k naplnění svých cílů a k zajištění potřeb občanů. Na municipální úrovni je tato oblast bezesporu dynamická.

PPP projekty jsou využívány celosvětově. Každým rokem přibývají nové státy, které využití tohoto partnerství zvažují. v zemích, které mají se spoluprací veřejného a soukromého sektoru bohaté zkušenosti, se objevují další projekty.

Další léta ukážou, jestli v České republice dojde k naplnění některého z pilotních projektů, nebo zda zůstane pouze u úvah. Zjednodušeně můžeme říci, že pokud se u projektu prokáže dostatečná hodnota za peníze, pokud se vybere vhodný partner, uzavře se smlouva se specifikací poskytovaných služeb, potom neexistují žádné překážky, proč by takový model zajištění veřejných služeb neměl být realizován a podporován. Úkol, jak dál s projekty PPP, bude ležet na vládě, která vzejde z předčasných voleb v květnu roku 2010.

PPP projektům v České republice můžeme přát štěstí při realizaci, aby nedošlo k fatálním pochybením, která by pokračování tohoto partnerství ohrozila. Nebo aby se zadavatelé projektů slepě nehali jen za naplněním výstavby, ale i za uskutečněním strategických cílů, pro které jsou projekty realizovány.



## **PŘÍLOHY**

### **PŘÍLOHA Č. 1 SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK**

Graf č.1 – Lepší výsledky PFI ve Velké Británii.....	9
Obrázek č.1 – Celkový proces realizace projektu PPP .....	13
Graf č.2 – Graf vývoje plateb při odlišné realizaci projektu .....	21
Tabulka č.1 – Hodnota Indexu vnímání korupce 2008 pro vybrané státy .....	25
Obrázek č. 2 – Organizační schéma PPP Centra .....	43
Tabulka č. 3 – Harmonogram 1. vlny PPP .....	50
Tabulka č.4 – Harmonogram 2. vlny PPP .....	52
Tabulka č. 5 – Výsledky koncesních projektů.....	53
Tabulka č. 6 – Hodnota projektů na státní úrovni.....	55
Tabulka č. 7 – Hodnota projektů na municipální úrovni .....	56

2008 CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX				
country rank	country	2008 CPI score	surveys used	confidence range
1	Denmark	9,3	6	9.1 - 9.4
1	New Zealand	9,3	6	9.2 - 9.5
1	Sweden	9,3	6	9.2 - 9.4
4	Singapore	9,2	9	9.0 - 9.3
5	Finland	9,0	6	8.4 - 9.4
5	Switzerland	9,0	6	8.7 - 9.2
7	Iceland	8,9	5	8.1 - 9.4
7	Netherlands	8,9	6	8.5 - 9.1
9	Australia	8,7	8	8.2 - 9.1
9	Canada	8,7	6	8.4 - 9.1
11	Luxembourg	8,3	6	7.8 - 8.8
12	Austria	8,1	6	7.6 - 8.6
12	Hong Kong	8,1	8	7.5 - 8.6
14	Germany	7,9	6	7.5 - 8.2
14	Norway	7,9	6	7.5 - 8.3
16	Ireland	7,7	6	7.5 - 7.9
16	United Kingdom	7,7	6	7.2 - 8.1
18	Belgium	7,3	6	7.2 - 7.4
18	Japan	7,3	8	7.0 - 7.6
18	USA	7,3	8	6.7 - 7.7
21	Saint Lucia	7,1	3	6.6 - 7.3
22	Barbados	7,0	4	6.5 - 7.3
23	Chile	6,9	7	6.5 - 7.2
23	France	6,9	6	6.5 - 7.3
23	Uruguay	6,9	5	6.5 - 7.2
26	Slovenia	6,7	8	6.5 - 7.0
27	Estonia	6,6	8	6.2 - 6.9
28	Qatar	6,5	4	5.6 - 7.0
28	Saint Vincent and the Grenadines	6,5	3	4.7 - 7.3
28	Spain	6,5	6	5.7 - 6.9
31	Cyprus	6,4	3	5.9 - 6.8
32	Portugal	6,1	6	5.6 - 6.7
33	Dominica	6,0	3	4.7 - 6.8
33	Israel	6,0	6	5.6 - 6.3
35	United Arab Emirates	5,9	5	4.8 - 6.8
36	Botswana	5,8	6	5.2 - 6.4
36	Malta	5,8	4	5.3 - 6.3
36	Puerto Rico	5,8	4	5.0 - 6.6
39	Taiwan	5,7	9	5.4 - 6.0
40	South Korea	5,6	9	5.1 - 6.3
41	Mauritius	5,5	5	4.9 - 6.4
41	Oman	5,5	5	4.5 - 6.4
43	Bahrain	5,4	5	4.3 - 5.9
43	Macau	5,4	4	3.9 - 6.2
45	Bhutan	5,2	5	4.5 - 5.9
45	Czech Republic	5,2	8	4.8 - 5.9
47	Cape Verde	5,1	3	3.4 - 5.6
47	Costa Rica	5,1	5	4.8 - 5.3
47	Hungary	5,1	8	4.8 - 5.4
47	Jordan	5,1	7	4.0 - 6.2
47	Malaysia	5,1	9	4.5 - 5.7
52	Latvia	5,0	6	4.8 - 5.2
52	Slovakia	5,0	8	4.5 - 5.3
54	South Africa	4,9	8	4.5 - 5.1
55	Italy	4,8	6	4.0 - 5.5
55	Seychelles	4,8	4	3.7 - 5.9

