

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza vybraných interakcí soukromého a veřejného sektoru

Bc. Martin Vávra

Diplomová práce

2010

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomie
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin VÁVRA**

Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Ekonomika veřejného sektoru**

Název tématu: **Analýza vybraných interakcí soukromého a veřejného sektoru**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Diplomant za pomoci provedené rešerše dostupné literatury pojedná o soukromém a veřejném sektoru a odhalí oblasti, ve kterých je možné hledat interakce. Ty by měl popsat a charakterizovat za pomoci vhodné literatury. U vybraných interakcí je možné přidat i informace ze zahraničních aplikací.

Pro aplikační část si diplomant vybere některou z interakcí a provedení její širokou analýzu se zaměřením na ekonomické a institucionální důsledky. Ke zpracování analýzy musí diplomant zvolit vhodná kritéria a metody. Součástí práce musí být i závěrečné zhodnocení zjištěných výsledků a případná doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

MALÝ, Ivan, MALIŠOVÁ, Iva. Hodnocení veřejných projektů. Brno : Masarykova univerzita, 1997. 88 s. ISBN 80-210-1591-8.

REKTOŘÍK, Jaroslav. Ekonomika veřejného sektoru. 2. dopl. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2001. 258 s. ISBN 80-210-2550-6.

STRECKOVÁ, Yvonne. Teorie veřejného sektoru. Brno : Masarykova univerzita, 1998. 181 s. ISBN 80-210-1737-6

TETŘEVOVÁ, Liběna, et al. Veřejný a podnikatelský sektor. Praha : Professional Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-86946-90-0

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jan Stejskal, Ph.D.**
Ústav ekonomie

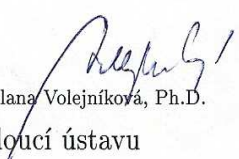
Datum zadání diplomové práce: **3. července 2009**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2010**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. července 2009

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2010

Bc. Martin Vávra

Poděkování

Především bych chtěl poděkovat panu Ing. Janu Stejskalovi, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení mé diplomové práce. Dále také pracovníkům PPP Centra za poskytnutí potřebných materiálů.

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou vztahů veřejného a soukromého sektoru. Obsahem práce je popis veřejného a soukromého sektoru a následně je pozornost věnována vybraným interakcím mezi veřejným a soukromým sektorem. V závěrečné části práce je analyzována jedna z typových interakcí - PPP projekty. Přínosem práce je zpracování analýzy efektivnosti procesů PPP projektů.

Klíčová slova

veřejný sektor, soukromý sektor, podpora podnikání, veřejná podpora, PPP projekty, efektivnost PPP projektů

Title

Analyse of selected private and public sector interactions

Annotation

The diploma thesis deals with the relationship of public and private sectors. The thesis contains a description of public and private sector and then the attention is paid to selected interactions between the public and private sectors. In the final part one of the type interactions - PPP projects – is analyzed. The asset of the thesis is an analysis processing of the effectiveness of processes of PPP projects.

Keywords

public sector, private sector, business support, public support, PPP projects, the effectiveness of PPP projects

Obsah

Úvod.....	9
1 Veřejný a soukromý sektor	11
1.1 Veřejný sektor	12
1.1.1 Charakteristika veřejného sektoru	12
1.1.2 Poslání veřejného sektoru.....	13
1.1.3 Problematika efektivnosti veřejného sektoru	15
1.2 Soukromý sektor.....	18
1.2.1 Charakteristika soukromého sektoru	18
1.2.2 Přednosti a nedostatky soukromého sektoru	21
1.2.3 Efektivnost soukromého sektoru resp. podniku	22
2 Vybrané interakce veřejného a soukromého sektoru	24
2.1 Podpora podnikání.....	24
2.1.1 Průmyslová politika jako forma podpory podnikání.....	25
2.1.2 Podpora malých a středních podniků.....	27
2.1.2.1 Vymezení malých a středních podniků.....	29
2.1.2.2 Strategie malých a středních podniků.....	30
2.1.2.3 Oblasti podpory malým a středním podnikům	31
2.2 Veřejná podpora	34
2.2.1 Charakteristické znaky veřejné podpory	34
2.2.2 Nejčastější formy veřejné podpory.....	35
2.2.3 Výjimky z obecného zákazu poskytování veřejné podpory	36
3 Projekty partnerství veřejného a soukromého sektoru.....	38
3.1 Charakteristika PPP projektů.....	38
3.2 Výhody PPP projektů	39
3.3 Nevýhody PPP projektů	41
3.4 Typy PPP projektů.....	42
3.5 Institucionální zabezpečení PPP projektů.....	44
3.5.1 PPP Centrum	44
3.5.2 Asociace PPP.....	46
3.5.3 Další instituce	47

4	Analýza efektivnosti PPP projektů.....	48
4.1	Způsob hodnocení návrhů na pilotní projekty PPP	48
4.2	Proces PPP projektů	50
4.2.1	Identifikace příležitostí.....	51
4.2.2	Posouzení příležitosti.....	57
4.2.3	Příprava PPP projektu.....	60
4.2.4	Výběrové řízení	61
4.2.5	Uzavření smlouvy.....	64
4.2.6	Výstavba infrastruktury – realizace projektu.....	68
4.2.7	Monitoring výkonnosti PPP projektu	70
4.2.8	Ukončení a vyhodnocení PPP projektu	71
4.3	Zhodnocení efektivnosti procesu PPP projektů.....	72
4.3.1	Identifikace příležitostí.....	74
4.3.2	Posouzení příležitostí.....	75
4.3.3	Příprava projektu	75
4.3.4	Výběr partnera	76
4.3.5	Uzavření smluv.....	76
4.3.6	Realizace projektu	76
4.3.7	Monitoring výkonnosti projektu.....	77
4.3.8	Ukončení smlouvy.....	77
	Závěr.....	79
	Seznam použité literatury.....	81

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Efektivnosti v podniku	23
Obrázek č. 2: Typy PPP projektů dle zapojení a odpovědnosti.....	43
Obrázek č. 3: Schéma procesu PPP	51
Obrázek č. 4: Organizační schéma řídicí struktury PPP projektů	55
Obrázek č. 5: Průběh koncesního řízení	62
Obrázek č. 6: Struktura subjektů účastnících se PPP projektů	65
Obrázek č. 7: Tvorba projektové dokumentace	69
Obrázek č. 8: Efektivnost v jednotlivých fázích PPP procesu.....	73

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Vymezení nástrojů průmyslové politiky.....	25
--	----

Seznam příloh

Příloha č. 1: Informace o PPP projektu	85
Příloha č. 2: Matice obecných rizik PPP projektů	87
Příloha č. 3: Oznámení o zahájení koncesního řízení.....	92

Úvod

V dnešní době je nejběžnějším typem ekonomického systému, který je používán v téměř všech zemích světa, smíšená ekonomika. Tento systém je založen na tržní ekonomice, kterou ovlivňují direktivní nařízení státu. Jedná se o státní zásahy, které se snaží napravit nedokonalosti tržního mechanismu a dávají prostor pro nutnou existenci veřejného sektoru.

Veřejný sektor představuje významnou část národního hospodářství každého státu a tedy i významnou část světové ekonomiky. Vedle veřejného sektoru existuje také soukromý sektor, který je neméně důležitý ve struktuře národního hospodářství. Soukromý sektor je ovlivňován převážně působením veřejného sektoru a to z důvodů alokačních, redistribučních, stabilizačních činností a v neposlední řadě také legislativními opatřeními. Ovšem soukromý sektor působí také na veřejný sektor a to například výší odváděných daní, výší odvodu na zdravotní a sociální zabezpečení atd. Soukromý sektor dále ovlivňuje například rovnováhu platební bilance vlivem exportu a importu. Je tedy velice důležité sledovat vzájemné interakce a vazby mezi soukromým a veřejným sektorem, podporovat jejich vznik a napomáhat jejich rozvoji.

Zásadním otazníkem veřejného sektoru je efektivnost jeho fungování. Problém efektivnosti veřejného sektoru se týká každého z nás od okamžiku našeho příchodu na svět až po odchod ze světa. Během celého života totiž vstupujeme do množství vztahů s institucemi veřejného sektoru a požadujeme, aby výstupy institucí veřejného sektoru maximalizovaly náš užitek. Určitým předpokladem maximalizace tohoto užitku je efektivnost fungování veřejného sektoru. Efektivnost veřejného sektoru je obtížně měřitelná, v tomto má soukromý sektor určitou výhodu, protože je zcela orientován na efektivní fungování, v opačném případě by totiž nepřežil v konkurenčním boji.

Cílem diplomové práce je odhalit, popsat a charakterizovat vybrané vzájemné interakce mezi veřejným a soukromým sektorem. Hlavním cílem diplomové práce je široká analýza jedné vybrané interakce, tedy veřejno-soukromého partnerství se zaměřením na ekonomické a institucionální důsledky a analýzu efektivnosti procesů PPP projektů.

První část je věnována vymezení veřejného sektoru. Nejprve se zaměřuje na charakteristiku veřejného sektoru, poté je věnována pozornost poslání veřejného sektoru a s ním spojenou soustavu funkcí, které veřejný sektor plní. Dále se první část věnuje problematice efektivnosti veřejného sektoru resp. jeho tendence k neefektivnosti a s tím

spojené důsledky selhávání veřejného sektoru, na druhou stranu jsou zde uvedeny faktory efektivnosti veřejného sektoru. Závěr této části je věnován vymezení soukromého sektoru, který je nedílnou součástí národního hospodářství. Jsou zde uvedeny přednosti a nedostatky soukromého sektoru a také je věnována pozornost efektivnosti soukromého sektoru resp. podniku.

Druhá část je zaměřená na vymezení a charakteristiku vybraných interakcí veřejného a soukromého sektoru. V této kapitole jsou popsány vybrané interakce jakými například jsou průmyslová politika jako forma podpory podnikání, podpora malých a středních podniků a veřejná podpora.

Třetí část je zaměřena na širší analýzu projektů partnerství veřejného a soukromého sektoru, které se v několika posledních letech stává nedílnou součástí hospodářské politiky ve světě a postupem času i v České republice. Nejprve jsou vymezeny PPP projekty jako takové, dále jsou uvedeny jednotlivé formy PPP projektů, výhody a nevýhody PPP projektů. Závěr této části je věnován institucionálnímu zabezpečení PPP projektů v České republice.

Čtvrtá část je zaměřena na samotnou analýzu efektivnosti procesů PPP projektů. Nejprve je vymezen způsob hodnocení návrhů na pilotní PPP projekty pomocí stanovených kritérií, které jsou podrobněji popsány. Dále jsou v této části popsány a vysvětleny jednotlivé fáze procesů PPP projektů, které musí být zadavatelem realizovány. V závěru této části je provedeno zhodnocení efektivnosti procesů PPP projektů.

1 Veřejný a soukromý sektor

Národní hospodářství představuje ekonomiku dané země. Národní hospodářství je tvořeno soustavou subjektů a ekonomicko-sociálních vztahů mezi nimi, jež se vytvořily za účelem produkce statků uspokojujících potřeby lidí. Do národního hospodářství se řadí sektor domácností, sektor firem a vládní sektor. Pod sektorem domácností si můžeme představit jednotlivce, příp. rodiny, součástí sektoru firem jsou podnikatelské subjekty a pojem vládní sektor můžeme ztotožnit s veřejným sektorem.¹ Národní hospodářství můžeme chápat jako složitou soustavu subjektů a vazeb mezi nimi, které se vytvořily v procesu vývoje společnosti za účelem produkce statků, jimiž jsou uspokojovány potřeby lidí, žijících na území určitého státního útvaru.²

Ve vztahu k národnímu hospodářství hraje tržní sektor úlohu vůdčího činitele. Faktor zisku, který je tržnímu sektoru vlastní, je agresivním hnacím motorem. Vede k výkonnosti, k inovacím a k produktivitě. Ale i za cenu obětování dlouhodobého efektu ve prospěch krátkodobého zisku. Veřejný sektor na sebe přebírá úlohu předcházení negativním důsledkům, plynoucím z výkonnosti a agresivity tržního sektoru, a to i za cenu obětování krátkodobé efektivnosti ve prospěch dlouhodobého efektu.³

Veřejný a soukromý sektor tvoří charakteristickou symbiózu, vzájemně prospěšným soužitím ve smíšené ekonomice. Oba sektory, veřejný, který je neziskový, i soukromý, který je ziskový, se vzájemně podmiňují a doplňují. Selhává-li jeden z nich, nastupuje druhý. Selhání soukromého sektoru vede k rozvoji veřejného sektoru.⁴ Veřejný i soukromý sektor se vzájemně ovlivňují i ve svém vlastním chování. Tržní sektor nutí veřejný sektor k výkonnosti a k efektivnosti. Jednak svým vlastním příkladem, svou vlastní atmosférou a jednak v důsledku tlaku podnikatelských subjektů, které jsou hlavními plátcí daní. Veřejný sektor

¹ TETŘEVOVÁ, Liběna. Veřejný sektor a veřejná moc. In: TETŘEVOVÁ, Liběna, et al. Veřejný a podnikatelský sektor. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-86946-90-0. str. 11

² STRECKOVÁ, Yvonne. Teorie veřejného sektoru : Učební text. 1. přeprac. Vyd. Brno : Masarykova Univerzita, 1998. 181 s. ISBN 80-210-1737-6. str. 11

³ STRECKOVÁ, Yvonne. Poslání veřejného sektoru. In: STRECKOVÁ, Yvonne, MALÝ, Ivan, a kol. Veřejná ekonomie : Pro školu i praxi. 1. vyd. Praha : Computer Press, 1998. 214 s. ISBN 80-7226-112-6. str. 30

⁴ PEKOVÁ, Jitka. Veřejný sektor a veřejná správa. In: PEKOVÁ, Jitka, PILNÝ, Jaroslav, JETMAR, Marek. Veřejná správa a finance veřejného sektoru 3. přeprac. Vyd. Praha : ASPI, 2008. 712 s. ISBN 978-80-7357-351-5. str. 29

vnucuje tržnímu sektoru svojí existencí i soustavou svých produktů a nástrojů určité etické normy, dlouhodobější pohled na důsledky svých aktivit a respektování lidské dimenze.⁵

1.1 Veřejný sektor

Veřejný sektor vznikl jako reakce na určité problémy (selhání) trhu, tržního mechanismu a tržního sektoru. Trh selhává ve třech základních oblastech. Jednak je to v oblasti efektivnosti (např. vznik monopolů, kartelových dohod, externalit aj.), dále trh může selhávat v oblasti stability (např. nezaměstnanost, vysoká míra inflace aj.), a třetím důvodem selhávání trhu je oblast spravedlnosti a hodnot (např. vznik chudoby či prostituce aj.). Posláním veřejného sektoru je buď řešit důsledky selhání trhu anebo ještě lépe předcházet jejich vzniku.⁶

Problematika veřejného sektoru patří k aktuálním teoretickým i praktickým otázkám. Existují různá pojetí veřejného sektoru, přičemž obecně převládá názor, že pojem „veřejný sektor“ je pojmem ekonomickým. Do určité míry lze s tímto názorem souhlasit, ale zároveň je třeba upozornit, že veřejný sektor je jevem, který svou strukturou přesahuje ekonomickou realitu, a proto by měl být předmětem zkoumání i jiných vědních disciplín, např. správního práva, sociologie, sociální filosofie, politologie, manažerské vědy, a nikoli pouze ekonomických věd.⁷

1.1.1 Charakteristika veřejného sektoru

Veřejný sektor představuje tu část národního hospodářství, která se vyznačuje několika charakteristickými vlastnostmi. Jedná se o sektor netržní, v rámci kterého není rozhodování založeno na systému tržních cen, nýbrž hlasy peněžní jsou nahrazeny hlasy voličů, tj. občanů (buď přímo, nebo zprostředkovaně). Další charakteristickou vlastností je neziskovost tohoto sektoru, hlavním cílem subjektů, které v jeho rámci působí, není dosažení zisku, ale přímá produkce užitku při respektování kritérií hospodárnosti a účelnosti. Veřejný sektor je financován z veřejných financí, tj. veřejných rozpočtů, ať na centrální úrovni (státní rozpočet), tak decentralizovaně (zejména rozpočty regionů a municipalit). Dále je veřejný

⁵ STRECKOVÁ, Yvonne. Posláním veřejného sektoru. In: STRECKOVÁ, Yvonne, MALÝ, Ivan, a kol. Veřejná ekonomie : Pro školu i praxi. 1. vyd. Praha : Computer Press, 1998. 214 s. ISBN 80-7226-112-6. str. 31

⁶ TETŘEVOVÁ, Liběna. Veřejný sektor a veřejná moc. In: TETŘEVOVÁ, Liběna, et al. Veřejný a podnikatelský sektor. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-86946-90-0. str. 11

⁷ OCHRANA, František. Veřejný sektor a efektivní rozhodování. 1. vyd. Praha : Management Press, 2001. 246 s. ISBN 80-7261-018-X. str. 11

sektor řízen a spravován veřejnou správou, jejíž součástí je státní správa a samospráva. V rámci tohoto sektoru se rozhoduje veřejnou volbou, tj. politickým hlasováním – kolektivním rozhodováním. Veřejný sektor podléhá veřejné kontrole, kdy veřejnost má právo, ale i povinnost buď přímo (vlastní občanská kontrola) anebo prostřednictvím svých zástupců (kontrola volenými zastupitelskými orgány či kontrola profesionální) kontrolovat veřejnou volbu a důsledky jejího rozhodování.⁸

Veřejný sektor zabezpečuje svou produkcí významnou část ekonomických statků, především veřejné statky. Zaměstnává významnou část práce schopného obyvatelstva v produktivním věku a dále přispívá ke zvyšování zaměstnanosti.⁹

V jednotlivých zemích vedou k existenci veřejného sektoru různé příčiny. Může se jednat o tradice či o důsledek obecného uznání a politické prosazování sociálních ideologií, které popírají či zpochybňují liberální východiska. Tyto příčiny se považují za subjektivní. Pro existenci veřejného sektoru však existují i objektivní ekonomické důvody, vyplývající ze skutečnosti, že tržní mechanismus není schopen vždy zajistit všechny své funkce.¹⁰

1.1.2 Poslání veřejného sektoru

Podle Streckové (1998) je posláním veřejného sektoru předcházení a řešení důsledků selhávání trhu v ekonomickém a sociálním růstu a především rozvoji. Má-li veřejný sektor plnit své poslání, musí plnit určitou soustavu funkcí. Jsou to například:¹¹

- funkce ekonomické,
- funkce sociální,
- funkce politické,
- funkce etické.

Podle Streckové (1998) existují četné vztahy mezi jednotlivými funkcemi, které se projevují ve vztazích mezi činnostmi veřejného sektoru. Je obvyklé, že požadavky optimálního plnění jednotlivých funkcí se vzájemně vylučují nebo alespoň oslabují. Rozhodovací proces musí prostřednictvím veřejné volby určit jednotlivým funkcím priority.

⁸ TETŘEVOVÁ, Liběna. Veřejný sektor a veřejná moc. In: TETŘEVOVÁ, Liběna, et al. Veřejný a podnikatelský sektor. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-86946-90-0. str. 11- 12.

⁹ PEKOVÁ, Jitka. Veřejný sektor a veřejná správa. In: PEKOVÁ, Jitka, PILNÝ, Jaroslav, JETMAR, Marek. Veřejná správa a finance veřejného sektoru 3. přeprac. Vyd. Praha : ASPI, 2008. 712 s. ISBN 978-80-7357-351-5. str. 32

¹⁰ TETŘEVOVÁ, Liběna. Veřejná ekonomie I : 1. díl, Kombinované studium. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2003. 110 s. ISBN 80-7194-473-4. str. 58

¹¹ STRECKOVÁ, Yvonne. Teorie veřejného sektoru : Učební text. 1. přeprac. Vyd. Brno : Masarykova Univerzita, 1998. 181 s. ISBN 80-210-1737-6. str. 61

Činnosti nabývají dvojí podoby:¹²

- formu produkce statků (finanční prostředky z veřejných rozpočtů plynou k institucím za účelem produkce konkrétních statků, které nejsou buď zcela nebo zčásti realizovány trhem),
- formou sociální podpory (finanční prostředky z veřejných rozpočtů plynou přímo k obyvatelstvu).

Dle Streckové a Malého (1998) je obsah jednotlivých funkcí charakterizován jejich cíli.