<sup>98</sup> CPI 2008 table [online], [cit. 2009-07-20]  
dostupné na [http://www.transparency.org/news\\_room/in\\_focus/2008/cpi2008/cpi\\_2008\\_table](http://www.transparency.org/news_room/in_focus/2008/cpi2008/cpi_2008_table)

57	Greece	4,7	6	4.2 - 5.0
58	Lithuania	4,6	8	4.1 - 5.2
58	Poland	4,6	8	4.0 - 5.2
58	Turkey	4,6	7	4.1 - 5.1
61	Namibia	4,5	6	3.8 - 5.1
62	Croatia	4,4	8	4.0 - 4.8
62	Samoa	4,4	3	3.4 - 4.8
62	Tunisia	4,4	6	3.5 - 5.5
65	Cuba	4,3	4	3.6 - 4.8
65	Kuwait	4,3	5	3.3 - 5.2
67	El Salvador	3,9	5	3.2 - 4.5
67	Georgia	3,9	7	3.2 - 4.6
67	Ghana	3,9	6	3.4 - 4.5
70	Colombia	3,8	7	3.3 - 4.5
70	Romania	3,8	8	3.4 - 4.2
72	Bulgaria	3,6	8	3.0 - 4.3
72	China	3,6	9	3.1 - 4.3
72	Macedonia (Former Yugoslav Republic of)	3,6	6	2.9 - 4.3
72	Mexico	3,6	7	3.4 - 3.9
72	Peru	3,6	6	3.4 - 4.1
72	Suriname	3,6	4	3.3 - 4.0
72	Swaziland	3,6	4	2.9 - 4.3
72	Trinidad and Tobago	3,6	4	3.1 - 4.0
80	Brazil	3,5	7	3.2 - 4.0
80	Burkina Faso	3,5	7	2.9 - 4.2
80	Morocco	3,5	6	3.0 - 4.0
80	Saudi Arabia	3,5	5	3.0 - 3.9
80	Thailand	3,5	9	3.0 - 3.9
85	Albania	3,4	5	3.3 - 3.4
85	India	3,4	10	3.2 - 3.6
85	Madagascar	3,4	7	2.8 - 4.0
85	Montenegro	3,4	5	2.5 - 4.0
85	Panama	3,4	5	2.8 - 3.7
85	Senegal	3,4	7	2.9 - 4.0
85	Serbia	3,4	6	3.0 - 4.0
92	Algeria	3,2	6	2.9 - 3.4
92	Bosnia and Herzegovina	3,2	7	2.9 - 3.5
92	Lesotho	3,2	5	2.3 - 3.8
92	Sri Lanka	3,2	7	2.9 - 3.5
96	Benin	3,1	6	2.8 - 3.4
96	Gabon	3,1	4	2.8 - 3.3
96	Guatemala	3,1	5	2.3 - 4.0
96	Jamaica	3,1	5	2.8 - 3.3
96	Kiribati	3,1	3	2.5 - 3.4
96	Mali	3,1	6	2.8 - 3.3
102	Bolivia	3,0	6	2.8 - 3.2
102	Djibouti	3,0	4	2.2 - 3.3
102	Dominican Republic	3,0	5	2.7 - 3.2
102	Lebanon	3,0	4	2.2 - 3.6
102	Mongolia	3,0	7	2.6 - 3.3
102	Rwanda	3,0	5	2.7 - 3.2
102	Tanzania	3,0	7	2.5 - 3.3
109	Argentina	2,9	7	2.5 - 3.3
109	Armenia	2,9	7	2.6 - 3.1
109	Belize	2,9	3	1.8 - 3.7
109	Moldova	2,9	7	2.4 - 3.7
109	Solomon Islands	2,9	3	2.5 - 3.2
109	Vanuatu	2,9	3	2.5 - 3.2
115	Egypt	2,8	6	2.4 - 3.2
115	Malawi	2,8	6	2.4 - 3.1
115	Maldives	2,8	4	1.7 - 4.3
115	Mauritania	2,8	7	2.2 - 3.7
115	Niger	2,8	6	2.4 - 3.0
115	Zambia	2,8	7	2.5 - 3.0
121	Nepal	2,7	6	2.4 - 3.0
121	Nigeria	2,7	7	2.3 - 3.0

121	Sao Tome and Principe	2,7	3	2.1 - 3.1
121	Togo	2,7	6	1.9 - 3.7
121	Viet Nam	2,7	9	2.4 - 3.1
126	Eritrea	2,6	5	1.7 - 3.6
126	Ethiopia	2,6	7	2.2 - 2.9
126	Guyana	2,6	4	2.4 - 2.7
126	Honduras	2,6	6	2.3 - 2.9
126	Indonesia	2,6	10	2.3 - 2.9
126	Libya	2,6	5	2.2 - 3.0
126	Mozambique	2,6	7	2.4 - 2.9
126	Uganda	2,6	7	2.2 - 3.0
134	Comoros	2,5	3	1.9 - 3.0
134	Nicaragua	2,5	6	2.2 - 2.7
134	Pakistan	2,5	7	2.0 - 2.8
134	Ukraine	2,5	8	2.2 - 2.8
138	Liberia	2,4	4	1.8 - 2.8
138	Paraguay	2,4	5	2.0 - 2.7
138	Tonga	2,4	3	1.9 - 2.6
141	Cameroon	2,3	7	2.0 - 2.7
141	Iran	2,3	4	1.9 - 2.5
141	Philippines	2,3	9	2.1 - 2.5
141	Yemen	2,3	5	1.9 - 2.8
145	Kazakhstan	2,2	6	1.8 - 2.7
145	Timor-Leste	2,2	4	1.8 - 2.5
147	Bangladesh	2,1	7	1.7 - 2.4
147	Kenya	2,1	7	1.9 - 2.4
147	Russia	2,1	8	1.9 - 2.5
147	Syria	2,1	5	1.6 - 2.4
151	Belarus	2,0	5	1.6 - 2.5
151	Central African Republic	2,0	5	1.9 - 2.2
151	Côte d'Ivoire	2,0	6	1.7 - 2.5
151	Ecuador	2,0	5	1.8 - 2.2
151	Laos	2,0	6	1.6 - 2.3
151	Papua New Guinea	2,0	6	1.6 - 2.3
151	Tajikistan	2,0	8	1.7 - 2.3
158	Angola	1,9	6	1.5 - 2.2
158	Azerbaijan	1,9	8	1.7 - 2.1
158	Burundi	1,9	6	1.5 - 2.3
158	Congo, Republic	1,9	6	1.8 - 2.0
158	Gambia	1,9	5	1.5 - 2.4
158	Guinea-Bissau	1,9	3	1.8 - 2.0
158	Sierra Leone	1,9	5	1.8 - 2.0
158	Venezuela	1,9	7	1.8 - 2.0
166	Cambodia	1,8	7	1.7 - 1.9
166	Kyrgyzstan	1,8	7	1.7 - 1.9
166	Turkmenistan	1,8	5	1.5 - 2.2
166	Uzbekistan	1,8	8	1.5 - 2.2
166	Zimbabwe	1,8	7	1.5 - 2.1
171	Congo, Democratic Republic	1,7	6	1.6 - 1.9
171	Equatorial Guinea	1,7	4	1.5 - 1.8
173	Chad	1,6	6	1.5 - 1.7
173	Guinea	1,6	6	1.3 - 1.9
173	Sudan	1,6	6	1.5 - 1.7
176	Afghanistan	1,5	4	1.1 - 1.6
177	Haiti	1,4	4	1.1 - 1.7
178	Iraq	1,3	4	1.1 - 1.6
178	Myanmar	1,3	4	1.0 - 1.5
180	Somalia	1,0	4	0.5 - 1.4