- K cílům ekonomické funkce patří:
 - zajistit produkci potřebného množství statků, které z objektivních příčin není schopen zajistit ziskový sektor a které jsou pro ekonomický růst a rozvoj významné,
 - přispět k zajištění růstu spotřeby v příjmově nižších skupinách obyvatelstva,
 - přispět k vytvoření růstu spotřeby v příjmově nižších skupinách obyvatelstva,
 - přispět k vytvoření pracovních příležitostí jak v tržním tak veřejném sektoru,
 - přispět k vytvoření podmínek pro prostorově rovnoměrný růst a rozvoj v národním hospodářství i ve světové ekonomice,
 - přispět podstatnou měrou k produkci hlavního zdroje ekonomického růstu a rozvoje a tím je lidský potenciál.
- K cílům sociální funkce patří:
 - vytvořit podmínky pro kvalitu života jako vrcholnou kategorii sociálního rozvoje produkcí statků, které jí především svoji kvalitou podmiňují,
 - vytvořit podmínky pro uchování a kvalitu lidského potenciálu jako základního předpokladu kvality života,
 - zajistit podmínky pro uspokojení finálních individuálních potřeb těm členům společnosti, kteří si je objektivně nemohou zajistit sami.

¹² STRECKOVÁ, Yvonne. Poslání veřejného sektoru. In: STRECKOVÁ, Yvonne, MALÝ, Ivan, a kol. Veřejná ekonomie : Pro školu i praxi. 1. vyd. Praha : Computer Press, 1998. 214 s. ISBN 80-7226-112-6. str. 29

- K cílům politické funkce patří:
 - přispět k vytvoření stavu sociálního smíru ve společnosti; sociální smír je předpokladem i důsledkem politické kultury. Přináší rovněž významný ekonomický efekt,
 - přispět k podpoře demokratického uspořádání společnosti, a to především podporou uchování a kultivace lidského potenciálu i rozhodováním veřejnou volbou,
 - přispět k řešení globálních problémů světa, a to jak prostřednictvím podmínek pro kultivaci lidského potenciálu, tak i samotným přerozdělovacím procesem.
- K cílům etické funkce patří:
 - přispět svým neziskovým charakterem a svým výkonově chápaným pojetím solidárnosti k podpoře pozitivních charakteristik hodnotově orientačního a sociálně participačního potenciálu každého občana.

1.1.3 Problematika efektivnosti veřejného sektoru

Efektivnost je pojem, se kterým se dnes každý setkává téměř na každém kroku a v oblasti veřejné ekonomie to platí dvojnásob. Pojem efektivnost představuje situaci, kdy je z dostupných zdrojů získáno maximální množství statků a maximální užitek. O takovéto situaci lze říci, že se ekonomika nachází na hranici produkčních možností.¹³

V užším pojetí můžeme efektivnost chápat v podání „paretovské efektivnosti“. Pro efektivnost veřejného sektoru v pojetí „paretovské efektivnosti“ platí, že efektivní je takové řešení (např. o struktuře, standardu produkovaných veřejných statků), kdy roste užitek alespoň jednomu subjektu, a přitom užitek ostatních subjektů zůstává nezměněn (nezhorší se). Optimální řešení je takové, kdy už není možné zvýšit užitek kteréhokoli subjektu, aniž by se snížil užitek ostatních.¹⁴ Efektivnost každého jevu či procesu je vždy výsledkem vztahu mezi velikostí vstupů, vkládaných do realizace tohoto jevu či procesu, a velikostí výstupů, které

¹³ TETŘEVOVÁ, Liběna. Veřejná ekonomie I : 2. díl, Kombinované studium. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2002. 111 s. ISBN 80-7194-490-4. str. 21

¹⁴ PEKOVÁ, Jitka. Veřejný sektor a veřejná správa. In: PEKOVÁ, Jitka, PILNÝ, Jaroslav, JETMAR, Marek. Veřejná správa a finance veřejného sektoru 3. přeprac. Vyd. Praha : ASPI, 2008. 712 s. ISBN 978-80-7357-351-5. str. 39

z realizace tohoto jevu vychází. Ve veřejném sektoru objektivně působí tendence k neefektivnosti, což ještě neznamená, že veřejný sektor musí být sám osobě neefektivní.¹⁵

Tendence k neefektivnosti veřejného sektoru jsou hlavním projevem jeho selhání, ale také vládního selhání a selhání veřejné správy, která řídí a organizuje činnosti ve veřejném sektoru, a to jak na úrovni státu, tak na úrovni územní samosprávy.¹⁶ Za hlavní příčiny, které vyvolávají tendenci veřejného sektoru k neefektivnosti se považují například:¹⁷

- ve veřejném sektoru nepůsobí kategorie zisku, subjekty a procesy veřejného sektoru jsou financovány zcela či zčásti z veřejných financí,
- ve veřejném sektoru nehrozí bezprostřední riziko bankrotu,
- vstupy do veřejného sektoru (náklady) je možno přesně vyjádřit v kvantitativních jednotkách (peněžních či naturálních), výstupy z veřejného sektoru (užitek) jsou však často obtížně kvantifikovatelné,
- vstupy do veřejného sektoru jsou nakupovány za tržní ceny, zatímco výstupy veřejného sektoru jsou poskytovány bezplatně (za cenu daní) či cenu modifikovanou (uživatelský poplatek),
- ve veřejném sektoru není bezprostřední závislost mezi vstupem (nákladem) a výstupem (užitkem), je zde vysoká míra zprostředkovanosti mezi okamžikem platby a okamžikem spotřeby, což vyvolává menší tlak na užitnou hodnotu, navíc mezi platbou daní a spotřebou statků, které produkuje veřejný sektor, není rovnovážný vztah,
- ve veřejném sektoru nejsou vytvářeny podmínky pro konkurenci (v důsledku tendence k úsporám veřejných výdajů),
- ve veřejném sektoru není konkrétní vlastník,
- aktivity veřejného sektoru jsou náročné na odbornou způsobilost.

Naopak základními faktory efektivnosti veřejného sektoru jsou jeho velikost a jeho struktura. Velikost, rozsah veřejného sektoru, je dán podílem přerozdělovaného hrubého

¹⁵ STRECKOVÁ, Yvonne. O efektivnosti veřejného sektoru. In: STRECKOVÁ, Yvonne, MALÝ, Ivan, a kol. Veřejná ekonomie : Pro školu i praxi. 1. vyd. Praha : Computer Press, 1998. 214 s. ISBN 80-7226-112-6. str. 30str. 189

¹⁶ PEKOVÁ, Jitka. Veřejný sektor a veřejná správa. In: PEKOVÁ, Jitka, PILNÝ, Jaroslav, JETMAR, Marek. Veřejná správa a finance veřejného sektoru 3. přeprac. Vyd. Praha : ASPI, 2008. 712 s. ISBN 978-80-7357-351-5. str. 38

¹⁷ TETŘEVOVÁ, Liběna. Veřejná ekonomie : Úvod do problému. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2003. 136 s. ISBN 80-7194-544-7. str. 131

domácího produktu na jeho celkové výši. Strukturu veřejného sektoru lze chápat jako rozsah jednotlivých bloků a odvětví veřejného sektoru.¹⁸

Tetřevová (2003) dále uvádí další faktory efektivnosti, které rozděluje na vnější a vnitřní faktory. Vnější faktory efektivnosti veřejného sektoru jsou faktory, které působí na veřejný sektor z vnějšku, tedy z okolí veřejného sektoru a nemohou být samotnými institucemi veřejného sektoru ovlivněny. Jsou výsledkem celkového uspořádání společnosti a fungování ekonomiky. Vnitřní faktory efektivnosti jsou faktory, které jsou ovlivnitelné na mikroúrovni, jsou v rukou veřejného sektoru. Jedná se o faktory, které objektivně existují a záleží pouze na samotném veřejném sektoru, zda je využije.

Mezi vnější faktory efektivnosti se řadí:¹⁹

- politické uspořádání společnosti – veřejná volba, veřejná kontrola,
- fungování tržního sektoru,
- konkurenční prostředí uvnitř veřejného sektoru,
- financování odvětví veřejného sektoru podle jeho výkonů a užitků.

Mezi vnitřní faktory efektivnosti Rektorič (2001) řadí:

- vědu a techniku,
- strukturu veškerých činností v jednotlivých odvětvích,
- uplatnění všech forem dělby práce,
- kvalifikace pracovníků,
- iniciativa pracovníků,
- systém řízení jako kardinální faktor efektivnosti veřejného sektoru.

¹⁸ TETŘEVOVÁ, Liběna. Veřejná ekonomie : Úvod do problému. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2003. 136 s. ISBN 80-7194-544-7. str. 133

¹⁹ REKTOŘÍK, Jaroslav. Faktory efektivnosti veřejného sektoru. In: REKTOŘÍK, Jaroslav, a kol. Ekonomika veřejného sektoru. 2. přeprac. vyd. Brno : Masarykova Univerzita, 2001. 258 s. ISBN 80-210-2550-6. str. 25

1.2 Soukromý sektor

Soukromý sektor představuje sektor národního hospodářství, který funguje na principech tržního mechanismu, synonymem tohoto pojmu je ziskový sektor, podnikatelský sektor nebo také tržní sektor. Tržní mechanismus je forma ekonomické organizace, v níž jednotliví spotřebitelé a firmy prostřednictvím vzájemného působení na trhu hledají odpovědi na otázky Co? Jak? a Pro koho?. Je pro něj typické individuální rozhodování subjektů (jednotlivců, domácností a firem) o alokaci soukromých finančních prostředků, o produkci a o spotřebě.²⁰

1.2.1 Charakteristika soukromého sektoru

Ziskový sektor je charakterizován tím, že subjekty, které patří do ziskového sektoru, se financují samy, tj. financují svůj provoz i svůj rozvoj z prodeje statků, které produkují, a to prodejem na trhu za tržní cenu. Cílem těchto ekonomických subjektů je tedy zisk. Užitná hodnota, užitek, který vyprodukovaný statek přináší tomu, kdo ho koupí, je prostředkem k dosažení tohoto cíle, tedy zisku. V ziskovém sektoru platí v plném rozsahu zákonitosti trhu tak, jak je zkoumá makroekonomie a mikroekonomie. Je tedy ovládán a funguje v souladu s těmito zákonitostmi.²¹

Soukromý sektor tvoří souhrn podnikatelských subjektů, rovněž lze hovořit o souboru podniků, neboť podnik představuje instituci, která vznikla k výkonu podnikatelské činnosti. Pod pojmem podnik se přitom rozumí základní jednotka, ve které je realizována výroba a která poskytuje služby. Může nabývat rozličných právních forem, ať již se jedná o podnikání v různých typech obchodních společností (např. akciová společnost, s.r.o. aj.), podnikání v rámci družstev, tak o podnikání občanů (fyzických osob).²²

Dle zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník a zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů, se podnikáním rozumí soustavná

²⁰ TETŘEVOVÁ, Liběna. Veřejná ekonomie : Úvod do problému. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2003. 136 s. ISBN 80-7194-544-7. str. 37

²¹ STRECKOVÁ, Yvonne. Teorie veřejného sektoru : Učební text. 1. přeprac. Vyd. Brno : Masarykova Univerzita, 1998. 181 s. ISBN 80-210-1737-6. str. 20

²² TETŘEVOVÁ, Liběna. Podnikatelský sektor ve struktuře národního hospodářství. In: TETŘEVOVÁ, Liběna, et al. Veřejný a podnikatelský sektor. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-86946-90-0. str. 45.

činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.²³

Posláním podniku je uspokojovat potřeby zákazníků (trhu) a všech, kteří jsou s podnikem životně spjatí. Protože podnikání současně znamená vynakládání kapitálu s cílem jej zvětšit, je obecným cílem podnikání dosahování zisku. Pojetí cílů podniku (podnikání) prošlo historickým vývojem. Obvykle byl primární cíl podniku formulován jako dosahování maximálního zisku. Ten byl vyjadřován v absolutní výši a později v řadě poměrových ukazatelů, jako je výnosnost vlastního kapitálu (ROE), výnosnost investovaného kapitálu (ROI), výnosnost aktiv (ROA) aj. Později (80. léta) byl primární cíl podnikání formulován jako maximalizace hodnoty podniku, kterou se rozumí suma diskontovaných očekávaných budoucích zisků (cash flow). Tím se do cíle dostala i časová dimenze a vliv rizika.²⁴

Soukromý sektor se zabývá především chováním podniků (ale i domácností) a je charakterizován několika podstatnými rysy:²⁵

- základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady,
- zisk se dociluje uspokojováním potřeb zákazníků, v centru pozornosti podnikatele je zákazník s jeho zájmy, požadavky, potřebami a preferencemi atd.,
- potřeby zákazníků uspokojuje podnikatel svými výrobky a službami prostřednictvím trhu, což vede k tomu, že musí čelit riziku,
- snahou podnikatele je sledovat takovou strategii a politiku, která by riziko snížila na přijatelnou úroveň; jako obecná tendence se prosazuje snaha většiny podnikatelských subjektů o minimalizaci rizika,
- pro jakékoli podnikání je charakteristické, že na jeho počátku vkládá podnikatel do svého podniku kapitál, a to vlastní nebo cizí. Velikost tohoto kapitálu je značně diferencovaná a závisí jak na předmětu podnikání, tak i na jeho rozsahu.

²³ Zákon č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů

²⁴ SYNEK, Miloslav. Cíle podniku a jeho funkce. In: SYNEK, Miloslav, a kol. Podniková ekonomika. 4. přepracované a doplněné vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4. str. 69

²⁵ HOFFMANN, Václav. Podstata podniku a podnikání. In: SYNEK, Miloslav, a kol. Podniková ekonomika. 4. přepracované a doplněné vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4. str. 3

Podnikatelský sektor je významně ovlivňován především působením veřejného sektoru, a to zejména v důsledku činnosti:²⁶

- alokační – a to jak z hlediska určení, např. výdaje na vzdělání ovlivňující kvalitu pracovní síly, výdaje na vědu a výzkum ovlivňující úroveň aplikovaných technologií a techniky, tak z hlediska procesní stránky – tj. možná účast podnikatelských subjektů při zadávání veřejných zakázek či v rámci projektů partnerství veřejného a soukromého sektoru,
- redistribuční – systém daní a dotací, např. dotace na podporu malého a středního podnikání, veřejná podpora revitalizací podniků apod.,
- stabilizační – vliv měnové politiky centrální banky, např. stanovení úrokových sazeb, dále regulace úvěrů atd.,
- legislativní – vydávání právních norem, např. právní úprava daní, minimální mzdy, obchodní a pracovní právo, ekologické normy, účetní předpisy, antimonopolní zákonodárství.

Podle Tetřevové (2003) je tržní mechanismus samoregulačním systémem, v němž poptávka a nabídka, dosažený zisk či ztráta alokují vzácné zdroje (statky) efektivněji než kterýkoli jiný regulační mechanismus. Tržní mechanismus je založen na dobrovolné kupní smlouvě mezi prodávajícím a kupujícím o směně zdrojů (statků). Na základě milionů aktů takové směny se vytvářejí rovnovážné ceny, které regulují výrobu, ale také nepochybně spotřebu. Trh produkuje prostřednictvím cen signály, které umožňují jednotlivcům maximalizovat sumu individuálních užitek při minimálním vynaložení zdrojů. Každý jednotlivec či instituce sleduje pouze své egoistické zájmy. Kouzlo neviditelné ruky trhu spočívá podle Adama Smitha a jeho následovníků právě v tom, že sledováním těchto čistě sobeckých zájmů přispívá každý z egoisticky se chovajících jedinců ke společnému blahu.

Zahrnutí soukromých domácností do pojmu podniku a tím i do objektu podnikového hospodářství vyvolává při určování jednotného principu výběru podnikového hospodářství potíže. Empiricky lze zjistit, že se vlastníci podniku dlouhodobě snaží prostřednictvím podniků, případně při respektování určitých subjektivně podmíněných vedlejších podmínek, jako jsou prestiž, sociální status, aj. o maximální zisk. Soukromé a veřejné domácnosti sledují jiné cíle než podnikatelé. V domácnostech se také zhotovují výkony, nikoliv však proto, aby se jejich prodejem dosáhl zisk. Jde o to, aby se spotřebou těchto výkonů maximalizoval užitek

²⁶ TETŘEVOVÁ, Liběna. Podnikatelský sektor ve struktuře národního hospodářství. In: TETŘEVOVÁ, Liběna, et al. Veřejný a podnikatelský sektor. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-86946-90-0. str. 45.

vyplývající z příjmů lidí stojících mimo tuto domácnost (zpravidla jsou to zaměstnanci výrobních podniků).²⁷

Dle Wöhe (1995) by se mohl společný rys spatřovat v tom, že se jejich chování zaměřuje na maximalizaci užitku lidí. Tento cíl je ale příliš všeobecný, než aby se mohl použít jako princip výběru jediné hospodářské disciplíny. V soukromých výrobních podnicích je maximalizace užitku v tržní ekonomice totožná s dosahováním maximálního zisku nebo příjmu majitelů podniku. Veřejné výrobní podniky, které jsou v majetku územních korporací, mohou jako cíl sledovat zvýšení užitku všech občanů na základě kolektivního výkonu, případně i při zřeknutí se zisku. Soukromá hospodářství se snaží maximalizovat užitek použitím dosaženého příjmu.

V reálném ekonomickém prostředí se všechny podniky nesnaží maximalizovat svůj zisk. Pochopitelně, zisk je pro podnik důležitý, bez zisku by podnik nemohl dlouhodobě existovat. Pokud by podnik nedosahoval zisku, znamenalo by to, že dosahuje ztráty a tím by brzy zanikl. Ale důležité je, že podnik nemusí usilovat nutně o dosažení maximálního zisku a že dosažení zisku pro něj může být až cílem druhotným, kdežto na prvním místě může stát jiný cíl.

1.2.2 Přednosti a nedostatky soukromého sektoru

Trh, tržní mechanismus a tedy i tržní sektor je spjat s celou řadou předností, ale i nedostatků, které se označují také jako selhání. Za základní přednosti trhu, tržního mechanismu a tržního sektoru se považují následující skutečnosti:²⁸

- nutí výrobce produkovat statky, které svým užitekem uspokojují potřeby spotřebitelů,
- nutí výrobce využívat všechny faktory efektivnosti, které vedou ke snižování nákladů na produkci,
- i když s určitými výkyvy v podobě krizových cyklů, zajišťuje v národním hospodářství rovnováhu a růst,
- i když s určitými problémy, vytváří pro spotřebitele statků prostor pro uplatnění jejich suverenity na trhu,

²⁷ WÖHE, Günter. Úvod do podnikového hospodářství. 1. vyd. českého překladu. Praha : C. H. Beck, 1995. 748 s. ISBN 80-7179-014-1. str. 3

²⁸ TETŘEVOVÁ, Liběna. Veřejná ekonomie : Úvod do problému. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2003. 136 s. ISBN 80-7194-544-7. str. 38

- i když s určitými problémy, vytváří pro každého člena společnosti možnost vstoupit na trh jako svobodný výrobce.

Dle Tetřevové (2003) je předností trhu, tržního mechanismu i tržního sektoru to, že se orientuje na efektivnost, je schopen se rychle adaptovat na změny podmínek, vytváří prostor pro svobodu rozhodování každého člena společnosti i značné příležitosti pro uplatnění tvořivosti a podnikavosti lidí a přitom je spojen s téměř nulovými náklady na vlastní fungování.

Za základní nedostatky trhu, tržního mechanismu a tržního sektoru považuje Tetřevová (2003) následující skutečnosti:²⁹

- vede k efektivnosti využívání zdrojů pouze za podmínky dokonalé konkurence zboží a výrobních faktorů a při dokonalé znalosti trhu,
- je spjat s konkurencí, která vyvolává nejen tendenci k monopolizaci, ale i tendenci k polarizaci bohatství a chudoby,
- tenduje k orientaci na krátkodobý časový horizont rozhodování, k dosažení krátkodobého zisku; orientuje se na ekonomický růst, spíše než na ekonomický rozvoj, který již v sobě nese určité kvalitativní prvky (kvalitu lidského potenciálu a životního prostředí, efektivní využívání přírodních zdrojů aj.),
- nezajišťuje dostatek určitých statků, a to statků, ze kterých nemá prospěch pouze jeden spotřebitel, tj. kolektivních statků,
- selhává ve vztahu ke kultivaci některých složek lidského potenciálu, zejména složce hodnotově orientační a sociálně participační.