PŘÍLOHA Č. 2<sup>99</sup> ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY PILOTNÍCH PROJEKTŮ K 28.5. 2007

Název projektu	Detaily projektu	Zadavatel	Forma PPP*	Předpokládaná hodnota**	Délka kontraktu výstavba/provoz	Aktuální fáze přípravy	Zahájení výstavby×provozu
<b>AirCon – železniční spojení Praha-letišť Ruzyně</b>	<b>Hlavní cíle:</b> komplexní modernizace stávající tratě v městské zástavbě, zajišťující souběžné vedení vlaků příměstské dopravy, celostátní dopravy a speciální spojení letišť s centrem, včetně provozu a údržby,	Ministerstvo dopravy	kombinace BOT/DBFO a O&M kontraktu na provoz	15-18 mld. Kč dle zvolené varianty řešení	předpoklad 30 let	Přípravná fáze	není možné určit
	součástí projektu je 4-5 zastávek a 1 koncová stanice.						
<b>Ubytovna hotelového typu a parkoviště Ústřední vojenské nemocnice Praha</b>	<b>Hlavní cíle:</b> ubytování pro klienty ÚVN (260 lůžek hotel kategorie***+),	ÚVN Praha	DBFO	Celková hodnota: 1127 mil. Kč	2/25	Studie proveditelnosti zpracována, koncesní projekt před schválením vládou	2008 – 2009×2010
	ubytování pro zaměstnance ÚVN a pro prověřované adepty služby v Armádě ČR (240 lůžek),			Investiční náklady: 857,3 mil. Kč			
	zajištění parkování (300 parkovacích míst).						
<b>Výstavba, financování,</b>	<b>Hlavní cíle:</b> zajištění výstavby,	Ministerstvo dopravy	BOT	11 mld. Kč – bude	předpoklad 30 – 36 let	Vybrání poradci, probíhá příprava	07/2008 - 06/2010×2010

<sup>99</sup> Přehled předložených návrhů projektů PPP v ČR v letech 2004-2007 [online] [cit 2009-08-30] přístupné na [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/ppp\\_implementation\\_24792.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/ppp_implementation_24792.html)

<b>údržba a provozování dálnice D3 Tábor Bošilec</b>	provozování a udržování úseků 0307 Tábor – Soběslav a 0308 Soběslav – Bošilec (event. navazujících úseků), v kontextu stávajícího postupu výstavby dálnice D3.			upřesněno dle výsledků koncesního projektu		studie proveditelnosti	
<b>Justiční areály: Ústí nad Labem, Karlovy Vary</b>	<b>Hlavní cíle:</b>	Ministerstvo spravedlnosti	DBFO/BOT	Celková hodnota: 4363,5 mil. Kč	2/23	Studie proveditelnosti zpracována, koncesní projekt před schválením vládou	05/2008 - 04/2010×2010
	výstavba a provoz justičního areálu, pro výkon justičních činností krajského a okresního soudu, krajského a okresního státního zastupitelství, probační a mediační služby.			Investiční náklady: 1484 mil. Kč			
<b>Věznice typu s ostrahou</b>	<b>Hlavní cíle:</b>	Ministerstvo spravedlnosti, Vězeňská služba	DBFO/BOT	Celková hodnota: 6 755,8 mil. Kč	3/24	Studie proveditelnosti zpracována, koncesní projekt před schválením vládou	05/2008 - 04/2011×2011
	výstavba a provoz věznice typu s ostrahou pro cca 500 odsouzených při splnění evropských standardů (mj. 6 m 2 na osobu), zajištění zaměstnání odsouzených (min. 60% vězňů).			Investiční náklady: 1 191 mil. Kč			
<b>Nemocnice na Homolce</b>	realizace formou PPP zrušena						
<b>Regenerace brownfieldu Ponava v Brně</b>	<b>Hlavní cíle:</b>	Statutární město Brno	DBFO	2 mld. Kč, bude upřesněno dle výsledků koncesního projektu	předpoklad 25 let	Vybrání poradci, dokončena studie proveditelnosti, zadavatel zvažuje detailní strukturu	Harmonogram se aktualizuje
	regenerace brownfieldu Ponava,						
	vybudování sportovního a						

	volnočasového centra, vytvoření zázemí pro vrcholový sport, posílení marketingového potenciálu města.					projektu dle variantních návrhů poradce	
<b>Kampus Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem</b>	realizace formou PPP zrušena						
<b>Komplexní modernizace Kraj. nemocnice Pardubice</b>	<b>Hlavní cíle:</b>	Pardubický kraj	DBFO	2,2 mld. Kč, bude upřesněno dle výsledků koncesního projektu	předpoklad 30 let	Vybrání poradci, příprava studie proveditelnosti	Harmonogram se aktualizuje
	zajištění komplexní modernizace nemocnice včetně návrhu, výstavby nové a rekonstrukce stávající infrastruktury, údržby, částečného provozu areálu nemocnice a zajištění vybraných podpůrných služeb,						
	regenerace přilehlého průmyslově nevyužívaného areálu bývalé Tesly, kam budou přemístěny provozní a obslužné činnosti,						
	zvýšení a zlepšení uživatelského a provozního standardu areálu nemocnice.						

Projekt	Hlavní poradce	Cena (bez DPH)	Počet nabídek	Další poradci
AirCon	- Soutěž doposud nebyla vyhlášena			TOLERA, s.r.o. TORADO, s.r.o. ECONSULT, s.r.o. + další
ÚVN Praha	<b>Konsorcium:</b> Deloitte & Touche Irsko a Deloitte ČR B.V., AK HAVEL & HOLÁSEK v.o.s., Atkins, s.r.o., SUDOP PRAHA a.s, + Berwin Leighton Paisner	19,8 mil. Kč	2	GORDION, s.r.o. SCWP, v.o.s.
D3	<b>Konsorcium:</b> MOTT MACDONALD Lmt. (MOTT MACDONALD Praha, spol. s r.o.), ING BANK N.V., AHURST, sdružení britských advokátů	99,744 mil. Kč	2	Veřejné zakázky, s.r.o.
Justiční areály: Ústí nad Labem, Karlovy Vary	<b>Konsorcium:</b> Mott MacDonald, Česká spořitelna a.s. CMS Cameron McKenna	47,3 mil. Kč	4	B.I.R.T. Group, a.s. PFI s.r.o.
Věznice typu s ostrahou	<b>Konsorcium:</b> Deloitte CZ, Atkins s.r.o., Havel&Holásek v.o.s.	52,5 mil. Kč	5	B.I.R.T. Group, a.s. PFI s.r.o.
Nemocnice Na Homolce	- PPP projekt zrušen	-	-	PFI, s.r.o VPÚ DECO Praha, a.s.
Ponava, Brně	<b>Konsorcium:</b> PricewaterhouseCoopers ČR, s.r.o. a PWC LLP, AK Balcar, Polanský & Spol. +  FS VUT Brno,  FSS MU Brno	7,985 mil. Kč	9	PPP Centrum, a.s.
Kampus Univerzity J.E. Purkyně	- PPP projekt zrušen	-	-	-
Krajská nemocnice Pardubice <sup>6</sup>	<b>Konsorcium:</b> Erste Corporate Finance, a.s. Health Care Company KRANKENHAUS BETRIEBSFUHRUNGS, A.G., sdružení advokátů Dáňa, Pergl & Partneři, PURO-KLIMA, a.s., Česká zdravotní, a.s.	6,915 mil. Kč	4	PPP Centrum, a.s.