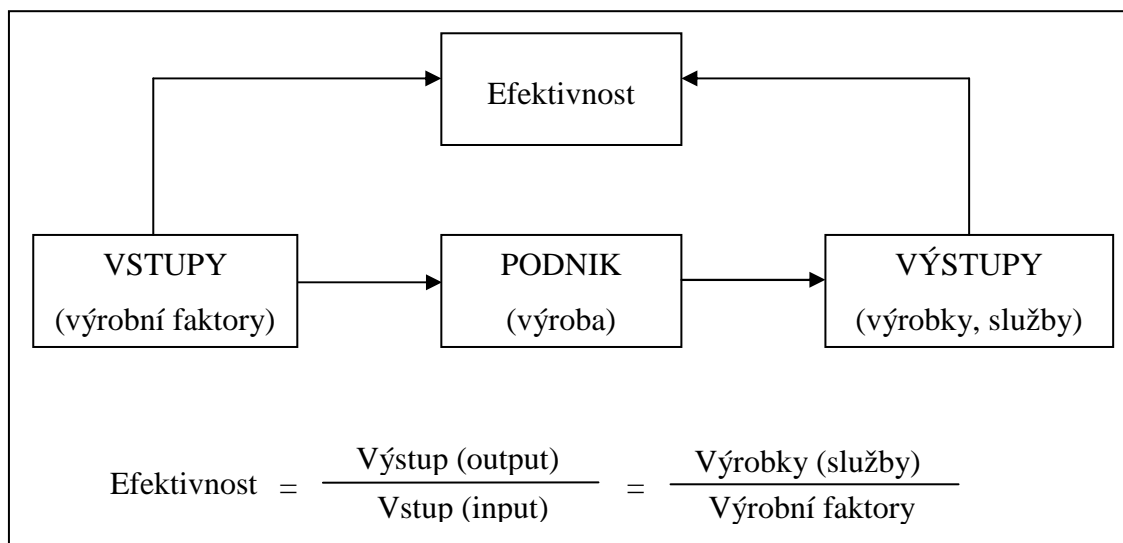
1.2.3 Efektivnost soukromého sektoru resp. podniku

Vyrábí-li podnik výrobky uspokojující potřeby trhu s maximálním využitím všech výrobních faktorů, přičemž výrobní faktory jsou v optimálním množství a v optimální proporcí, můžeme o něm prohlásit, že vyrábí efektivně.³⁰ Měřítkem efektivnosti je poměr hodnoty výstupu ku hodnotě vstupu, jak uvádí Obrázek č. 1: Efektivnost v podniku.

²⁹ TETŘEVOVÁ, Liběna. Veřejná ekonomie : Úvod do problému. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2003. 136 s. ISBN 80-7194-544-7. str. 38

³⁰ SYNEK, Miloslav. Efektivnost podniku a její základní kategorie. In: SYNEK, Miloslav, a kol. Podniková ekonomika. 4. přepracované a doplněné vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4. str. 47

Obrázek č. 1: Efektivnost v podniku



Zdroj: SYNEK, Miloslav. Efektivnost podniku a její základní kategorie. In: SYNEK, Miloslav, a kol. Podniková ekonomika. 4. přepracované a doplněné vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4. str. 47

To znamená ohodnotit jak vstup, tak výstup. Za výstupů můžeme považovat hodnotu všech statků vyrobených za určité období, měřenou obvykle jako výnosy (tržby), nebo jako „čisté“ výnosy, tj. zisk (rozdíl mezi výnosy a náklady). Za hodnotu vstupu můžeme považovat hodnotu výrobních faktorů spotřebovaných na daný výstup, tj. náklady (ceny vstupů), nebo vynaložený (v podniku vázaný) kapitál. Při posuzování efektivnosti nesmíme zapomínat i na ekologickou zátěž, zvyšující náklady těch podniků, které se snaží co nejméně životní prostředí zhoršovat.³¹

Podle Synka (2006) je zřejmé, že takto lze měřit účinnost (efektivnost) každého jednotlivého výrobního faktoru. Rozhodující je však souhrnný efekt a souhrnná efektivnost všech výrobních faktorů, celého podniku. V ekonomice podniku nás zajímá především ekonomická efektivnost, kterou obvykle měříme jako podíl zisku připadající na vlastní kapitál (ROE).³²

³¹ SYNEK, Miloslav. Efektivnost podniku a její základní kategorie. In: SYNEK, Miloslav, a kol. Podniková ekonomika. 4. přepracované a doplněné vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4. str. 49

³² SYNEK, Miloslav. Efektivnost podniku a její základní kategorie. In: SYNEK, Miloslav, a kol. Podniková ekonomika. 4. přepracované a doplněné vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4. str. 52

2 Vybrané interakce veřejného a soukromého sektoru

Interakce obecně značí vzájemné působení dvou nebo více činitelů. Interakce veřejného a podnikatelského sektoru se mohou pohybovat od roviny informační, iniciační až po rovinu formalizované spolupráce. Důvody pro jejich spolupráci spočívají v existenci „synergického efektu“, tedy faktu, že společně lze dosáhnout významnějšího výstupu, než kdyby každý subjekt usiloval o dosažení cíle sám. Spolupráci lze potom obecně považovat za součinnosti určitého množství subjektů při dosahování určitého společného cíle. Spolupráce aktérů z různých sektorů je motivována zejména jejich rozdílnými předpoklady pro vytváření různých podmínek či poskytování služeb a tedy i vhodnosti pro výkon jednotlivých společenských úloh. Dochází tak k většímu využití silných stránek a eliminaci stránek slabých jednotlivých aktérů. V následujícím textu bude charakterizována podpora podnikání, ve které bude věnována pozornost podpoře malého a středního podnikání a průmyslové politice. Dále se bude kapitola věnovat veřejné podpoře. Zásadní interakcí, která bude uvedena ve třetí kapitole jsou projekty partnerství veřejného a soukromého sektoru.³³

2.1 Podpora podnikání

Hospodářská politika chápe hospodářství jako celek. Všechna odvětví jsou považována za potřebná, nepředpokládá a nevyžaduje pro ně žádné preference či diskriminace. V reálném hospodářském životě však určitá specifika podnikání v jednotlivých odvětvích existují a vyžadují určité specifické politiky.³⁴

Hospodářská politika se tedy skládá z celé řady dílčích politik, které jsou strukturovány podle oblasti hospodářství, na kterou působí. Významnou součástí hospodářské politiky představuje politika průmyslová.³⁵

³³ BINEK, Jan, GALVASOVÁ, Iva. Interakce subjektů veřejné správy a podnikatelské sféry v prostorovém kontextu. [online]. [cit. 2010-07-01]. Dostupné na WWW : <http://www.ekonomikaamanagement.cz/getFile.php?fileKey=CEJVBNUCAvCEZIU1VHB0MIUUMEBAVDVFVWQ1VUBAVGQ1VCXgQFBERIREJFZQ==&lang=cz>

³⁴ DVOŘÁČEK, Jiří. Podpora podnikání (průmyslová politika). 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2003. 164 s. ISBN 80-245-0502-9. str. 36

³⁵ ČERNOHORSKÝ, Jan. Podpora podnikání jako průmyslová politika. In: TETŘEVOVÁ, Liběna, et al. Veřejný a podnikatelský sektor. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-86946-90-0. str. 65

2.1.1 Průmyslová politika jako forma podpory podnikání

Průmyslová politika je souhrn opatření a nástrojů, které vlády používají ke zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti průmyslových činností, a tím i ke zrychlení a zkvalitnění celkového hospodářského růstu. Podstata průmyslové politiky spočívá v podpoře podnikání.³⁶

V širokém pojetí průmyslová politika zahrnuje všechny nástroje vlády (mikroekonomické i makroekonomické), kterými je ovlivňován průmyslový rozvoj. Z mikroekonomického hlediska má vztah k jednotlivým ekonomickým subjektům (zejména firmám a státu), struktuře trhu atd. Z makroekonomického hlediska má průmyslová politika vliv na agregátní poptávku a agregátní nabídku, hospodářský růst, inflaci, nezaměstnanost či platební bilanci.³⁷

Jednotlivé nástroje, které uplatňuje průmyslová politika zobrazuje tabulka č. 1: Vymezení nástrojů průmyslové politiky. Oddělit jasně průmyslovou politiku od ostatních politik není možné, neboť její základní nástroje jsou spojeny s ostatními politikami (např. vědní, investiční, obchodní, regionální, ekologickou, atd.). Průmyslová politika představuje velice kontroverzní téma. Její existence je ospravedlňována možným selháním trhu, kritici průmyslové politiky upozorňují, že nebezpečí selhání vlády může být ještě větší.³⁸

Tabulka č. 1: Vymezení nástrojů průmyslové politiky

NÁSTROJE PRŮMYSLOVÉ POLITIKY			
Nástroje vytvářející trh		Nástroje finanční a jiné povahy	
Regulace pravidel	Regulace proměnných	Finanční	Jiné
➤ zvýšení transparentnosti trhu	➤ vstup na trhy	➤ cla	➤ tržní intervence
➤ zvýšení mobility výrobních faktorů (práce a kapitálu)	➤ konkurenční vztahy	➤ daně	➤ stát jako zákazník
	➤ nabízené množství	➤ tarify	➤ stát jako mecenáš (podporovatel)
	➤ cenová tvorba	➤ prostředky pro tržní intervence	

Zdroj: DVOŘÁČEK, Jiří. Podpora podnikání (průmyslová politika). 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2003. 164 s. ISBN 80-245-0502-9. str. 38

³⁶ DVOŘÁČEK, Jiří. Podpora podnikání (průmyslová politika). 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2003. 164 s. ISBN 80-245-0502-9. str. 37

³⁷ ČERNOHORSKÝ, Jan. Podpora podnikání jako průmyslová politika. In: TETŘEVOVÁ, Liběna, et al. Veřejný a podnikatelský sektor. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-86946-90-0. str. 65

³⁸ DVOŘÁČEK, Jiří. Podpora podnikání (průmyslová politika). 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2003. 164 s. ISBN 80-245-0502-9. str. 38

Charakteristika nástrojů průmyslové politiky³⁹

- Zvýšením transparentnosti trhu se zabírá řada institucí týká se mnoha dílčích trhů. Jako příklad lze uvést současné snahy o zvýšení transparentnosti bankovního trhu, kdy je snahou standardizovat sazebníky bank a zrušit určité na první pohled neviditelné poplatky. V oblasti cestovního ruchu je snaha o zajištění jednotného a kompletního zveřejňování cen produktů.
- Zvýšení mobility výrobních faktorů, zejména výrobního faktoru práce, neboť mobilita pracovních sil v naší zemi je v porovnání s rozvinutými zeměmi na velmi nízké úrovni. V České republice stále převládá neochota lidí stěhovat se za prací, a tak je třeba vytvořit taková pravidla, která tuto ochotu zvýší.
- Regulace vstupu na trhy spočívá v tom, že stát (resp. pověřený orgán) reguluje vstup subjektů na určité trhy, a to zejména ze sociálních a cenových důvodů. Jako příklad lze uvést trh mobilních telekomunikačních služeb, doručování listovních zásilek, výrobu a prodej elektrické energie či trh finančních služeb (zejména bankovních a pojišťovacích).
- Na každém trhu (vyjma monopolů) musí existovat dostatečné konkurenční vztahy. Smyslem působení konkurenčních vztahů je především ochrana jednotlivců a domácností, tj. občanů. Na korektnost a adekvátnost konkurenčních vztahů dohlíží ve většině ekonomik tzv. antimonopolní úřad. V ČR tuto funkci vykonává Úřad pro ochranu hospodářské soutěže.
- Nástroj regulace nabízeného množství se týká zejména zahraničního obchodu a to např. situace, kdy stát má zájem podporovat domácí výrobce tím, že stanoví určité kvóty dováženého zboží. Typickým příkladem je zemědělský trh Evropské unie, v celosvětovém kontextu potom např. trh s ocelí apod.
- Regulace cenové tvorby (regulace cen) je uplatňována téměř v každé tržní ekonomice, přičemž jejím cílem je zejména zachování sociálního smíru. V ČR jsou v současné době regulovány ceny související s bydlením (nájemné, vodné, stočné, elektrická energie atd.), léky, ceny související s dopravou (parkovné, dálniční známky, taxislužba, veřejná doprava aj.), telefonní pevné linky, poštovní služby atd.

³⁹ ČERNOHORSKÝ, Jan. Podpora podnikání jako průmyslová politika. In: TETŘEVOVÁ, Liběna, et al. Veřejný a podnikatelský sektor. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-86946-90-0. str. 66

- Stanovení cel představuje základní nástroj vnější obchodní měnové politiky. V současném ekonomickém světě převládá tendence ke snižování, resp. odbourávání, cel zejména vznikem celních unií. Příkladem je bezesporu Evropská unie. Obchody mimo Evropskou unii jsou však stále zatíženy clem jako nástrojem ochrany domácích výrobců. Cla přitom mají pro konečného spotřebitele negativní efekt, protože zvyšují cenu konečného statku a zároveň dovolují přežívat neefektivním výrobcům na domácím trhu.
- Daňová politika patří k základním nástrojům hospodářské, potažmo průmyslové politiky. Financování každé země se odvíjí od vztahu příjmů a výdajů veřejných rozpočtů. Naprostou většinu příjmů veřejných rozpočtů přitom tvoří příjmy daňové. Při nastavování daňových sazeb je nutné brát v úvahu řadu faktorů – např. faktory sociální, ekologické, dále potřebu podpory podnikání, či v neposlední řadě potřebu zajistit dostatečný příjem z daní pro veřejné výdaje.
- Tržní intervence jsou typické např. pro trh zemědělské produkce (zejména v důsledku vlivu nepřízně počasí), kdy jejich smyslem je zabezpečení potřeb trhu s tím, že nesmí být snižována schopnost zemědělců reagovat na tržní podněty. Prostředky pro tržní intervence jsou zpravidla soustředěny v různých k tomu určených fondech.
- Stát kromě své role tvůrce a kontrolora pravidel působí na trhu také jako zákazník. Stát poptává široké spektrum statků, např. oficiálně je jediným zákazníkem v oblasti armádní výzbroje, dále je významným zákazníkem při poskytování finančních služeb (správa finančních prostředků státních orgánů) či při poskytování informačních služeb (informační systémy).
- Stát může rovněž působit jako mecenáš (finanční podporovatel) např. v oblasti nákupu kulturních statků pro státní muzea a galerie či při podpoře výroby filmů – prostřednictvím Státního fondu České republiky pro podporu a rozvoj české kinematografie.

2.1.2 Podpora malých a středních podniků

Malé a střední podniky jsou, vzhledem k jejich počtu, pružnosti a významu pro zaměstnanost v ekonomice, předmětem státního zájmu. Malé a střední podniky působí jako významní zaměstnavatelé, nositelé regionálního rozvoje (a tudíž i rozvoje celého národního hospodářství) a současně tvoří nezanedbatelný sociální pilíř. Malé a střední podniky

představují 99 % všech evropských podniků a tvoří přibližně 66 % pracovních míst v soukromém sektoru. Díky tomu jsou hnací silou rozvoje, ekonomického růstu, inovací a konkurenceschopnosti.⁴⁰

Ukázalo se, že těžkopádné a pomalé organizační struktury jsou nevhodné. Dnes pracují i největší podniky s decentralizovaným správním systémem, tzn. že snížily počet řídicích úrovní, což představuje při rovnocenném řídicím potenciálu značnou výhodu. Snad nejvýznamnější pokrok byl zaznamenán v úvahách o úloze malých a středních podniků z hlediska jejich pružnosti v souvislosti s jejich stále kratším produkčním cyklem. Menší podniky jsou totiž díky svým jednodušším organizačním strukturám pružnější, jejich kapitálový výklad na jednotku je často nižší a může být často vynaložen na více účelů.⁴¹

Velké pokroky, které byly dosaženy v oblasti informační techniky, umožnily také menším podnikům používat moderní kontrolní a řídicí systémy, které jsou velmi účinnou pomůckou. V době, kdy se výrobní cyklus velmi zkrátil, pro malé podniky, které jsou trhu velmi blízko, to představuje obrovskou výhodu. Nové výrobky nebo metody se někdy mohou na trhu udržet pouze krátký čas – někdy i jen několik měsíců – než se konkurenci podaří vyrábět tentýž sortiment za výhodnějších podmínek, především cenových, protože se nemusela zabývat vývojem. Z tohoto vývoje těží především malé a střední podniky, které mohou na trh reagovat pružněji. Tato inovátorská role je pro malé podniky možná i rolí nejdůležitější.⁴²

Nezanedbatelnou skutečností je i zkušenost, že silný střední stav je výrazně politicky stabilizujícím prvkem ve společnosti a do jisté míry garantem demokratického vývoje. Proto je tedy nezbytné a žádoucí podporovat vznik nových podnikatelských subjektů, napomáhat upevnění jejich ekonomického postavení a vytvářet příznivější podmínky pro jejich další rozvoj.⁴³ O důležitosti malých a středních podniků a jejich podpory i v ČR svědčí značná aktivita Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, které každoročně mapuje situaci malých a

⁴⁰ STEJSKAL, Jan. Podpora malých a středních podniků. In: TETŘEVOVÁ, Liběna, et al. Veřejný a podnikatelský sektor. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-86946-90-0. str. 111

⁴¹ MATĚJKOVÁ, Jindra. Podpora podnikání s důrazem na malé a střední podniky. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1994. 60 s. ISBN 80-85865-60-2. str. 10

⁴² MATĚJKOVÁ, Jindra. Podpora podnikání s důrazem na malé a střední podniky. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1994. 60 s. ISBN 80-85865-60-2. str. 10

⁴³ MATĚJKOVÁ, Jindra. Podpora podnikání s důrazem na malé a střední podniky. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1994. 60 s. ISBN 80-85865-60-2. str. 11

středních podniků a vytvořilo a pravidelně aktualizuje Koncepti podpory malých a středních podniků.⁴⁴

2.1.2.1 Vymezení malých a středních podniků

Vymezení malých a středních podniků je dáno doporučením Komise č. 2003/361/ES ze dne 6. května 2003, o definici malých a středních podniků. Obecně se rozlišují mikro, malé a střední podniky, jež jsou vymezeny za pomoci počtu zaměstnaných osob, ročním obratem nebo roční bilanční sumou (suma aktiv podniku). Dělení tedy vypadá následovně:⁴⁵

- Střední podnik - jedná se o podnik, který zaměstnává méně než 250 osob a vykazuje roční obrat do 50 mil. EUR, případně celkovou roční bilanční sumu nepřesahující 43 mil. EUR.
- Malý podnik – jedná se o podnik, který zaměstnává méně než 50 osob a jeho roční obrat, případně celková roční bilanční suma, nepřevyšuje 10 mil. EUR.
- Mikropodnik – někdy též označovaný jako drobný podnik je podnik, který zaměstnává méně než 10 osob a jehož roční obrat, případně celková roční bilanční suma, nepřevyšuje 2 mil. EUR.

Podnik však nemůže být považován za malý a střední podnik, jestliže 25 nebo více procent kapitálu nebo hlasovacích práv je přímo nebo nepřímo ovládáno, společně či jednotlivě, jedním či více veřejnými orgány.⁴⁶

Přednosti malých a středních podniků spočívají zejména:⁴⁷

- v jednodušší řídicí struktuře a větší pružnosti;
- ve větší citlivosti na požadavky trhu;
- v aktivní účasti na inovačním procesu;
- ve vytváření nových pracovních příležitostí (při nízkých kapitálových nákladech), a tím podněcování ekonomického růstu;
- ve zmírňování negativních důsledků strukturálních změn;

⁴⁴ STEJSKAL, Jan. Podpora malých a středních podniků. In: TETŘEVOVÁ, Liběna, et al. Veřejný a podnikatelský sektor. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-86946-90-0. str. 111

⁴⁵ STEJSKAL, Jan. Podpora malých a středních podniků. In: TETŘEVOVÁ, Liběna, et al. Veřejný a podnikatelský sektor. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-86946-90-0. str. 112

⁴⁶ STEJSKAL, Jan. Podpora malých a středních podniků. In: TETŘEVOVÁ, Liběna, et al. Veřejný a podnikatelský sektor. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-86946-90-0. str. 112

⁴⁷ DVOŘÁČEK, Jiří. Podpora podnikání (průmyslová politika). 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2003. 164 s. ISBN 80-245-0502-9. str. 128

- ve schopnosti působit jako dodavatelé velkých podniků;
- ve vyplňování okrajových oblastí trhu, které nejsou předmětem zájmu větších podniků;
- v napomáhání rychlejšímu rozvoji menších měst a obcí;
- v podpoře rozvoje strukturálně postižených a hospodářsky slabých regionů;
- v podněcování podnikatelského ducha členů společnosti k podstoupení rizika podnikání.

K nevýhodám, resp. slabým stránkám MSP patří:⁴⁸

- nízký tržní podíl, který znamená nižší docilovanou rentabilitu;
- nedostatek kapitálového vybavení. Bankovní sférou jsou MSP považovány za rizikovou skupinu, což zhoršuje jejich přístup ke kapitálu;
- špatná orientace ve správních, legislativních a daňových předpisech a jejich změnách;
- ztížený přístup k veřejným dražbám;
- problémy se zapojováním do náročných výzkumných projektů;
- ztížené možnosti pro samostatné pronikání na zahraniční trhy;
- respektování technických předpisů je u nich spojeno s vyššími náklady.