<sup>100</sup> Analýza pilotních PPP projektů [online], 2007 [cit. 2009-08-30], str. 5  
přístupný na [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Analýza\\_PPP\\_projektu\\_2007.doc](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Analýza_PPP_projektu_2007.doc)



## LITERATURA

### ODBORNÉ PUBLIKACE

- [1] OSTRŽÍŽEK, J. a kolektiv: *Public private partnership: příležitost a výzva*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN9788071797449
- [2] VEBER, J. a kolektiv : *MANAGEMENT Základy-prosperita-globalizace*; Praha: Management Press, 2003; ISBN 80-7261-029-5, s. 31-49 a 490-530
- [3] VYSKOČIL, V., ŠTRUP, O. A PAVLÍK, M.: *Facility management a public private partnership*; Praha: Professional Publishing, 2007; ISBN9788086946344; s. 131-211

### ODBORNÉ ČLÁNKY

- [4] ČÁMSKÁ, D., NEUŽILOVÁ, I., ZLATNÍKOVÁ, M.: *Srovnání dostupnosti a ceny financování nemovitostních projektů v rámci vybraných zemí střední a východní Evropy - Česká republika, Slovenská republika a Ruská federace*. Seminární práce. VŠE FPH. Praha. Prosinec 2008
- [5] JOHÁNEK, T.: *Osud výstavby kampusu je zatím nejistý*. Časopis Development news č. 4/2007. Nakladatelství a vydavatelství Wagner Press, s.r.o. 2007. s. 44
- [6] JOHÁNEK, T.: *Privátní vězení má zelenou*. Časopis Development news č. 4/2007. Nakladatelství a vydavatelství Wagner Press, s.r.o. 2007. s. 42
- [7] JOHÁNEK, T.: *Projekt D3 má už poradce*. Časopis Development news č. 4/2007. Nakladatelství a vydavatelství Wagner Press, s.r.o. 2007. s. 40
- [8] JOHÁNEK, T.: *Projekty PPP: Čeká se na jasný signál z vlády*. Časopis Development news č. 4/2007. Nakladatelství a vydavatelství Wagner Press, s.r.o. 2007. s. 36-37
- [9] JOHÁNEK, T.: *Regiony mohou být pro stat vzorem*. Časopis Development news č. 4/2007. Nakladatelství a vydavatelství Wagner Press, s.r.o. 2007. s. 38-39
- [10] OSTRŽÍŽEK, J., KOUBA, L: *Vliv realizace PPP na ekonomiku České republiky* [online]. 2009  
[http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp\\_a\\_krize/?page=0&action=vfile\\_cs&id=9&disp=inline](http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp_a_krize/?page=0&action=vfile_cs&id=9&disp=inline), staženo 8.6. 2010
- [11] WEBB, T.: *Eurotunnel to pay first dividend* [online]. Guardian. 2009

<http://www.guardian.co.uk/business/2009/mar/04/eurotunnel-dividend> k 27.8.