2.1.2.2 Strategie malých a středních podniků

Strategie, kterou volí MSP, může být klasifikována následujícím způsobem:⁴⁹

- inovační – využívá vlastní znalostní báze;
- informačních technologií – umožňuje snížení nákladů a růst produktivity práce;
- využívání nik (zaplňování mezer) – umožňuje být sofistikovaným globálním hráčem s úzkou produktovou linií;
- sítí – spolupracuje s jinými podniky, malými i velkými s cílem získání a zavedení inovací;
- skupin (shluků, clusters) – dostat se do blízkosti konkurentů s cílem získat výhody rychlejších znalostí zvláště v raných stádiích životního cyklu (využívá

⁴⁸ DVOŘÁČEK, Jiří. Podpora podnikání (průmyslová politika). 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2003. 164 s. ISBN 80-245-0502-9. str. 128

⁴⁹ DVOŘÁČEK, Jiří. Podpora podnikání (průmyslová politika). 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2003. 164 s. ISBN 80-245-0502-9. str. 128

se tzv. výzkumný odpad, tj. poznatky spojené s řešením základního problému, ale s tímto problémem bezprostředně nevyužívané);

- přímých zahraničních investic – využívají se specifické výhody MSP v zahraničí.

2.1.2.3 Oblasti podpory malým a středním podnikům

Zákon č. 47/ 2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání (dále jen zákon o podpoře malého a středního podnikání) vymezuje podmínky, za kterých může být poskytnuta podpora malým a středním podnikům. Dle tohoto zákona může být podpora poskytnuta na:⁵⁰

- projekty zaměřené na investice,
- výchovu a vzdělávání ve vzdělávacích programech středních škol ukončených výučním listem,
- zvyšování odbornosti dospělých a vytváření nových pracovních míst,
- hospodářské a technické poradenství,
- projekty sdružení pro rozvoj malých a středních podnikatelů a k posílení jejich postavení na trhu,
- získávání informací o podnikání,
- projekty výzkumu a vývoje,
- projekty v regionech se soustředěnou podporou státu a v ostatních regionech, jejichž podporování státem je žádoucí z jiných důvodů,
- navazování kontaktů a spolupráce se zahraničními partnery a účast na vnitrostátních i zahraničních výstavách a veletrzích,
- zavedení systémů zajišťujících zvýšení kvality produkce a řízení podniků a využití služeb podporujících zvýšení konkurenceschopnosti,
- projekty zaměřené na investice spojené s ochranou životního prostředí, poskytování technických informací a poradenských služeb nebo vybraných provozních nákladů určených na činnosti spojené s ochranou životního prostředí.

I když malé a střední podniky jsou rovnocennými účastníky trhu, jejich vznik a první kroky jsou poznamenány určitým znevýhodněním ve srovnání s velkými podniky. Proto je

⁵⁰ Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, ve znění pozdějších předpisů.

prakticky ve všech vyspělých zemích ze strany státu věnována malým a středním podnikům mimořádná pozornost. Ta má různé formy.⁵¹

Podpora může být poskytnuta ve formě:⁵²

- návratné finanční výpomoci,
- dotace
- finančního příspěvku,
- záruky, nebo
- úvěru se sníženou úrokovou sazbou.

Finanční prostředky státního rozpočtu určené k financování podpor podle zákona o podpoře MSP, jsou soustředěny v rozpočtové kapitole ministerstva, které může zajišťovat finanční prostředky pro financování podpor i z dalších zdrojů. Podrobnosti o poskytování podpory jsou obsaženy v programech podpory, které na návrh ministerstva schvaluje vláda.

Dále zákon o podpoře malého a středního podnikání zřizuje Agenturu pro podporu podnikání a investic CzechInvest (dále jen CzechInvest). Jedná se o státní příspěvkovou organizaci se sídlem v Praze. Agentura má právo hospodařit s majetkem státu a při své činnosti se řídí zvláštními zákony. Agentura je podřízena Ministerstvu průmyslu a obchodu.

CzechInvest plní úkoly v oblasti podpory podnikání tím, že:⁵³

- poskytuje podporu malým a středním podnikatelům podle tohoto zákona,
- poskytuje podporu podnikatelům na základě programů schválených vládou podle zvláštního zákona,
- plní funkci určené organizace při poskytování investičních pobídek podle zvláštního zákona,
- poskytuje podporu podnikatelům z finančních prostředků Evropské unie,
- plní další úkoly v oblasti podpory podnikání.

Pro překonání nedostatku kapitálu jsou jak ze státního rozpočtu, tak ze zahraniční pomoci (např. program PHARE) vyčleňovány prostředky na půjčky pro malé a střední podniky. Tyto půjčky jsou spravovány bankovními institucemi (např. Českomoravská záruční a rozvojová banka). Tyto instituce jsou subvencovány státem a poskytují úvěry s nízkou úrokovou mírou. Vzhledem k tomu, že poptávka je vždy větší než nabídka, je nutné stanovit

⁵¹ DVOŘÁČEK, Jiří. Podpora podnikání (průmyslová politika). 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2003. 164 s. ISBN 80-245-0502-9. str. 130

⁵² Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, ve znění pozdějších předpisů.

⁵³ Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, ve znění pozdějších předpisů.

kritéria poskytování zvýhodněných úvěrů (rentabilita podnikání, rozvoj vybraného regionu, zvýšení zaměstnanosti, zvýšení exportu apod.).⁵⁴

Nefinanční pomoc malým a středním podnikům je zabezpečována zřizováním institucí poskytujících veřejnou podporu malým a středním podnikům. Tyto ústavy poskytují především informační a poradenské služby jak z hlediska technické, tak rovněž i organizační a ekonomické stránky výroby. Služby jsou poskytovány buď bezplatně, nebo za nízké poplatky. Činnost institucí je poznamenána jak kvalitou pracovníků, které se jim daří získat (pro vysoce zkušené a kvalifikované je zpravidla nabízený plat státního či polostátního úředníka považován za nedostatečný), tak i obavami podnikatelů, že pracovníci institucí poskytujících tyto služby jsou obeznámeni s jejich obchodním tajemstvím.⁵⁵

Institucí, které poskytují veřejnou podporu malým a středním podnikům, je celá řada. Jedná se o organizace a asociace, které poskytují jakoukoliv formu podpory (přitom primárně nemusí jít o podporu finanční). Za instituce poskytující veřejnou podporu lze považovat zejména:⁵⁶

- příslušná resortní ministerstva,
- Agentura pro podporu podnikání a investic – CzechInvest,
- Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s.,
- místně příslušné úřady práce, finanční úřady,
- Národní vzdělávací fond,
- Hospodářská komora ČR,
- Sdružení podnikatelů a živnostníků ČR,
- Svaz průmyslu a dopravy ČR,
- Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR,
- Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR,
- Asociace pro poradenství v podnikání,
- Centrum pro regionální rozvoj ČR,
- Asociace inovačního podnikání ČR,
- Společnost vědeckotechnických parků ČR.

⁵⁴ DVOŘÁČEK, Jiří. Podpora podnikání (průmyslová politika). 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2003. 164 s. ISBN 80-245-0502-9. str. 130

⁵⁵ DVOŘÁČEK, Jiří. Podpora podnikání (průmyslová politika). 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2003. 164 s. ISBN 80-245-0502-9. str. 130

⁵⁶ STEJSKAL, Jan. Podpora malých a středních podniků. In: TETŘEVOVÁ, Liběna, et al. Veřejný a podnikatelský sektor. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-86946-90-0. str. 127

Jinou formou státní podpory malým a středním podnikům může být jejich ochrana před konkurencí. Ta může mít například podobu licencí na výrobu určitého zboží pro tuto kategorii podniků. Zkušenosti s aplikacemi licencí však ukazují, že jejich držitelé zneužívají svého postavení. Úsilí o zvýšení konkurenceschopnosti je v řadě zemí spojeno s podporou nových technologií zaváděných malými a středními podniky, s jejich transferem z výzkumu a vývoje k uživatelům. Podpora směřuje především k vytváření vědecko-technických parků.⁵⁷

2.2 Veřejná podpora

Vstupem České republiky do Evropské unie se Česká republika zavázala respektovat a důsledně aplikovat komunitární právo. Součástí této legislativy jsou i pravidla, která upravují oblast veřejné podpory. Základní normou pro oblast veřejné podpory je tedy článek 87 odst. 1 Smlouvy o založení Evropského společenství. Tato smlouva stanoví, že podpory poskytované v jakékoliv formě státem nebo ze státních prostředků, které narušují nebo hrozí narušením soutěže tím, že zvýhodňují určité podniky nebo určitá odvětví výroby, jsou pokud ovlivňují obchod mezi členskými státy, neslučitelné se společným trhem, nestanoví-li smlouva jinak.⁵⁸

V českém právním systému upravuje oblast veřejné podpory zákon č. 109/2009 Sb. o úpravě některých vztahů v oblasti veřejné podpory a o změně zákona o podpoře výzkumu a vývoje, který nabyl účinnosti 22. června 2009.

Veřejnou podporu lze tedy definovat jako jakoukoliv formu podpory, včetně programů veřejné podpory, nebo výhod zvýhodňujících podnikání nebo výrobu. Jedná se o podporu poskytovanou Českou republikou, ministerstvem, jiným správním úřadem, orgánem samosprávy nebo poskytovanou z veřejných prostředků.

2.2.1 Charakteristické znaky veřejné podpory

Každé opatření není možné pokládat za veřejnou podporu. Aby se jednalo o veřejnou podporu musejí být splněny následující charakteristické znaky. Všechny tyto znaky jsou navzájem úzce provázány:⁵⁹

- určité opatření je poskytováno státem nebo ze státních prostředků,

⁵⁷ DVOŘÁČEK, Jiří. Podpora podnikání (průmyslová politika). 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2003. 164 s. ISBN 80-245-0502-9. str. 130

⁵⁸ Zpracováno podle : CzechInvest: *Rádce* [online]. [cit. 2010-05-02]. Dostupné na WWW : <http://www.czechinvest.org/verejna-podpora>

⁵⁹ KINCL, Michael. Veřejná podpora v Evropské unii. 1. vyd. Praha : Bova Polygon 2004. 148 s. ISBN 80-7273-097-5. str. 13 - 14

- opatření zakládá výhodu pro určitý podnik nebo skupinu podniků nebo určitá odvětví výroby, přičemž tato výhoda může mít jakoukoliv formu,
- důsledkem jeho poskytnutí je hrozba narušení či přímo dochází k narušení hospodářské soutěže a má dopad na obchod mezi členskými státy.

Pod pojmem stát je třeba chápat nejen centrální vládu, ale i regionální, lokální či místní samosprávy. Jedná se tedy o jednotlivá ministerstva, ústřední orgány státní správy, obce, města a kraje. Do kategorie opatření ze strany státu nebo státních prostředků je nutno zařadit prostředky různých státních fondů, právnických osob pod přímou nebo nepřímou kontrolou státu či samosprávných korporací, ale i prostředky soukromých právnických osob, které byly pověřeny redistribucí veřejných prostředků.⁶⁰

Charakteristický rys veřejné podpory – výhoda poskytovaná určitému podniku či odvětví výroby - znamená, že se daná výhoda poskytuje jen vybraným podnikům nebo určitému odvětví. Jedná se tedy o selektivní výběr subjektu, který bude podporován. To tedy znamená, že ostatní podniky nebo odvětví jsou znevýhodněné a dochází tak k narušení soutěže. Ke splnění podmínek postačuje pouhá hrozba o narušení soutěže. Tato hrozba musí být reálná tj. musí být založena na objektivních předpokladech. Je nezbytné, aby byla jasně prokázána existence souvislostí mezi poskytnutím veřejné podpory a ohrožením nebo přímým narušením soutěže. Opatření dotčení obchodu mezi členskými státy EU musí mít jednoznačný vliv na obchodování mezi jednotlivými státy Evropské unie.⁶¹

2.2.2 Nejčastější formy veřejné podpory

Forma veřejné podpory není přesně definovaná. Aby bylo možné určit jestli se jedná o veřejnou podporu musí opatření kumulativně splňovat všechny výše uvedené znaky. Pokud tomu tak není, nejde o zakázanou veřejnou podporu a lze ji poskytnout. Obecně může mít veřejná podpora finanční i nefinanční podobu.

Veřejná podpora může mít různé formy například:⁶²

- granty a dotace,
- úvěry a zvýhodněné půjčky,
- garance a záruky,

⁶⁰ KINCL, Michael. Veřejná podpora v Evropské unii. 1. vyd. Praha : Bova Polygon 2004. 148s. ISBN 80-7273-097-5. str.14

⁶¹ KINCL, Michael. Veřejná podpora v Evropské unii. 1. vyd. Praha : Bova Polygon 2004. 148s. ISBN 80-7273-097-5. str.19

⁶² Zpracováno podle: Křižan : Úřad pro ochranu hospodářské soutěže [online]. [cit. 2010-03-03]. Dostupné na WWW : http://www.cizinci.cz/files/clanky/496/Pojem_VP_a_pravni_uprava.pps

- kapitálové injekce,
- slevy na dani, prominutí poplatků a veřejných plateb,
- zvýhodněný prodej pozemků a podniků,
- zvýhodnění exportu,
- preferenční tarify za dodávky energií, pokud nejsou opodstatněné,
- poskytování logistické a poradenské podpory,
- zvýhodněné odpisování,
- platby bonusů za účelem nalákání pracovníků do nového odvětví,
- revitalizace objektů,
- investiční pobídky aj.

2.2.3 Výjimky z obecného zákazu poskytování veřejné podpory

Podpora, která splňuje výše uvedená kritéria, je neslučitelná se společným trhem a tedy zakázaná. Výjimka z obecného zákazu poskytování veřejné podpory může být povolena na základě tzv. blokových výjimek či na základě rozhodnutí Evropské komise.

Bloková výjimka

Jedná se o nařízení Evropské komise. Pokud jsou splněny podmínky stanovené příslušným nařízením, může být taková podpora bez dalšího poskytnuta, aniž by podléhala schválení ze strany Komise. Poskytovatel však má povinnost zaslat Komisi přehled informací týkajících se poskytování veřejné podpory na základě blokové výjimky. Blokovanými výjimkami jsou nařízení upravující veřejnou podporu určenou malým a středním podnikům, veřejnou podporu na zaměstnanost, veřejnou podporu na vzdělávání a regionální rozvoj.⁶³

Výjimky z obecného zákazu veřejné podpory, které jsou vždy slučitelné se společným trhem jsou například:⁶⁴

- podpory sociální povahy poskytované individuálním spotřebitelům,
- podpora určená na náhradu škod způsobených přírodními pohromami nebo jinými mimořádnými událostmi,
- podpory, které napomáhají hospodářskému rozvoji oblastí s mimořádně nízkou životní úrovní nebo s vysokou nezaměstnaností, (např. regionální podpora),

⁶³ Zpracováno podle CzechInvest : *Veřejná podpora a de minimis* [online]. [cit. 2010-10-02]. Dostupné na WWW : <http://www.czechinvest.org/verejna-podpora>

⁶⁴ Zpracováno podle: Křížan : Úřad pro ochranu hospodářské soutěže [online]. [cit. 2010-03-03]. Dostupné na WWW : http://www.cizinci.cz/files/clanky/496/Pojem_VP_a_pravni_uprava.pps

- podpory, které mají napomoci uskutečnění některého významného projektu společného evropského zájmu anebo napravit vážnou poruchu v hospodářství některého členského státu, (např. podpora výzkumu a vývoje, životní prostředí),
- podpory, které mají usnadnit rozvoj určitých hospodářských aktivit nebo oblastí, pokud nemění podmínky obchodu v míře, jež by byla v rozporu se společným zájmem,
- podpory, které mají napomoci kultuře a zachování kulturního dědictví, jestliže neovlivní podmínky obchodu a soutěže ve Společenství v míře odporující společnému zájmu,
- jiné druhy podpor, které mohou být vymezeny rozhodnutím Rady přijatým kvalifikovanou většinou na návrh Komise (např. podpora na restrukturalizaci českého ocelářského průmyslu).

Podpora de minimis

Podpora de minimis představuje zvláštní podobu podpory, která je označována také jako podpora malého rozsahu. Tato podpora nesmí spolu s ostatními podporami de minimis poskytnutými jednomu příjemci za dobu předchozích tří let přesáhnout výši odpovídající částce 200 000 EUR. Celková částka podpory udělená každému jednotlivému podniku činném v odvětví silniční dopravy nesmí přesáhnout částku 100 000 EUR za období tří let. Tento finanční strop platí bez ohledu na formu či účel podpory de minimis poskytnuté v předchozím tříletém období. Za tříleté období se považují fiskální roky používané k daňovým účelům.⁶⁵

Podpora de minimis nemá dopad na hospodářskou soutěž, ani neovlivňuje obchod mezi členskými státy Evropské unie (vzhledem ke své limitované výši), a proto není při dodržení všech ustanovení daných příslušným nařízením Evropské Komise považována za veřejnou podporu. Tuto podporu není možno kumulovat s jinou veřejnou podporou na stejné způsobilé výdaje, jestliže by kumulací došlo k poskytnutí vyšší míry podpory než je stanovena dle regionální mapy podpory (resp. v nařízení o blokových výjimkách nebo v rozhodnutí Evropské Komise).⁶⁶

⁶⁵ Informační server Libereckého kraje [online]. [cit. 2010-14-02]. Dostupné na WWW : http://www.kraj-lbc.cz/public/ozivpr/verejna_podporakrajsky_web_56f8ef372f_2e2ca2d815.rtf

⁶⁶ Zpracováno podle CzechInvest : *Veřejná podpora a de minimis* [online]. [cit. 2010-15-02]. Dostupné na WWW : <http://www.czechinvest.org/verejna-podpora>

3 Projekty partnerství veřejného a soukromého sektoru

Pojem partnerství veřejného a soukromého sektoru je převzat z anglického termínu Public Private Partnership, pro který se obecně používá zkratka PPP. Pojem PPP (Public Private Partnership) je obecně užívaný termín, který popisuje širší skupinu projektů, na nichž se společně podílí soukromý a veřejný sektor, a které směřují k uspokojování služeb tradičně zajišťovaných veřejným sektorem. PPP obecně označuje formy dlouhodobé spolupráce mezi orgány veřejné správy a podnikatelským sektorem za účelem zajištění financování, výstavby, obnovení, správy či údržby veřejné infrastruktury nebo poskytování veřejné služby. Jednotlivé varianty PPP, jsou-li odborně a úspěšně aplikovány, zvyšují kvalitu i efektivnost veřejných služeb včetně výkonu státní správy a urychlují realizaci významných infrastrukturních projektů s pozitivním dopadem na rozvoj ekonomiky.⁶⁷

Právní prostředí pro realizaci PPP projektů v České republice představuje zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách v platném znění a především zákon č. 139/2006 Sb., o koncesních smlouvách a koncesním řízení v platném znění. Obě právní úpravy bezprostředně navazují na komunitární úpravu, zejména na příslušné směrnice Evropského parlamentu a nařízení Komise.⁶⁸

3.1 Charakteristika PPP projektů

Během minulého desetiletí se PPP rozvinula v mnoha oblastech veřejného sektoru. Rostoucí využití PPP může být vysvětleno různými faktory, např. vzhledem k rozpočtovým omezením, jimž jsou státy vystaveny, PPP přináší potřebné financování veřejného sektoru ze soukromých zdrojů. Dalším důvodem je požadavek, aby veřejná sféra získala větší prospěch z know-how a pracovních postupů, které se uplatňují v soukromém sektoru. Rozvoj PPP je také součástí obecnější změny role státu v ekonomice z přímého provozovatele na organizátora, regulátora a vykonavatele kontroly.⁶⁹

Zadavatelem je vždy veřejný subjekt, který detailně specifikuje své potřeby a výstupy, které od projektu očekává. Rolí soukromého sektoru je co nejefektivněji zajistit veřejnou

⁶⁷ Zpracováno podle : Businessinfo [online]. [cit. 2010-25-01]. Dostupné na WWW : <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/public-private-partnership-ppp/1001135/>

⁶⁸ KALOUS, Miroslav. Public Private Partnership v právním řádu České republiky. In: LEGO, Jan; LOUDA, Tomáš (eds). Partnerství veřejného a soukromého sektoru. Praha : Ústav státu a práva, 2008. 200 s. ISBN 978-80-904024-4-7. str. 55

⁶⁹ Zpracováno podle : Asociace PPP [online]. [cit. 2010-27-01]. Dostupné na WWW : <http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp/>

službu podle zadání zadavatele – vyhrává nejlepší nabídka – hodnotí se ekonomická výhodnost. V případě, že soukromý sektor neplní smluvní podmínky, například o kvalitě služby, ohrozí své příjmy od veřejného sektoru a tím i splácení svých investic. Veřejný sektor platí roční splátky například poplatkem za dostupnost služby nebo umožní soukromému sektoru vybírat platby přímo od uživatelů služby. Na konci projektu infrastruktura přechází do vlastnictví veřejného sektoru.⁷⁰

PPP jsou obecně charakterizována následujícími prvky:⁷¹

- Relativně dlouhodobým trváním vztahu týkajícího se spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem na různých aspektech plánovaného projektu.
- Metodou financování projektu - částečně soukromým sektorem - někdy prostřednictvím složitých dohod mezi různými stranami.
- Významnou úlohou ekonomického provozovatele, který se účastní různých fází projektu (návrh, vyhotovení, provedení, financování). Veřejnoprávní partner se soustředí hlavně na definování cílů, které je nutné z hlediska veřejného zájmu, kvality poskytovaných služeb a cenové politiky dosáhnout, a přebírá odpovědnost za dohled nad jejich dodržáním.
- Rozdělením rizik mezi veřejnoprávního partnera a soukromého partnera, na něhož jsou přenesena rizika obvykle nesená veřejným sektorem. PPP však nemusí nutně znamenat, že by soukromý partner nesl veškerá rizika spojená s projektem či jejich podstatnou část. Konkrétní rozdělení rizika se určuje podle možnosti zúčastněných stran toto riziko vyhodnotit, kontrolovat jej a vyrovnat se s ním.

3.2 Výhody PPP projektů

Partnerství veřejného a soukromého sektoru v obecné rovině představuje jeden z nástrojů pro zvýšení efektivnosti veřejného sektoru. Důvody pro jejich zavádění lze rozdělit do několika skupin:⁷²

- Zrychlení rozvoje infrastruktury – PPP projekty umožní směřovat kapitál soukromého sektoru do rozsáhlých infrastrukturních projektů, u kterých lze předpokládat vysoký multiplikační efekt.

⁷⁰ Zpracováno podle PPP Centra : [online]. [cit. 2010-18-02]. Dostupné na WWW : <http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=page&id=122>

⁷¹ Zpracováno podle : Asociace PPP [online]. [cit. 2010-27-01]. Dostupné na WWW : <http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp/>

⁷² PAVEL Jan. PPP projekty v České republice – šance nebo riziko? ; Implementace PPP projektů v České republice a její rizika. 1. vyd. Praha : Transparency International – Česká republika, 2007. str. 9 - 10

- Rychlejší implementace – na základě porovnání rychlosti realizace rozsáhlých projektů v rámci soukromého a veřejného sektoru lze předpokládat, že převod všech fází implementace rozsáhlých projektů (návrh, vývoj, stavba apod.) do soukromých rukou se pozitivně projeví na rychlosti realizace.
- Snížení provozních nákladů – soukromý subjekt v důsledku existence ziskového motivu bude zřejmě vytvářet větší tlak na snižování nákladů než subjekt veřejný. Výsledkem tak bude snížení nároků na výdajovou stranu veřejných rozpočtů.
- Lepší management rizik – správné rozdělení rizika mezi subjekty veřejného a soukromého sektoru včetně kompetencí umožňujících ovlivňovat klíčové faktory povede k jeho lepšímu managementu a přispěje tak k lepším výsledkům projektů.
- Zvyšování kvality veřejných služeb – Evropská komise konstatuje, že mezinárodní zkušenosti prokázaly, že zákazníci považují kvalitu služeb poskytovaných v rámci PPP projektů za lepší než v případě služeb poskytovaných veřejným sektorem.
- Generování dodatečných příjmů – soukromý subjekt může v řadě PPP projektů vybírat poplatky od veřejnosti, čímž získává prostředky na financování projektu a snižuje tím finanční nároky na veřejné rozpočty.
- Zvyšování kvality managementu veřejného sektoru - úzký vztah mezi soukromým a veřejným sektorem a časté kontakty se mohou pozitivně projevit ve formě transferů znalostí a „best practice“ (nejlepší praxe) ze soukromého managementu do managementu veřejného.
- Naplnění výše zmíněných pozitivních dopadů PPP projektů je však závislé na existujícím institucionálním prostředí a zejména na konkrétní podobě jednotlivých projektů, resp. jejich smluvním ošetření.

Výsledkem dobře připraveného PPP projektu je vzájemně spokojená dlouhodobá spolupráce obou sektorů, ze které plynou výhody oběma sektorům. Soukromý sektor získává možnost dlouhodobých příjmů ze zajímavého projektu a veřejný sektor vyšší hodnotu za své peníze, vyšší kvalitu za stejné náklady nebo stejnou kvalitu za nižší náklady. Je nežádoucí, aby se projekt vyvinul v nevyvážený vztah, kdy jedna strana benefituje na úkor druhé.

Klíčovým předpokladem úspěšného PPP projektu je kvalifikovaná příprava a oboustranně prospěšný flexibilní smluvní vztah.⁷³

3.3 Nevýhody PPP projektů

Velmi obecně by se kritika PPP dala z politického hlediska rozdělit na levicovou a pravicovou. Krajní levice oponuje především vniknutím soukromého sektoru a kapitálu do veřejných záležitostí s tím, že jediným důvodem je vysoký zisk privátního partnera a následkem jsou nižší kvalita služeb, horší dostupnost pro sociálně slabé a pokles pracovních míst ve veřejném sektoru, což mohou pro dokreslení závažnosti situace podpořit i některé odborové organizace zaměstnanců veřejného sektoru. Krajní pravice, speciálně liberálové, oproti tomu argumentují vyššími náklady na projekty realizované formou PPP a vidí v ní především příležitost pro lidská selhání prostřednictvím korupce, střetu zájmů ve formě zadávání zakázek firmám ovládaným politickými špičkami a klientelismu. Obecně lze považovat za nevýhody PPP následující faktory:⁷⁴

- Vyšší cena PPP projektů – v souvislosti s vyššími náklady soukromého sektoru se objevuje několik námitek. První z nich je vyšší kreditní rating státu oproti nižšímu ohodnocení soukromých firem a s tím související snazší dostupnost a nižší cena (nižší úroky) úvěru poskytnutého veřejnému sektoru. Druhou námitkou je fakt, že soukromý sektor, na rozdíl od veřejného, musí generovat zisk, který by mimo jiné kompenzoval postoupením rizika. A třetí námitkou je možnost dluhopisového financování, což znamená zvýšení zadlužení státu.
- Konflikt kvality a zisku – soukromý sektor se může snažit snížit náklady projektu až do té míry, že sníží kvalitu služby pro koncového uživatele. PPP projekty jsou však postaveny na jasném smluvním základě a platby veřejného sektoru jsou realizovány jen tehdy, jsou-li splněny veškeré podmínky smlouvy, mezi které neodmyslitelně patří kvalitativní posouzení výstupu.
- Morální hazard a zadlužení dalších vlád – jedná se o morální selhání politiků a vysokých výkonných úředníků, jejichž pokušení selhat (např. korupce) je vysoké. Zadlužení budoucích generací (vlád) se veřejný sektor nevyhne ani

⁷³ Zpracováno podle PPP Centra : [online]. [cit. 2010-18-02]. Dostupné na WWW : <http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=page&lang=cs&id=101>

⁷⁴ OSTRÍŽEK, Jan. Úvod do problematiky PPP. In: OSTRÍŽEK, Jan a kol. Public Private Partnership – Příležitost a výzva. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 284 s. ISBN 978-80-7179-744-9. str. 41 - 44

v případě financování infrastrukturálních projektů pomocí emise dluhopisů, ani jiným způsobem financování, pokud by neměla vláda tyto prostředky ušetřeny.

- Privátní sektor nemá odpovědnost vůči veřejnosti – existuje možnost, že soukromý sektor převezme kontrolu nad veřejnou službou, a dojde ke ztrátě odpovědnosti vůči veřejnosti.
- PPP má za následek ztrátu státních pracovních míst – tento faktor zatím nebyl potvrzen a paušalizován, protože zatím nikde nedošlo k tak zásadním ztrátám pracovních míst ve veřejném sektoru.
- Omezená dispozice s majetkem – jedná se o omezenou dispozici s vybudovanými kapacitami po dlouhou dobu platnosti smlouvy.

3.4 Typy PPP projektů

Principy PPP úspěšně naplňují projekty ve většině zemích OECD. Vzorem pro implementaci principů PPP je zejména praxe Velké Británie. Podstatou úspěšného projektu PPP je předpoklad, že většího přínosu pro veřejný sektor (v poměru k vynaloženým zdrojům) může být dosaženo využitím schopností a zkušeností soukromého sektoru a rozdělením rizik mezi zúčastněné strany tak, že každá strana nese takové riziko, které dokáže nejlépe řídit. Typickými příklady realizace formou PPP jsou projekty v následujících oborech:⁷⁵

- Dopravní infrastruktura – dálnice, tunely, mosty, rychlodráhy.
- Administrativní případně ubytovací kapacity – úřady, soudy, ubytovny, administrativní prostory, věznice.
- Zdravotnictví – nemocnice.
- Školství – univerzitní komplexy, studentské koleje, školy.
- Obrana – výzbroj, speciální infrastruktura.
- Vodní hospodářství - zásobování vodou, kanalizace a čištění aj.
- Regionální rozvoj – památková péče, tvorba a ochrana životního prostředí, správa bytového fondu, veřejný pořádek aj.

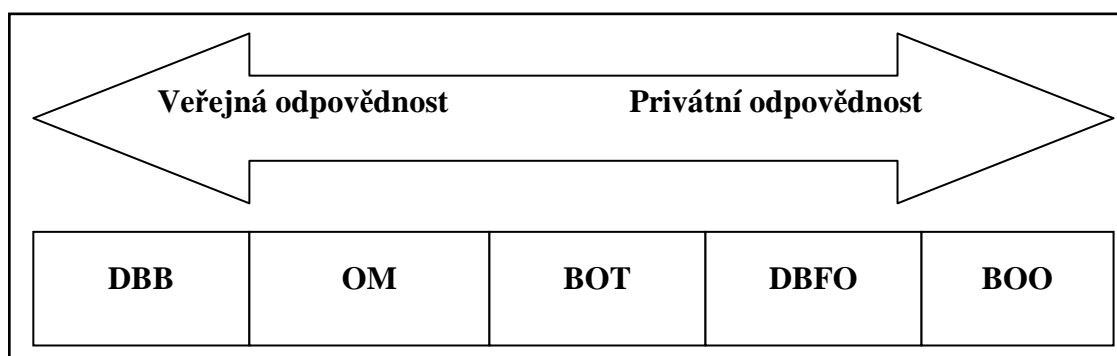
Typů a forem PPP je celá řada. To umožňuje čtené využití tohoto schématu v mnoha oblastech veřejného zájmu. Každý z těchto druhů se také více či méně hodí pro různé typy projektů, a proto nelze na PPP stanovit jeden univerzální a správný recept. Ovšem ne všechny typy ujednání se hodí na všechny typy projektů (infrastruktury a služeb). Existuje pět

⁷⁵ Zpracováno podle : Businessinfo [online]. [cit. 2010-25-01]. Dostupné na WWW : <http://www.businessinfo.cz/rubrika/public-private-partnership-ppp/1001135/>

základních typů PPP projektů, které se liší především v míře zapojení privátního partnera a z toho plynoucího rozdělení rizik na jednotlivé partnery.⁷⁶

- DBB (Design-Bid-Build) – navrhni-nabídni-postav,
- OM (Operation and Maintenance) – správa a údržba,
- BOT (Build-Operate-Transfer) – postav-spravuj-převed',
- DBFO (Design-Build-Finance-Operate) – navrhni-postav-financuj-spravuj,
- BOO (Build-Own-Operate) – postav-vlastni-spravuj.

Obrázek č. 2: Typy PPP projektů dle zapojení a odpovědnosti



Zdroj: OSTŘÍŽEK, Jan. Úvod do problematiky PPP. In: OSTŘÍŽEK, Jan a kol. Public Private Partnership – Příležitost a výzva. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 284 s. ISBN 978-80-7179-744-9. str. 34

Mezi některé další typy kontraktů například patří:⁷⁷

- Joint ventures – jedná se o formu spolupráce veřejného a soukromého sektoru, ve kterém oba partneři společně financují, vlastní a spravují veřejné aktivum.
- Finanční pronájem – aktiva ve vlastnictví veřejného sektoru jsou pronajata soukromému partnerovi, který se účelným provozováním infrastruktury snaží dosáhnout pro něj přijatelného zisku.
- Smlouva o rozšíření a provozování infrastruktury – privátní partner financuje a zajišťuje rozšíření stávající infrastruktury ve vlastnictví veřejného sektoru.
- Smlouva o řízení a vedení – jedná se v zásadě o krátkodobou smlouvu, kdy je soukromému partnerovi svěřen soubor činností souvisejících s řízením a vedením dané služby nebo infrastruktury a platby jsou prováděny buď ve formě pravidelného příspěvku za dosaženou kvalitu infrastruktury nebo ve formě fixní platby.

⁷⁶ OSTŘÍŽEK, Jan. Úvod do problematiky PPP. In: OSTŘÍŽEK, Jan a kol. Public Private Partnership – Příležitost a výzva. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 284 s. ISBN 978-80-7179-744-9. str. 29 – 30

⁷⁷ OSTŘÍŽEK, Jan. Úvod do problematiky PPP. In: OSTŘÍŽEK, Jan a kol. Public Private Partnership – Příležitost a výzva. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 284 s. ISBN 978-80-7179-744-9. str. 34

3.5 Institucionální zabezpečení PPP projektů

Jedním ze způsobů jak snížit v současnosti nemalé rozpočtové deficity je použití PPP projektů, tedy zapojení soukromého sektoru do budování, financování a provozování infrastrukturních projektů. Vláda České republiky, reprezentující veřejný sektor, se musí kromě role zadavatele v některých projektech typu PPP, vypořádat i s rolí garanta institucionálního a právního zakotvení PPP do národního prostředí, resp. musí zabezpečit zajištění této funkce jiným orgánem či institucí.⁷⁸

Mezi hlavní instituce zabývající se problematikou PPP patří PPP Centrum České republiky (dále jen PPP Centrum) a Asociace pro podporu projektů spolupráce veřejného a soukromého sektoru (dále jen Asociace PPP).

3.5.1 PPP Centrum

V roce 2004 bylo z podnětu Ministerstva financí ČR zřízeno PPP Centrum, které vzniklo na základě britského vzoru Partnerships UK a jehož posláním je podporovat implementaci PPP v ČR. Založením PPP Centra byla naplněna doporučení Světové banky vytvořit samostatnou jednotku, zaměřenou na fiskálně bezpečnou implementaci PPP.⁷⁹

PPP Centrum v souladu se svým posláním asistuje 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.

Posláním PPP Centra je:⁸⁰

- 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,

⁷⁸ OSTŘÍŽEK, Jan. Institucionální zabezpečení PPP v České republice. In: OSTŘÍŽEK, Jan a kol. Public Private Partnership – Příležitost a výzva. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 284 s. ISBN 978-80-7179-744-9. str. 145

⁷⁹ JIRÁSKOVÁ, Kateřina. Projekty partnerství veřejného a soukromého sektoru. In: TETŘEVOVÁ, Liběna, et al. Veřejný a podnikatelský sektor. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-86946-90-0. str. 181

⁸⁰ Zpracováno podle : PPP Centrum : *Poslání a činnost PPP Centra* [online]. [cit. 2010-01-04]. Dostupné na WWW : <http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=page&id=11>

- 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.

PPP Centrum se v současné době nachází v situaci, kdy plní roli poradenské a metodiku poskytující společnosti. Pracovní tým PPP Centra je složen z poradců, právníků a finančních odborníků z řad privátního sektoru a pracovníků se zkušenostmi se specifickým fungováním veřejného sektoru. Z tohoto důvodu je potřeba, aby bylo PPP Centrum právně odděleno od Ministerstva financí, ovšem stále pod jeho kontrolou. Úkolem pracovníků PPP Centra je profesionálně, odborně a efektivně podporovat veřejný sektor a zkušenosti z již uskutečněných a probíhajících projektů využívat při přípravě dalších projektů, metodik a standardů.⁸¹ Činnost PPP Centra vychází z obsahu jeho poslání a z potřeb veřejného sektoru v oblasti PPP. Činnosti PPP Centra je rozdělena do dvou oblastí:⁸²

I. Oblast metodiky

Posláním PPP Centra v oblasti metodiky je připravit vhodné prostředí pro úspěšnou realizaci PPP projektů v ČR, včetně změn legislativního prostředí ve všech oblastech nutných při přípravě pilotních projektů. PPP Centrum připraví jak metodické materiály, tak vzory investičních plánů, finančních analýz a koncesních smluv.

II. Oblast podpory projektů

Posláním PPP Centra v oblasti PPP projektů je podpořit veřejný sektor všude tam, kde bude nutné zabezpečit, aby proces od identifikace až do realizace projektů PPP byl ze strany veřejného sektoru maximálně profesionální, efektivní, rychlý a s minimálním rizikem negativních dopadů na veřejný sektor. Cílem je zavést a šířit nejlepší způsoby a získané zkušenosti při řízení PPP projektů a pomoci veřejnému sektoru stát se dobrým klientem soukromému sektoru v oblasti PPP.

⁸¹ OSTŘÍŽEK, Jan. Institucionální zabezpečení PPP v České republice. In: OSTŘÍŽEK, Jan a kol. Public Private Partnership – Příležitost a výzva. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 284 s. ISBN 978-80-7179-744-9. str. 147

⁸² Zpracováno podle : PPP Centrum : *Poslání a činnost PPP Centra* [online]. [cit. 2010-01-04]. Dostupné na WWW : <http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=page&id=11>

Cílem PPP Centra není konkurovat poradcům z řad soukromého sektoru. Naopak PPP Centrum poskytuje odbornou asistenci zadavatelům projektů v činnostech, kde role zadavatelů je soukromými poradci nezastupitelná, popřípadě jejich využití je neefektivní nebo nežádoucí.⁸³

3.5.2 Asociace PPP

Vedle PPP Centra byla založena Asociace PPP. Jedná se o sdružení soukromých subjektů, které mají zájem podílet se na projektech partnerství s veřejným sektorem. Základním cílem Asociace PPP je podpora a rozvoj investování a služeb formou PPP v ČR.⁸⁴

Asociace PPP se aktivně podílí na tvorbě podmínek a pravidel napomáhajících dosažení transparentních principů této formy podpory a rozvoje investic a služeb. Prosazuje ochranu dobrých mravů a posiluje obecné důvěry v efektivní formy spolupráce veřejného a soukromého sektoru. Za tímto účelem a v souladu s obecně závaznými právními předpisy, stanovami Asociace PPP a metodickými postupy EU napomáhá Asociace PPP svým členům a veřejnému sektoru vytvářet soubor pravidel, zásad a postupů směřujících k úspěšné realizaci PPP projektů.⁸⁵ Základním záměrem Asociace PPP je formou vzájemné spolupráce všech členů a v souladu s cíli zajišťování zejména následujících činností:⁸⁶

- poskytování aktuálních informací z oblasti legislativy a metodiky PPP,
- iniciace legislativních a organizačních předpokladů pro oblast PPP v ČR, propagace této formy ve sdělovacích prostředcích a jejich prezentace na webových stránkách Asociace PPP,
- součinnost s ústředními orgány státní správy a s Parlamentem ČR v oblasti PPP,
- aktivní účast při přípravě, rozpracování a vyhodnocení návrhů pilotních PPP projektů,
- výměna teoretických poznatků a praktických zkušeností s veřejným sektorem směřujících k rozvoji PPP,

⁸³ Zpracováno podle : PPP Centrum : *Poslání a činnost PPP Centra* [online]. [cit. 2010-01-04]. Dostupné na WWW : <http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=page&id=11>

⁸⁴ JIRÁSKOVÁ, Kateřina. Projekty partnerství veřejného a soukromého sektoru. In: TETŘEVOVÁ, Liběna, et al. *Veřejný a podnikatelský sektor*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-86946-90-0. str. 182

⁸⁵ Zpracováno podle : Portál Asociace PPP : *O Asociaci PPP* [online]. [cit. 2010-03-04]. Dostupné na WWW : http://www.asociaceppp.cz/cnt/o_asociaci_ppp/

⁸⁶ Zpracováno podle : Portál Asociace PPP : *O Asociaci PPP* [online]. [cit. 2010-03-04]. Dostupné na WWW : http://www.asociaceppp.cz/cnt/o_asociaci_ppp/

- metodická a koordinační pomoc při přípravě regionálních a municipálních strategií v oblasti PPP,
- organizace a koordinace účastí členů na konferencích a seminářích k PPP a soustředování materiálů z těchto jednání v knihovně Asociace PPP,
- podpora společných zájmů členů Asociace PPP ve vztahu k národním, zahraničním a mezinárodním orgánům, institucím a asociacím,
- vytváření předpokladů pro vzdělávací, poradenské a ediční činnosti členů v oblasti PPP,
- soustředování informačních, studijních a statistických podkladů z oblasti PPP včetně případových studií a vzorových smluv,
- navazování kontaktů a výměna zkušeností se zahraničními institucemi a organizacemi zabývajícími se problematikou PPP.