2009

- [12] *Čerstvý index korupce zveřejněn. Je to smutné čtení* [online]. 2008  
<http://aktualne.centrum.cz/zahranici/evropa/clanek.phtml?id=617337>  
k 20.7.2009

#### DOKUMENTY NÁRODNÍCH A MEZINÁRODNÍCH INSTITUCÍ

- [13] *Analyza pilotních PPP projektů* [online]. 2007  
[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Analyza\\_PPP\\_projektu\\_2007.doc](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Analyza_PPP_projektu_2007.doc),  
staženo 30.8. 2009
- [14] *Index vnímání korupce 2009: Česko až na 52. Místě, letos má horší hodnocení  
i než Polsko a Maďarsko* [online].  
Tisková zpráva Transparency International Česká republika (TIC)  
[http://www.transparency.cz/pdf/tz\\_18112009\\_CPI2009.pdf](http://www.transparency.cz/pdf/tz_18112009_CPI2009.pdf), staženo 22.4. 2010
- [15] Mobilizace soukromých a veřejných investic pro obnovu a dlouhodobou  
strukturální změnu: rozvoj partnerství veřejného a soukromého sektoru  
[online].  
Evropská komise. 2009.  
[http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp\\_a\\_krize/](http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp_a_krize/), přístupno k 8.6. 2010
- [16] *New decision of Eurostat on deficit and debt  
Treatment of public-private partnerships* [online].  
Eurostat. 2004  
[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/2-11022004-AP/EN/2-11022004-AP-EN.HTML](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/2-11022004-AP/EN/2-11022004-AP-EN.HTML), dostupné 28.8. 2009
- [17] *Partnerství veřejného a soukromého sektoru v České republice  
Problémy současného stavu pilotních projektů a dalších strategických zakázek*  
[online].  
Studie Transparency International Česká republika (TIC). Praha. 2009.  
[http://www.asociaceppp.cz/cnt/arch\\_nov/?start=0&nonotify=0&page=5](http://www.asociaceppp.cz/cnt/arch_nov/?start=0&nonotify=0&page=5),  
staženo 22.4. 2010

- [18] *PFI: strengthening long-term partnerships* [online].  
HM Treasury. 2006  
[http://www.hm-treasury.gov.uk/d/bud06\\_pfi\\_618.pdf](http://www.hm-treasury.gov.uk/d/bud06_pfi_618.pdf) , staženo 27.8. 2009
- [19] *Pilotní program partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP) nesplnil svůj cíl: ministerstva se nepoučila* [online].  
Tisková zpráva Transparency International Česká republika (TIC). Praha. 2010.  
[http://www.asociaceppp.cz/cnt/arch\\_nov/?start=0&nonotify=0&page=5](http://www.asociaceppp.cz/cnt/arch_nov/?start=0&nonotify=0&page=5),  
staženo 22.4. 2010
- [20] *PPP je cestou ven z krize* [online].  
Evropská komise. 2009.  
[http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp\\_a\\_krize/?page=0&action=vfile\\_cs&id=7&disp=inline](http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp_a_krize/?page=0&action=vfile_cs&id=7&disp=inline), staženo 8.6. 2010
- [21] *Proč je PPP aktuální v současné ekonomické situaci!* [online].  
Asociace na podporu projektů veřejného a soukromého sektoru. 2009.  
[http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp\\_a\\_krize/?page=0&action=vfile\\_cs&id=6&disp=inline](http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp_a_krize/?page=0&action=vfile_cs&id=6&disp=inline), staženo 8.6. 2010
- [22] *Příloha k usnesení vlády č. 7 ze dne 7. ledna 2004* [online].  
Vláda České republiky. 2004  
<http://www.pppcentrum.cz/res/data/001/000218.pdf>, staženo 20.7. 2009
- [23] *Public Private Partnerships: An Introduction* [online]. 2002  
Webb, R., Pulle, B.: Research Paper no. 1 2002-03  
<http://www.aph.gov.au/library/pubs/rp/2002-03/03RP01.htm#whatareppp>,  
dostupné 27.10. 2008
- [24] *Public-Private Partnership, Government Guarantees, and Fiscal Risk* [online].  
2006. Český překlad dokumentu Mezinárodního měnového fondu  
[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/PPP\\_MMFCZ\\_final.doc](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/PPP_MMFCZ_final.doc),  
staženo 26.8. 2009
- [25] *Standardisation of PFI Contracts, Version 4, March 2007* [online].  
HM Treasury. 2007