3.5.3 Další instituce

Do přípravy a zabezpečení konceptu PPP u nás zasahuje celá řada dalších institucí, z nichž nejdůležitější jsou Ministerstvo financí ČR a Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.⁸⁷

Ministerstvo financí ČR je zodpovědné za procesní přípravu, tzn. za zajištění odpovídajícího stavu legislativní úpravy. Jedním z hlavních výstupů jeho snažení je i nová podoba koncesního zákona. Důležitou roli v PPP hraje také Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, především jeho odbor veřejného investování, který se zaměřuje na veřejné zakázky, koncese a veřejně soukromá partnerství a provozuje Portál o veřejných zakázkách a koncesích, nabízející řadu důležitých materiálů a informací.

Další institucí, která se zabývá problematikou PPP je Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, který vykoná dohled nad zadáváním veřejných zakázek. Jeho cílem je dosáhnout zejména prostřednictvím rozhodovací činnosti takové praxe, která by zabezpečovala volnou a svobodnou soutěž mezi dodavateli zakázek, a současně provedení výběru nejvhodnější nabídky transparentním způsobem bez diskriminace uchazečů. Dalším cílem je úspora veřejných finančních prostředků. Dále tento úřad vykonává dohled nad dodržováním koncesního zákona tím, že rozhoduje o tom, zda zadavatel postupoval v souladu s tímto zákonem, ukládá nápravná opatření a pokuty za správní delikty.⁸⁸

⁸⁷ OSTŘÍŽEK, Jan. Institucionální zabezpečení PPP v České republice. In: OSTŘÍŽEK, Jan a kol. Public Private Partnership – Příležitost a výzva. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 284 s. ISBN 978-80-7179-744-9. str. 151

⁸⁸ JIRÁSKOVÁ, Kateřina. Projekty partnerství veřejného a soukromého sektoru. In: TETŘEVOVÁ, Liběna, et al. Veřejný a podnikatelský sektor. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-86946-90-0. str. 181

4 Analýza efektivity PPP projektů

Efektivnost obecně vyjadřuje absenci plýtvání. Jde o stav, kdy z dostupných zdrojů je získáno maximální množství statků a maximální užitek k uspokojení potřeb a přání lidí. Jedná se o situaci, kdy se projekt nachází na hranici produkčních možností.⁸⁹

V závislosti na efektivnosti veřejného sektoru, je výsledkem ekonomické relace velikosti vstupů do veřejného sektoru a velikostí výstupů z veřejného sektoru. Analyzovaná je pomocí metodologie 3E, založené na sledování hospodárnosti (Economy), produktivity (Efficiency) a účinnosti (Effectiveness). Vedle metodologie 3E je nutno vzít do úvahy v závislosti na PPP projektech rovněž tzv. produkční efektivnost, která vyjadřuje to, zda při použití výrobních faktorů a technologií, jež jsou k dispozici, jsou výstupy produkovány s minimálními náklady.⁹⁰

Hodnocení efektivnosti PPP projektů v České republice je velice problematickou záležitostí, jelikož forma partnerství veřejného a soukromého sektoru je v České republice nová a prozatím neprobádaná. Jedním z důvodů, proč se v České republice PPP projekty neobjevily již dříve, je jejich alternativa ve formě veřejných zakázek, která má v českých podmínkách již velkou tradici. Vláda se proto zaměřila na získávání zkušeností a cenných informací z pilotních projektů. Tyto pilotní projekty běží v České republice už od roku 2005 a jsou realizovány v různých sektorech. Tyto projekty se v současné době nacházejí v různých fázích rozpracovanosti.

4.1 Způsob hodnocení návrhů na pilotní projekty PPP

Všechny návrhy na pilotní projekty jsou hodnoceny pětičlennou hodnotící komisí složenou ze tří zástupců Ministerstva financí ČR a dvou zástupců PPP Centra na základě předem stanovených kritérií. Hlavní kritéria, na základě kterých se návrhy na všechny pilotní PPP projekty posuzují, jsou následující:⁹¹

- typová vhodnost – hodnotí se, zda typ a obor navrhovaného projektu patří mezi typy a obory, u kterých se podle zahraničních zkušeností osvědčilo řešení formou PPP, cílem je vybrat takové projekty, které již v minulosti byly přínosné formou dodržování termínů dokončení investiční fáze, dodržování investičních

⁸⁹ TETŘEVOVÁ, Liběna. Veřejná ekonomie. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2008. 185s. ISBN 978-80-86946-79-5 str.163

⁹⁰ TETŘEVOVÁ, Liběna. Veřejná ekonomie. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2008. 185s. ISBN 978-80-86946-79-5 str.163

⁹¹ Zpracováno dle: PPP Centrum: *Možnosti využití PPP v oblasti zdravotnictví a školství*, Interní materiál poskytnutý PPP Centrem

rozpočtů, provozních úspor v rámci životního cyklu, zlepšení kvality služeb, bezproblémové implementace a průběhu projektů, spokojenosti zákazníků, zadavatelů i investorů,

- strategická vhodnost – posuzuje se vhodnost projektu z hlediska dlouhodobé strategie předkladatele (soulad s dlouhodobými prioritami), existence jasné představy o potřebě projektu, jeho komplexnosti, finanční náročnosti a pravděpodobnosti dodržení smluvních závazků,
- definovatelnost cílů – hodnotí se, zda pro daný typ a zadání projektu je možné stanovit jasné zadání potřeb a přesně specifikovat požadované výstupy projektu, cíle by přitom měly být exaktně definované, měřitelné, dosažitelné a reálné z hlediska obsahového i časového,
- přenos rizika – posuzuje se úroveň sdílení rizika subjekty veřejného a soukromého sektoru,
- hodnota za peníze – hodnotí se respektování principu hodnoty za peníze,
- proveditelnost – posuzuje se především míra připravenosti a rozpracovanosti projektu, kvalita podkladových materiálů, existence studií proveditelnosti, finančních, právních a technických analýz,
- transparentnost a soutěž – hodnotí se předpoklady pro zajištění transparentnosti v průběhu celého procesu přípravy a realizace projektu, včetně zadání veřejné zakázky,
- finanční dostupnost – posuzuje se rozpočtová náročnost a dostupnost projektu v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu a schopnosti partnerů dostát stanoveným finančním závazkům.

Realizace projektu poté zpravidla (v závislosti na zvolené formě PPP projektu) probíhá dvojitým způsobem:⁹²

- soukromá firma vybuduje veřejnou infrastrukturu, dlouhodobě zajišťuje její provoz a údržbu, přičemž veřejný sektor platí této soukromé firmě roční poplatek v závislosti na množství a kvalitě poskytovaných služeb,
- soukromá firma vybuduje veřejnou infrastrukturu, dlouhodobě zajišťuje její provoz a údržbu, přičemž nezískává finanční prostředky od veřejného sektoru, ale vybírá poplatky přímo od uživatelů veřejné služby.

⁹² TETŘEVOVÁ, Liběna. Financování projektů, 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2006, ISBN 80-86946-09-6 str. 166

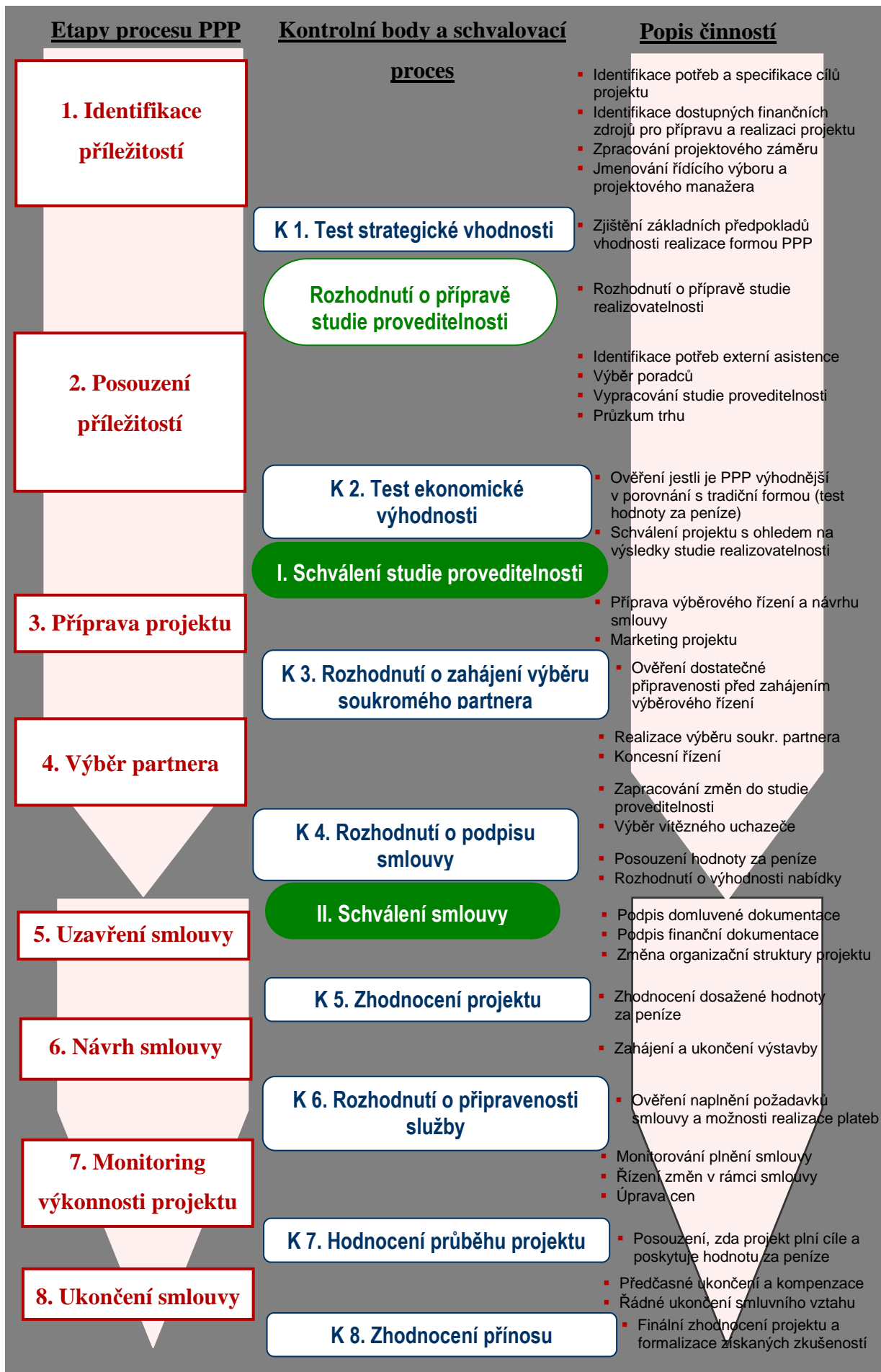
V dalším textu bude podrobně popsán celý proces PPP projektů, včetně zhodnocení jednotlivých fází daného procesu.

4.2 Proces PPP projektů⁹³

Než dojde ke spuštění celého procesu veřejno-soukromé spolupráce, musí být splněny určité podmínky, které jsou velice důležité pro úspěšné realizování konkrétního projektu. Jedná se v první řadě o vymezení celkové odpovědnosti za projekt dále zajištění kvalifikovaných odborníků, kteří budou pracovat na jednotlivých fázích projektu a v neposlední řadě musí být vytvořena legislativní a regulatorní struktura pro projekty PPP. Průběh procesu PPP projektů a jeho jednotlivé fáze zobrazuje Obrázek č. 3: Schéma procesu PPP.

⁹³ V důsledku absence potřebných materiálů v českém jazyce, byly pro zpracování této kapitoly použity zahraniční materiály, které poskytlo PPP Centrum. Za hlavní podpůrný materiál byl použit: *Postup pri príprave a realizácii PPP projektu a kontrolný proces, Jún 2009*, který zpracovávalo PPP Centrum ČR pro Ministerstvo financí Slovenské republiky. Dále práce vychází z dokumentu *Kódex riadenia prípravy a realizácie PPP projektu, Január 2008*, který rovněž zpracovávalo české PPP Centrum pro slovenské ministerstvo financí. Dále bylo pro zpracování využito dalších interních materiálů PPP Centra, které jsou uvedené v použité literatuře.

Obrázek č. 3: Schéma procesu PPP



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.1 Identifikace příležitostí

Fáze identifikace příležitostí je první fází, kterou musí zadavatel projektu projít. Tato fáze obsahuje následující kroky:

- identifikace potřeb a specifikace cílů projektu,
- identifikace dostupných finančních zdrojů pro přípravu a realizaci projektu,
- zpracování projektového záměru,
- jmenování řídicího výboru a projektového manažera.

Identifikace potřeb a specifikace cílů projektu

V rámci tohoto kroku je velmi důležité, aby zadavatel projektu nejdříve důkladně vymezil a identifikoval svoje potřeby, které vyplývají z povinnosti zabezpečit veřejný statek a naplnit stanovené strategie. Dále zadavatel musí brát v úvahu stav a vývoj poptávky po daném statku.

V tomto kroku se zdá být nejdůležitější, aby si zadavatel projektu utvořil jasnou představu čeho chce dosáhnout a jaké má možnosti úspěšně tento cíl realizovat. Dále je neméně důležité dané cíle dostatečně analyzovat a podrobně specifikovat.

Z uvedeného vyplývá, že již v tomto kroku by měl zadavatel zhodnotit, jestli je pro něj realizace daného projektu formou PPP výhodná varianta řešení nebo jestli není vhodné se uchýlit například ke klasické veřejné zakázce. Každá varianta má svoje výhody a nevýhody a je na zadavateli projektu, aby tyto faktory zvážil při svém rozhodování.

Identifikace dostupných finančních zdrojů pro přípravu a realizaci projektu

V tomto kroku musí zadavatel analyzovat možnosti dostupných finančních prostředků na přípravu a realizaci samotného projektu. Může se jednat o finanční prostředky z vlastních zdrojů, z fondů Evropské Unie, bankovní úvěry od domácích, ale i zahraničních bank a jiné cizí zdroje.

Otázka dostupnosti finančních zdrojů pro daný projekt a ekonomická výhodnost projektu jsou velice důležité faktory, na základě kterých se bude zadavatel rozhodovat, jestli bude daný projekt realizovat či nikoliv.

Zpracování projektového záměru

PPP Centrum doporučuje každému zadavateli zpracovat Projektový záměr. Toto doporučení dává PPP Centrum proto, aby byl projekt co možná nejvíce transparentní pro potenciální investory a pro budoucího partnera, který se bude chtít podílet na daném projektu.

V tomto kroku již musí být zadavatel pevně rozhodnutý o tom, jestli chce projekt realizovat formou partnerství veřejného a soukromého sektoru. Rozhodnutí, zda daný projekt

bude realizován klasickým způsobem tzn. v plné kompetenci veřejného sektoru, anebo jestli se využije alternativního způsobu financování formou PPP, může zadavatel učinit pomocí speciálního ukazatele nazvaného „Value for Money – VfM“. Tento výraz pochází z angličtiny a v překladu znamená „Hodnota za peníze“. Jak název naznačuje, jedná se o ukazatel, který slouží ke stanovení hodnoty, kterou veřejný sektor získá při realizaci daného projektu. Spolupráce veřejného sektoru se soukromým je z hlediska zadavatele efektivní pouze tehdy, pokud přinese veřejnému sektoru vyšší hodnotu, než jakou by získal, pokud si konkrétní projekt realizoval ve vlastní režii, tzn. bez spolupráce se soukromým sektorem – například klasickou veřejnou zakázkou.

Při výpočtu ukazatele VfM se vychází z charakteristiky konkrétních projektů, jakou jsou rozsah projektu, způsob obstarání majetku a zajištění služeb, výše očekávaných nákladů souvisejících s převodem rizika na soukromého partnera, výše případných uživatelských poplatků či příjmů třetích stran. Většina informací potřebných pro zjištění očekávaného VfM se získává z analýzy trhu, finanční analýzy a ze zkušeností s minulými projekty. V rámci tohoto ukazatele je možné použít několik metod srovnávání, popřípadě jejich kombinaci. Rozhodnutím o využití té či oné metody srovnávání je ovlivněno především dostupností údajů potřebných k jejich sestavení, a také rozsahem a náročností uvažovaného projektu. Jedná se tedy o následující metody.⁹⁴

- Public Sector Comparator (PSC).
- Nejlepší vhodná alternativa.
- Benchmarking.
- Srovnání s již realizovanými projekty.

Z výše uvedeného je jasné, že je vhodné zjišťovat hodnotu ukazatele VfM u všech plánovaných projektů, nehledě na skutečnost, že se jedná o další nemalé náklady na vypracování této analýzy, ale u velkých projektů s celospolečenským zájmem na realizaci by měl být výpočet tohoto ukazatele nezbytným krokem v průběhu celého procesu přípravy PPP projektů.

Projektový záměr by měl obsahovat zejména popis projektu, podrobnou předběžnou kalkulaci nákladů, časový harmonogram realizace daného projektu a samozřejmě specifikaci formy PPP projektu, který by vyhovoval zadavateli. Forma PPP projektu je důležitá mimo jiné z hlediska míry zapojení soukromého partnera do daného projektu, dále se v jednotlivých

⁹⁴ Zpracováno podle: KRUCKÝ, Martin. Value for Money. In: OSTRÍŽEK, Jan a kol. Public Private Partnership – Příležitost a výzva. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 284 s. ISBN 978-80-7179-744-9. str. 53 – 54

formách PPP projektu uplatňují jiné mechanismy v rozdělování a přenosu práv a rizik mezi zadavatele a soukromého partnera.

Dalším důvodem pro vypracování Projektového záměru je fakt, že pokud se zadavatel rozhodne požádat o podporu z Evropské Unie nebo ze státního rozpočtu, tak instituce rozhodující o udělení nebo neudělení podpory budou chtít vidět podrobnou dokumentaci projektu. To znamená, že se tak zadavatel vyhne pozdějším průtahům způsobeným pozdním vypracováváním této dokumentace a může dojít k urychlení celého procesu realizace daného projektu.

Jmenování řídicího výboru a projektového manažera

Po té co zadavatel ověří, zda má daný projekt předpoklady dosáhnout formou PPP hodnotu za peníze vyšší než klasickým způsobem, je nutné nastavit závaznou organizační strukturu pro přípravu projektu a stanovit povinnosti jednotlivým osobám.

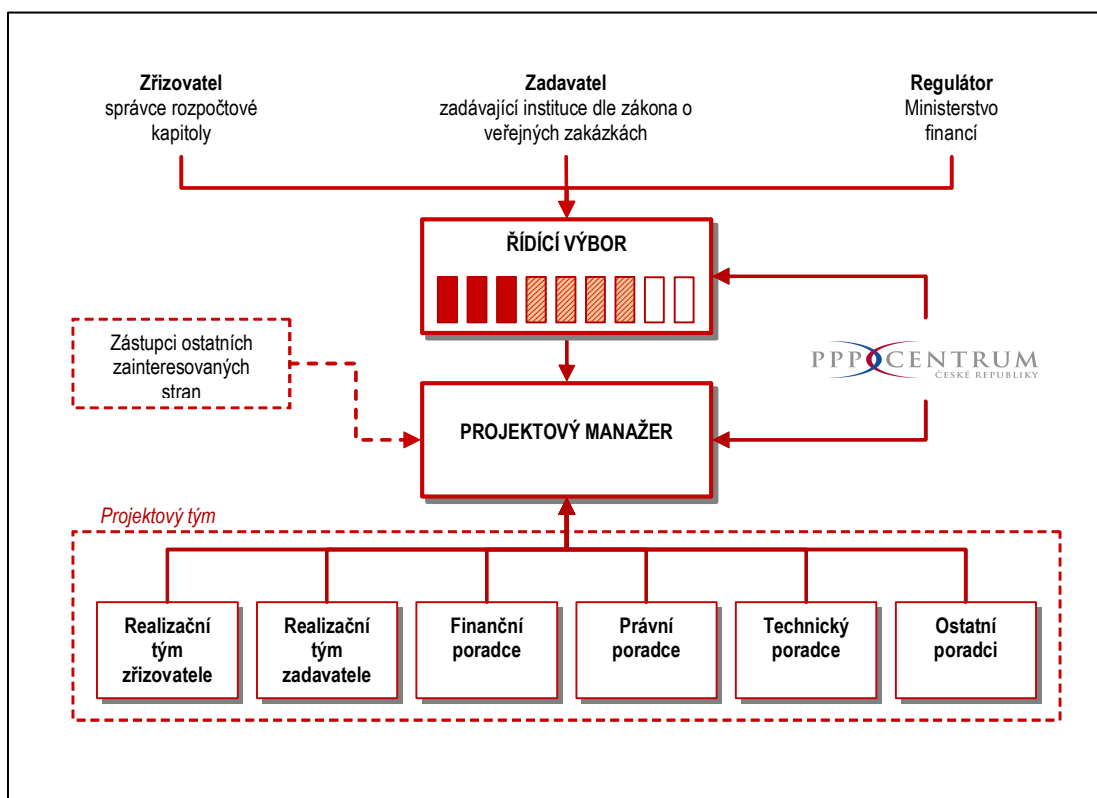
V tomto kroku zadavatel jmenuje na základě návrhu zúčastněných stran kompetentní osoby, které budou mít na starosti přivést projekt do etapy úspěšné realizace. To znamená, že musí dojít k vytvoření Řídicího výboru, který je v rámci řízení přípravy PPP projektu vrcholným řídicím orgánem. Řídicí výbor je zodpovědný za úspěšnou přípravu PPP projektu a za naplnění vytyčených cílů PPP projektu. Řídicí výbor je nejvyšší autoritou, která přijímá definitivní rozhodnutí (konečné rozhodnutí je vždy na zadavateli projektu, který je zodpovědný za přípravu a realizaci projektu). Personální obsazení Řídicího výboru musí být zabezpečeno tak, aby byl schopen Řídicí orgán operativně řešit problémy a odstraňovat překážky, které se mohou vyskytnout v celé fázi přípravy projektu. Řídicí výbor je obvykle pětičlenný a je složený ze zástupců zadavatele, budoucí smluvní strany projektu (tzn. soukromého partnera) a zřizovatele.

Z výše uvedeného je patrné, že Řídicí výbor má velký vliv na úspěšnou realizaci konkrétního projektu a proto by měl zadavatel velmi důkladně zvažovat koho nominuje jako člena do tohoto vrcholného řídicího orgánu.

Po jmenování členů do Řídicího výboru musí zadavatel ještě jmenovat projektového manažera (jmenuje ho na doporučení Řídicího výboru). Projektový manažer zodpovídá Řídicímu výboru za každodenní řízení přípravy PPP projektu a realizaci projektu, dále je jakýmsi komunikátorem projektu tzn. osoba, která zabezpečuje komunikaci s veřejností a dalšími zainteresovanými subjekty. Projektový manažer dále řídí projektový tým, je kontaktní osobou pro realizační týmy zadavatele popř. zřizovatele, smluvního partnera a pro externí poradce, řídí jejich činnosti a přebírá dokončené výstupy a monitoruje plnění harmonogramu prací na přípravě PPP projektu. Projektový manažer dále uveřejní první oficiální informace o

projektu například formou stručného Informačního listu o projektu (příklad Informačního listu je uveden v příloze č. 1: Informační list o PPP projektu). Organizační schéma, které je doporučováno u všech PPP projektů znázorňuje následující obrázek č. 4: Organizační schéma řídicí struktury PPP projektů.

Obrázek č. 4: Organizační schéma řídicí struktury PPP projektů



Zdroj: PPP Centrum : Seznamte se s PPP. Interní materiál PPP Centra

Velký vliv na úspěšnou realizaci a na efektivitu (efektivnost) celého projektu má bezesporu projektový manažer, který by měl být jakýmsi tmelícím prvkem mezi všemi zainteresovanými osobami. Je velice důležité, aby to byl člověk, který je na správném místě. Zadavatel by měl velice pečlivě zvažovat koho jmenuje do funkce projektového manažera, protože na tomto člověku může stát celá úspěšnost resp. neúspěšnost celého PPP projektu. Tato pozice by měla být obsazena kompetentní osobou, která má dostatečné zkušenosti s projektovým řízením, plánováním, organizováním, řízením lidí a dále by to měl být člověk, který je v daném oboru specialista. Pokud se takový člověk nenajde mezi zaměstnanci zadavatele, zřizovatele ani na straně soukromého partnera, mělo by dojít k výběrovému řízení z externích „zdrojů“.

Kontrolní proces

Po dokončení první fáze procesu PPP projektu následuje kontrolní mechanismus v podobě Kontrolního bodu č. 1. Jedná se o **test strategické vhodnosti**. Cílem tohoto testu je potvrdit vhodnost realizace projektu formou PPP a zjistit pomocí kontrolních otázek, zda je daný projekt možné úspěšně realizovat. Tento test posuzuje projekt na základě několika kritérií, kterými jsou:

- poskytování veřejné služby – obsahem PPP projektu musí být poskytování veřejné služby resp. výstavba veřejné infrastruktury,
- zapojení soukromého partnera – toto kritérium sleduje alokaci jednotlivých rizik v závislosti na tom, aby každá strana nesla takové riziko, které dokáže lépe zvládnout,
- dlouhodobost – minimální období trvání PPP projektů je 3 roky, ovšem velmi často se pohybuje mezi 20 až 30 lety,
- investiční náklady projektu – PPP projekty by měly být kapitálově náročné. Je to protože příprava PPP projektů vyžaduje vysoké transakční náklady, které se vyplatí vynaložit pouze v projektech, ve kterých tyto náklady nepřevyšují přínosy projektu realizovaného formou PPP,
- typová vhodnost – typ a oblast navrhovaného projektu by měl být mezi typy a oblastmi, ve kterých se podle zahraničních zkušeností realizace formou PPP osvědčila,
- definovatelnost výstupů projektu – je nutné, aby výstupy byly jasně definované, realistické a dobře měřitelné,
- realizovatelnost – hodnotí se míra připravenosti projektu, rizika realizace projektu, časová náročnost přípravy a realizace projektu a potřeba a dostupnost odborných znalostí,
- zájem trhu – zadavatel by měl zhodnotit, jestli projekt vyvolává dostatečný zájem na straně soukromých partnerů i financujících bank,
- odůvodněnost projektu – projekt by měl být založený na jasné potřebě vyplývající z dlouhodobé strategie zadavatele a poptávky po veřejné službě od uživatelů,
- finanční dostupnost – zadavatel by měl zhodnotit rozpočtovou dostupnost projektu a svoji schopnost plnit své závazky v rámci dlouhodobého rozpočtového výhledu a předpokládané finanční náročnosti projektu.

4.2.2 Posouzení příležitosti

Druhou fází, kterou zadavatel musí absolvovat v průběhu procesu PPP projektu je fáze posouzení příležitosti. Tato fáze se skládá z několika dílčích kroků:

- identifikace potřeb externí asistence,
- výběr poradců,
- vypracování studie proveditelnosti,
- průzkum trhu.

Identifikace potřeb externí asistence

Z výše uvedeného je patrné, že PPP projekty jsou komplexní a relativně komplikované, proto je u většiny projektů pravděpodobné, že zadavatel využije služeb externí poradenské firmy. Tuto poradenskou firmu je velmi důležité pečlivě vybírat a zvážit, se kterou poradenskou společností bude spolupracovat. Zadavatel by měl při výběru klást důraz na to, jak dlouho již poradenská společnost existuje, jakou má specializaci a jaká je její pověst. Důležitost výběru externí poradenské firmy by neměl zadavatel podceňovat, protože pokud zadavateli chybí interní zkušenosti s realizací PPP projektů, tak poté má tato externí poradenská firma velký vliv na kvalitu, úspěšnost a včasnou realizaci celého PPP projektu.

Zadavatel tedy v tomto kroku analyzuje potřeby odborných znalostí a schopností, které jsou nezbytné pro další chod v procesu PPP projektu. Zadavatel musí vyhodnotit jaké potřeby bude moci využít z vlastních zdrojů a na které bude muset využít externí poradenskou firmu. Zadavatel tedy bude zvažovat:

- požadavky na výstupy a rozsah činností projektového týmu,
- typ požadované expertizy (finanční, právní, technická),
- úlohu projektového týmu v procesu přípravy projektu,
- požadavky na kvalifikaci a zkušenosti členů projektového týmu (znalost trhu, zkušenosti s PPP v daném sektoru, prezentační schopnosti aj.),
- schopnosti a zkušenosti v rámci vlastních personálních zdrojů,
- předběžné termíny plnění atp.

Na základě úvahy podle výše uvedených bodů zadavatel určí, pro které činnosti a etapy projektu bude potřebovat využít externího poradenství a které bude realizovat z vlastních zdrojů. Pokud se zadavatel rozhodne využít služeb externí poradenské firmy, je nutné vyčlenit předběžnou finanční částku na pokrytí vzniklých nákladů.

Výběr poradců

Zadavatel dále vybírá specialisty, kteří budou spolupracovat na daném PPP projektu. Klíčovým předpokladem pro výběr poradců jsou důkladně připravené dokumenty, obzvláště podmínky účasti a popis předmětu zakázky a jasně definované požadavky na konkrétní činnost poradců týkající se výstupů a termínů dodání.

Jako nejvhodnější způsob výběru poradců se jeví použití veřejné soutěže, která bude vyhlášena na celou oblast poradenských služeb – tzn. od finanční, přes technickou až k právní expertize. Pro zabezpečení rychlé a specializované návaznosti jednotlivých fází projektu je vhodné, aby byl poradce vybrán pro celou část procesu přípravy PPP projektu tzn. od první až po čtvrtou fázi. Dojde tak k zajištění vysoké odbornosti, protože se s daným projektem nebude muset seznamovat v každé fázi jiný poradce a dojde tak i k časové úspoře.

Poté, co zadavatel dokončí výběr poradců, musí dále jmenovat projektový tým. Členy projektového týmu jsou odborníci z řad zaměstnanců zadavatele, zřizovatele, smluvní strany PPP projektu (tzn. soukromého partnera). Dalšími členy projektového týmu jsou odborníci z institucí zřizovaných nebo řízených zadavatelem, externí poradci a externí spolupracovníci zadavatele.

Úlohou projektového týmu je garantovat odbornost v rámci přípravy PPP projektu a stanovení a dodržování všech kvalitativních požadavků na výstupy v rámci přípravy PPP projektu. Projektový tým se zodpovídá projektovému manažerovi, který také tento tým specialistů řídí.

Vypracování studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti je vypracovávána pro snadnější rozhodování manažerů o realizaci či zamítnutí posuzovaného projektu. V zásadě se jedná o technicko-ekonomickou studii, která hodnotí celkovou ekonomickou efektivnost projektu. Studie proveditelnosti se musí stát součástí každého projektu, který je podroben hodnocení a porovnání s ostatními projekty. Stejně tak jako u drtivé většiny projektů spolufinancovaných ze zdrojů Evropské unie je povinnou součástí projektové dokumentace i u PPP projektů. Studie proveditelnosti v oblasti PPP projektů má ukázat, jestli je výhodnější využít tradičního pořízení aktiva prostřednictvím veřejného sektoru, nebo je vhodnější zapojení soukromého sektoru v PPP projektu. Má-li se studie proveditelnosti stát rozhodujícím činitelem při výběru PPP projektu, musí být vytvořena pečlivě a hodnověrně tzn. musí být sestavena profesionálně.⁹⁵

⁹⁵ Zpracováno podle: OSTŘÍŽEK, Jan. Studie proveditelnosti. In: OSTŘÍŽEK, Jan a kol. Public Private Partnership – Příležitost a výzva. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 284 s. ISBN 978-80-7179-744-9. str. 51

Cílem studie proveditelnosti je tedy prověření ekonomické, technické a právní realizovatelnosti projektu formou PPP, důsledků pro zadavatele, vliv projektu na schodek resp. přebytek rozpočtu a dluh veřejné správy a jeho celkovou dostupnost v závislosti na veřejných zdrojích.

Studie realizovatelnosti by měla obsahovat zejména následující okruhy:

- strategický kontext,
- analýza možných variant řešení,
- analýza realizovatelnosti preferované varianty,
- platební mechanismy,
- příprava veřejné soutěže projektu.

V závislosti na vypracovávání studie proveditelnosti musí dále zadavatel vypracovat rozhodnutí o životním cyklu projektu. Jedná se o velmi důležité rozhodnutí, při kterém musí zadavatel brát v úvahu:

- životnost infrastruktury – tzn. její fyzické a morální opotřebení,
- praktické porovnání s jiným projektem realizovaným u nás nebo v zahraničí,
- dostupnost dlouhodobých zdrojů a maximální období, na které jsou potenciální věřitelé ochotni tyto zdroje poskytnout,
- rozpočtové možnosti zadavatele.

Průzkum trhu

Studie proveditelnosti také obsahuje průzkum trhu, který by měl potvrdit, že o daný projekt v navrhované struktuře je na trhu zájem, že trh akceptuje navrhovaný harmonogram realizace projektu. Průzkum trhu by měl také potvrdit skutečnost, že v dané lokalitě je dostatečné množství konkurujících si firem a tudíž dojde ke zdravé soutěživosti ve výběrovém řízení. Konkurenční boj je důležitým faktorem při výběru vhodného partnera, protože konkurující si firmy musejí vymýšlet, čím zadavatele zaujmou a proč by měl zadavatel podepsat smlouvu právě s nimi. Tímto postupem může dojít nejen k úspoře nákladů (kdy se firmy snaží snižovat celkové náklady), ale také k použití kvalitnějších materiálů a tím zkvalitnění poskytované služby.

Kontrolní proces

Po dokončení druhé fáze procesu PPP projektu následuje kontrolní mechanismus v podobě Kontrolního bodu č. 2. Jedná se o **test ekonomické výhodnosti**. Cílem tohoto kontrolního bodu je posouzení ekonomické výhodnosti realizace projektu formou PPP tzn. posouzení kvantitativních (finančních) i kvalitativních aspektů hodnoty za peníze.

Ekonomická výhodnost PPP ukazuje posouzení výsledků finanční analýzy, která může být založena například na porovnání modelu Public Sector Comparator a modelu PPP v kombinaci s posouzením kvalitativních faktorů.

Pro anglický výraz Public Sector Comparator (PSC) není v češtině vhodný ekvivalent. Jedná se o model, který srovnává náklady na pořízení projektu metodou PPP a tradičním způsobem. Použití tohoto modelu je v porovnání s ostatními metodami časově a finančně náročnější, ovšem poskytuje informace, které jsou nezbytné. Tato metoda spočívá v odhadnutí celkových nákladů, které by musel veřejný sektor vynaložit, pokud by daný projekt realizoval sám a následně se tyto náklady porovnávají s náklady, které veřejnému sektoru vzniknou při použití formy spolupráce se soukromým sektorem. Z výše uvedeného vyplývá, že metoda PSC je zaměřena pouze na finanční (nákladovou, kvantitativní) stránku věci, ovšem konečné rozhodnutí o použití alternativní formy financování by mělo zohledňovat i další hlediska, zejména kvalitativní faktory, které jsou neméně důležité.⁹⁶

4.2.3 Příprava PPP projektu

Třetí fází, kterou zadavatel musí absolvovat v průběhu procesu PPP projektu je fáze přípravy PPP projektu. Cílem této etapy je vytvoření podmínek pro úspěšný výběr soukromého partnera. Tato fáze se skládá ze dvou dílčích kroků:

- příprava výběrového řízení (veřejné soutěže) a návrhu smlouvy,
- marketing projektu.

Příprava výběrového řízení (veřejné soutěže) a návrhu smlouvy

V tomto kroku by měl projektový tým zpracovat detailní strategii výběru soukromého partnera. Projektový tým by se měl zaměřit na zpracování:

- návrhu podrobné dokumentace pro vybraný postup výběrového řízení,
- návrhu způsobu a hodnocení kvalifikace,
- návrhu způsobu a hodnocení nabídek uchazečů na základě hodnotících kritérií,
- návrhu vlastní smlouvy – smlouva musí obsahovat mimo jiné detailní vymezení práv, povinností a odpovědnosti obou smluvních stran,
- specifikaci výstupu projektu – zde by měl zadavatel definovat jaké výstupy očekává od soukromého partnera,

⁹⁶ Zpracováno podle: KRUCKÝ, Martin. Value for Money. In: OSTRÍŽEK, Jan a kol. Public Private Partnership – Příležitost a výzva. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 284 s. ISBN 978-80-7179-744-9. str. 63

- systému měření výkonnosti soukromého partnera, stanovení platebního mechanismu, ale také systému penalizací soukromého partnera v případě, že výkon nebude odpovídat dohodnutým výstupům,
- matice rizik – jedná se o matici rizik, která přesně vymezuje rozdělení odpovědnosti za převzatá rizika mezi smluvní strany (viz příloha č. 2: Matice obecných rizik PPP projektů),
- technický návrh projektu – vypracování technické dokumentace projektu tak, aby uchazeči byli schopni předložit nabídku.

Marketing projektu

Aby zadavatel oslovil co nejvíce potenciálních firem ze soukromého sektoru, musí zveřejnit podrobnější informace o daném projektu, aby se s nimi mohl potenciální zájemce blíže seznámit a učinit kvalifikované rozhodnutí. Marketing projektu může být realizován například prostřednictvím uspořádání konference, kde je možné prezentovat konkrétní projekt a rozpoutat následnou diskusi se zájemci. Tato diskuse může být pro zadavatele velice přínosná, protože mu poskytne cennou zpětnou vazbu od potenciálních partnerů, se kterou může dále pracovat. Dále může zadavatel využít webové prezentace projektu a jiné možnosti upozornění na projekt. Všechny náklady na marketing projektu budou hrazeny z rozpočtu zadavatele PPP projektu.

Kontrolní proces

Po ukončení třetí fáze procesu PPP projektu následuje kontrolní mechanismus v podobě Kontrolního bodu č. 3. Jedná se o **rozhodnutí o výběru soukromého partnera**. Cílem tohoto třetího bodu kontrolního mechanismu je ověřit připravenost projektu pro vyhlášení výběrového řízení. Kontrolní proces se zaměřuje především na to, jestli byly vypracovány všechny potřebné dokumenty pro vyhlášení výběrového řízení.

4.2.4 Výběrové řízení

Čtvrtou fází, kterou zadavatel musí absolvovat v průběhu procesu PPP projektu je fáze výběrového (koncesního) řízení. U většiny PPP projektů, lze předpokládat, že dohodovací řízení bude probíhat pomocí vyhlášení výběrového (koncesního) řízení, vzhledem k složitosti předmětu plnění a finanční stránce. Cílem této etapy je vybrat pro konečnou realizaci projektu PPP nejvhodnějšího soukromého partnera. Tato fáze se skládá ze tří dílčích kroků:

- realizace konkurenčního a transparentního výběru soukromého partnera,
- koncesní řízení

- zpracování změn do studie proveditelnosti,
- výběr vítězného uchazeče.