- [http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.hm-treasury.gov.uk/media/3/5/pfi\\_sopc4pu101\\_210307.pdf](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.hm-treasury.gov.uk/media/3/5/pfi_sopc4pu101_210307.pdf), staženo 28.8. 2009
- [26] *Stanovisko Ministerstva dopravy k vyjádření Transparency International* [online].  
Ministerstvo dopravy. 2010.  
[http://www.asociaceppp.cz/cnt/arch\\_nov/?start=0&nonotify=0&page=5](http://www.asociaceppp.cz/cnt/arch_nov/?start=0&nonotify=0&page=5),  
staženo 22.4. 2010
- [27] *Stanovy Asociace PPP pro podporu projektů spolupráce veřejného a soukromého sektoru ve znění změn schválených valnou hromadou 13.11. 2008* [online].  
Asociace na podporu projektů veřejného a soukromého sektoru. 2008  
[http://www.asociaceppp.cz/cnt/stanovy/?page=0&action=vfile\\_cs&id=1&disp=att](http://www.asociaceppp.cz/cnt/stanovy/?page=0&action=vfile_cs&id=1&disp=att),  
staženo 20.7. 2009
- [28] *Value for money quantitative assessment user guide* [online].  
HM Treasury. March 2007  
[http://www.hm-treasury.gov.uk/d/vfm\\_qaguide0307.pdf](http://www.hm-treasury.gov.uk/d/vfm_qaguide0307.pdf), staženo 28.8. 2009
- [29] *Value for money quantitative evaluation spreadsheet* [online].  
HM Treasury.  
[http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.hm-treasury.gov.uk/media/5/8/vfm\\_qe\\_spreadsheet0307.xls](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.hm-treasury.gov.uk/media/5/8/vfm_qe_spreadsheet0307.xls), staženo 28.8. 2009
- [30] *Vyjádření ke studii Transparency International ČR* [online].  
PPP Centrum České republiky. 2010.  
[http://www.asociaceppp.cz/cnt/arch\\_nov/?start=0&nonotify=0&page=5](http://www.asociaceppp.cz/cnt/arch_nov/?start=0&nonotify=0&page=5),  
staženo 22.4. 2010
- [31] *Zelená kniha o partnerství veřejného a soukromého sektoru a právu Společenství o veřejných zakázkách a koncesích* [online].  
Evropská komise. 2004  
<http://www.pppcentrum.cz/res/data/002/000344.pdf>, staženo 27.8. 2009

## INTERNETOVÉ ZDROJE

- [32] Asociace PPP <http://www.asociaceppp.cz/>
- [33] Public Private Partnership (vymezení německé sekce internetové encyklopedie)  
[http://de.wikipedia.org/wiki/Public\\_Private\\_Partnership](http://de.wikipedia.org/wiki/Public_Private_Partnership)
- [34] Special purpose entity (anglická sekce internetové encyklopedie)  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Special\\_purpose\\_entity](http://en.wikipedia.org/wiki/Special_purpose_entity)
- [35] Eurotunnel <http://www.eurotunnel.com/ukcp3main>
- [36] HM Treasury <http://www.hm-treasury.gov.uk/>
- [37] Ministerstvo financí České republiky <http://www.mfcr.cz/>
- [38] The National Council for Public-Private Partnerships <http://www.ncppp.org/>
- [39] PPP Centrum Česká republika <http://www.pppcentrum.cz/>
- [40] The Irish Government Public Private Partnership (PPP) website  
<http://www.ppp.gov.ie/>
- [41] Transparency international <http://www.transparency.org/>
- [42] Veolia Voda Česká republika <http://www.veoliavoda.cz/cz/>
- [43] World Bank <http://www.worldbank.org/>