Realizace konkurenčního a transparentního výběru soukromého partnera

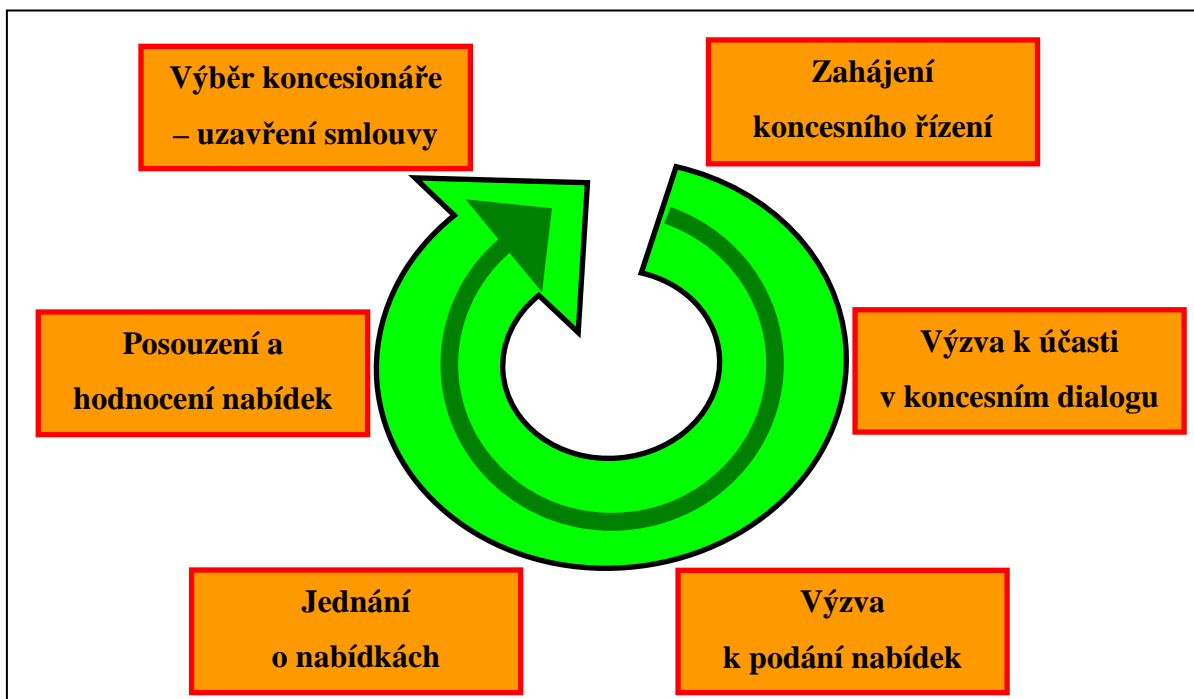
Samotný fakt zapojení soukromého partnera není zárukou efektivity. Delegace funkcí veřejného sektoru na soukromého partnera má smysl pouze tehdy, pokud je soukromý partner dostatečně motivovaný stanovenými podmínkami k výkonu, který by byl bez něho jen těžko dosažitelný. V celém procesu výběru vhodného partnera je velmi důležité vytvořit maximální konkurenční soutěž mezi uchazeči, kterou dojde k odhalení potenciálních možností soukromých partnerů. Dojde tím k určitému tlaku na snižování nákladů, uchazeči budou motivováni k tvorbě inovativních řešení, dojde také k předkládání různých návrhů na materiálové a technické řešení dané problematiky atp.

Transparentnosti výběru soukromého partnera bude dosaženo, pokud nebude zadavatel zamlčovat důležité informace a bude přistupovat ke všem uchazečům stejně. To znamená, že nebude upřednostňovat nabídku jedné firmy před druhou bez náležitého opodstatnění.

Koncesní řízení

Výběr vítězného uchazeče (koncesionáře) probíhá v několika krocích, tento postup znázorňuje obrázek č.5: Průběh koncesního řízení.

Obrázek č. 5: Průběh koncesního řízení



Zdroj: Zákon č. 139/2006 Sb., o koncesních smlouvách a koncesním řízení, ve znění pozdějších předpisů; vlastní zpracování

Před zahájením koncesního řízení musí zadavatel zjistit předpokládanou hodnotu předmětu koncesní smlouvy a předpokládaný příjem koncesionáře, tedy vítězného uchazeče, který vzejde v výběrového řízení. Způsob, kterým se vypočte předpokládaná hodnota předmětu koncesní smlouvy a předpokládaného příjmu koncesionáře stanoví prováděcí právní předpis tzn. Vyhláška č. 217/2006 Sb., kterou se provádí koncesní zákon.

- Zahájení koncesního řízení

K zahájení koncesního řízení dochází na základě Oznámení o zahájení koncesního řízení v Informačním systému o veřejných zakázkách (v případě nadlimitních stavebních zakázek i v Úředním věstníku). Příklad Oznámení o zahájení koncesního řízení je uveden v příloze č. 3: Oznámení o zahájení koncesního řízení. Toto oznámení je neomezenou výzvou pro všechny zájemce, kteří mají zájem zapojit se do daného PPP projektu. Aby byly zájemci zařazeni do další fáze výběrového řízení musí podat Žádost o účast v koncesním řízení, kde budou muset prokázat, že mají požadovanou kvalifikaci. Lhůta pro doručení žádostí je zákonem stanovena na minimálně 52 dnů od uveřejnění Oznámení o zahájení koncesního řízení.

- Výzva k účasti v koncesním dialogu

Jestliže se zadavatel rozhodne účastníky koncesního řízení důkladněji seznámit se specifikací potřeb a požadavků v koncesní smlouvě, vyzve je k účasti v koncesním dialogu. Po tomto jednání zadavatel vyzve účastníky k podání nabídky.

- Výzva k podání nabídek

Poté co zadavatel posoudí kvalifikaci uchazečů a případně omezí jejich počet, vyzve tyto uchazeče k podání nabídek s tím, že o těchto nabídkách se bude ještě dále jednat. Druhou možností je, že vyzve žadatele k účasti v koncesním dialogu, jehož cílem je vybrání jednoho nebo více vhodných řešení koncesního projektu a poté tyto vybrané subjekty zadavatel vyzve, aby podali nabídku.

Výzva k podání nabídky v zásadě obsahuje koncesní dokumentaci nebo podmínky jejího poskytnutí, lhůtu pro podání nabídek, která nesmí být kratší než 40 dnů ode dne odeslání výzvy k podání nabídek, místo podání nabídky a dále informaci v jakém jazyce má být nabídka předkládána. Dále tato výzva může obsahovat způsob jednání o nabídkách, zejména zda bude jednání probíhat se všemi uchazeči současně nebo odděleně, a způsob výběru dodavatelů pro další jednání.

- Jednání o nabídkách

V případě, že se zadavatel rozhodne o podaných nabídkách dále jednat a upravovat jejich znění, musí všechny účastníky vyzvat k dalšímu jednání o těchto nabídkách. Jestliže dojde k úpravě důležitých parametrů PPP projektu, které byly zahrnuté ve studii proveditelnosti, je nutné tyto změny aktualizovat v této studii.

- Posouzení a hodnocení nabídek

Nabídky se posuzují a hodnotí na základě předem definovaných kritérií, které si zadavatel stanoví před zahájením koncesního řízení. Poté co zadavatel vybere ekonomicky nejvhodnější nabídku, ověří, jestli se na základě této nabídky dosáhne hodnota za peníze, která byla předpokládána ve studii proveditelnosti (zadavatel porovná náklady na realizaci projektu vyplývající z nabídky s výsledkem modelu PSC). Tyto informace zpracuje do Správy o dosažené hodnotě za peníze, která by měla obsahovat i matici rizik (viz příloha č. 2: Matice obecných rizik PPP projektů), která schématicky popisuje konečné rozložení rizik mezi veřejným sektorem a soukromým partnerem.

Výběr koncesionáře – uzavření smlouvy

Výstupem koncesního řízení je tedy výběr nejlepší nabídky podle předem zvolených kritérií a následně uzavření koncesní smlouvy s vítězem výběrového řízení.

Kontrolní proces

Po ukončení čtvrté fáze procesu PPP projektu následuje kontrolní mechanismus v podobě Kontrolního bodu č. 4. Jedná se o **rozhodnutí o podpisu smlouvy**. Cílem tohoto kontrolního bodu je potvrzení ekonomické výhodnosti uzavření smlouvy s vítězným uchazečem a správnost investičního rozhodnutí. Dále kontrolní systém posuzuje průběh koncesního řízení po stránce organizačního zabezpečení, splnění očekávaných cílů a schopnosti obou partnerů implementovat navrhovaná řešení PPP projektu.

4.2.5 Uzavření smlouvy

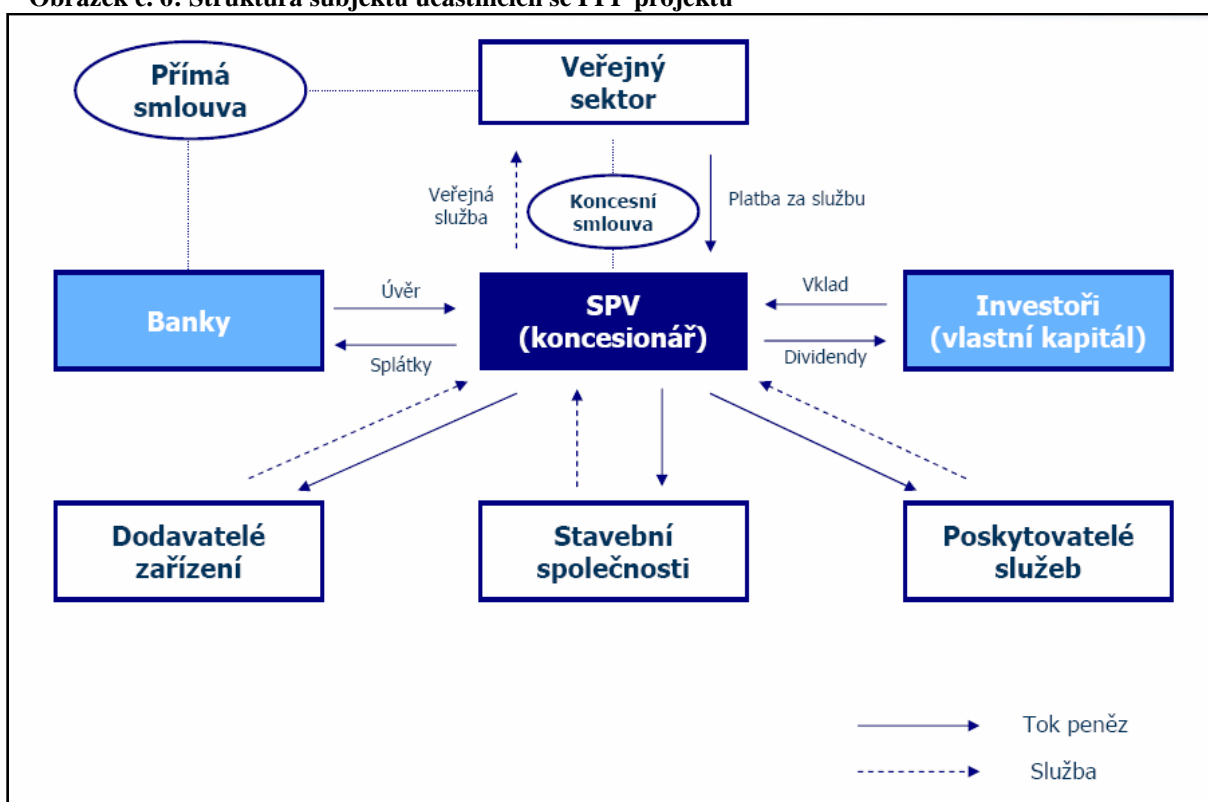
Pátou fází, kterou zadavatel musí absolvovat v průběhu procesu PPP projektu, je fáze uzavření smlouvy se soukromým subjektem. Cílem této etapy je podepsat smlouvu, která stanovuje výhodné podmínky pro veřejný subjekt i soukromého partnera. Tato fáze se skládá ze tří dílčích kroků:

- podpis domluvené dokumentace projektu,
- podpis finanční dokumentace projektu,
- změna organizační struktury projektu.

Podpis domluvené dokumentace projektu

Zadavatel uzavře smlouvu s vítězným uchazečem, který však ve většině případů má podobu osobní účelové společnosti založené speciálně na realizaci konkrétního projektu tzv. SPV. SPV je zkratka anglického výrazu Special Purpose Vehicle jedná se o samostatný právní subjekt, vzniklý za účelem postavení, rekonstrukce a správy aktiv, který zpravidla tvoří investoři. Tato společnost může vzniknout už před zahájením soutěže, ale také až po vyhlášení vítěze koncesního řízení. Strukturu subjektů účastnících se PPP projektů a naznačení smluvních vztahů zobrazuje obrázek č. 6: Struktura subjektů účastnících se PPP projektů.

Obrázek č. 6: Struktura subjektů účastnících se PPP projektů



Zdroj: ČSOB : Finanční aspekty PPP projektů

Zadavatel a soukromý partner uzavírají smlouvu, na které se dohodli v koncesním řízení. Zadavatel by se měl přesvědčit o tom, jestli má smlouva všechny náležitosti, na kterých se dohodl se soukromým partnerem. Vzhledem k tomu, že koncesionář musí po podpisu smlouvy se zadavatelem uzavřít dohody také s financujícími bankami a svými dodavateli, musí smlouva obsahovat časovou rezervu, aby se mohl koncesionář s těmito subjekty dohodnout a podepsat s nimi smlouvu.

Podpis finanční dokumentace projektu

Podpis smluv o financování, souvisejících zabezpečovacích vztahů a smluv se subdodavatelem je velice významným okamžikem realizace PPP projektu. Návrhy těchto smluv nebo závazné přísliby financování jsou prodiskutovány zadavatelem a soukromým partnerem již v procesu výběrového řízení. Vzhledem k nejistotě, který z uchazečů se stane vítězem koncesního řízení, se smlouvy podepisují až ve finální podobě v této fázi.

Mimo těchto uvedených smluv se u projektu PPP často setkáváme s uzavíráním smluv mezi soukromým partnerem – SPV, bankami a zadavatelem. Jedná se o tzv. přímou smlouvu, která je naznačena v obrázku č. 6: Struktura subjektů účastnících se PPP projektu. Smyslem této smlouvy je umožnit financujícím bankám zachránit projekt v případě krizové situace. Pokud totiž koncesionář – SPV poruší koncesní smlouvu, má zadavatel ze smlouvy právo kontrakt zrušit. Přímá smlouva ovšem představuje nástroj, který umožňuje bankám vstoupit dočasně do koncesní smlouvy místo koncesionáře – SPV ještě před zrušením kontraktu. Vzhledem k tomu, že v takovýchto případech jsou důsledky předčasného ukončení smlouvy velmi závažné, banky požadují, aby jim zadavatel před ukončením projektu dal možnost převzít jeho řízení (tzv. „step in rights“, právo zásahu) a to po nezbytně nutnou dobu než vyřeší krizovou situaci nebo najde nový subjekt, který by nahradil původní SPV. Jedná se tedy o pojistku, kterou se banka jistí.

V okamžiku, kdy jsou všechny výše uvedené smlouvy podepsané, se stává smlouva účinnou.

Změna organizační struktury projektu

Po podpisu všech potřebných smluv s vítězným uchazečem nastává změna z přípravné fáze projektu na realizační fázi PPP projektu. Tato změna s sebou přináší také změnu v řízení projektu. Od tohoto okamžiku bude projekt řídit a kontrolovat řídicí výbor a další subjekty zainteresované do projektu (manažer smlouvy a podpůrný tým).

- Řídicí výbor

Řídicí výbor byl definován v kapitole 4.2.1 Identifikace příležitostí.

- Manažer smlouvy

V samotné realizaci PPP projektu je velmi důležitou osobou. Tato funkce může být totožná s osobou projektového manažera a může tak plynule přejít z fáze přípravy do fáze realizace projektu. Výhodou sloučení těchto funkcí je detailní znalost projektu.

V případě, že by z povahy projektu bylo vhodné, aby měl manažer smlouvy jiné znalosti a kvalifikaci, než kterou má projektový manažer, měla by být tato funkce oddělená od osoby projektového manažera. V tomto případě musí být manažer smlouvy jmenován

zadavatelem již v procesu přípravy PPP projektu a to z toho důvodu, že jednou z jeho hlavních činností je dohlížení nad dodržováním smluvních ujednání, které si strany dohodly ve smlouvách.

Manažer smlouvy by měl být přítomný při výběru soukromého partnera a přípravy smlouvy, aby byl důkladně seznámený s dohodnutými výstupy projektu a dalšími detaily smlouvy. Manažer smlouvy je velice důležitou funkcí v celém procesu PPP, proto by měl mít odpovídající schopnosti, znalosti a kvalifikaci. Zároveň však musí být dobře seznámen s přípravou PPP projektu, aby byl schopný efektivně řídit jeho realizaci.

- Podpůrný tým

Hlavní úlohou podpůrného týmu je podpora manažera smlouvy v jeho činnostech. Členové tohoto týmu jsou jmenováni na doporučení manažera smlouvy zadavatelem. Složení týmu by mělo být jasné už před podpisem smlouvy, aby byli členové týmu seznámeni s podrobnostmi projektu. Velikost a složení tohoto týmu se odvíjí od komplikovanosti a oboru PPP projektu. Členové týmu by měli mít odborné znalosti:

- problematiky PPP,
- návrhu a konstrukce infrastruktury, stavební technologie atd.,
- facility management (např. správa, údržba a opravy budov),
- práva – především v oblasti týkající se projektů,
- projektového řízení a projektového financování.

Členové podpůrného týmu se mohou, s ohledem na měnící se potřeby odborných znalostí jeho členů, v průběhu realizace projektu měnit. Členy týmů tedy mohou být odborníci z řad zaměstnanců zadavatele, zřizovatele, smluvní strany PPP projektu, odborníci z institucí zřízených nebo řízených zadavatelem nebo externí poradci a spolupracovníci zadavatele.

Jednou z hlavních úloh manažera smlouvy a podpůrného týmu je kontrola dodávaných služeb. Pokud tyto služby nejsou dodávány v požadované kvalitě a soukromý partner tak nedodržuje podmínky smlouvy, musí být v tomto případě přijaté nápravné opatření manažerem smlouvy nebo podpůrným týmem.

Efektivní řízení projektu výše uvedenými subjekty by mělo zabezpečit:

- poskytování služeb v požadované kvalitě a termínu v souladu s podmínkami uvedenými ve smlouvě,
- dohled nad plněním uzavřené smlouvy,
- kontrola výstupů,
- efektivní a pravidelná komunikace mezi smluvními stranami,

- flexibilita v případě změn potřeb zadavatele,
- podpora inovativních postupů, zlepšování kvality v průběhu doby účinnosti smlouvy,
- jasné vymezení rolí, povinností a odpovědnosti stran podílejících se na projektu,
- úprava smlouvy v závislosti neočekávaných vnějších vlivů.

Kontrolní proces

Po ukončení páté fáze procesu PPP projektu následuje kontrolní mechanismus v podobě Kontrolního bodu č. 5. Jedná se o **zhodnocení projektu**. Kontrolní proces je v této etapě zaměřen na zhodnocení projektu po uzavření smluv o financování, připravenosti fáze výstavby infrastruktury, flexibilitu vzhledem k možné změně a existenci systému, který bude monitorovat a hodnotit výkon soukromého partnera.

4.2.6 Výstavba infrastruktury – realizace projektu

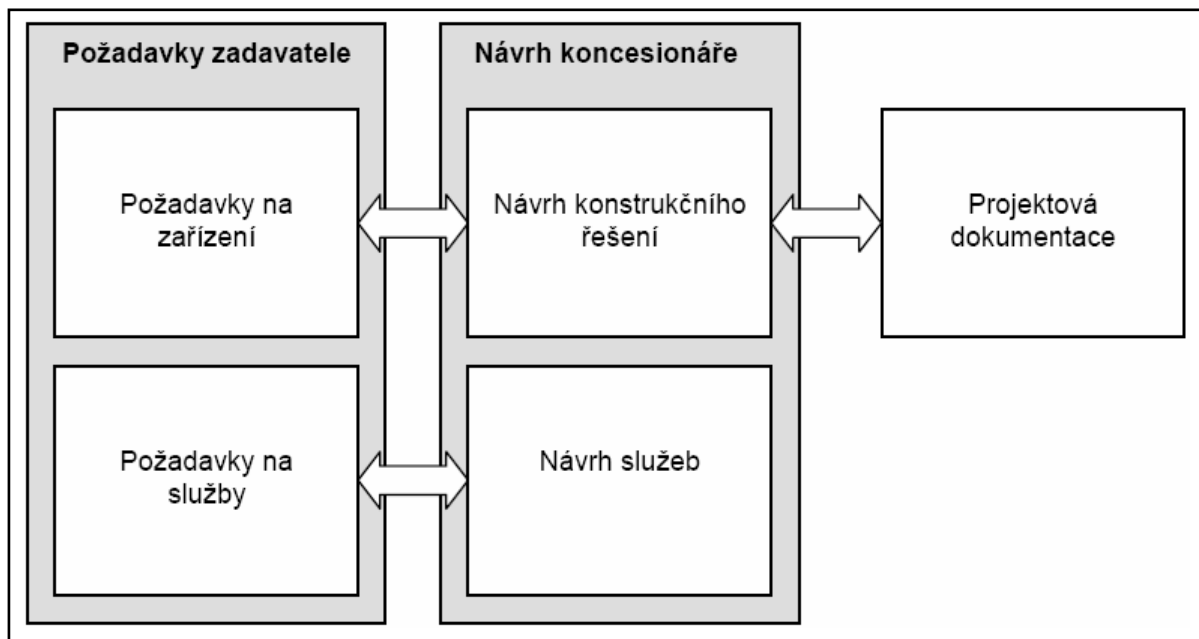
Šestou fází, kterou zadavatel absolvuje v průběhu procesu PPP projektu je fáze výstavby infrastruktury – realizace projektu. Cílem této etapy je splnit podmínky, které si oba partneři domluvili ve smlouvě.

Zahájení a ukončení výstavby infrastruktury

Po podpisu finanční dokumentace projektu je v této fázi projektu zapotřebí zpracovat resp. dopracovat projektovou dokumentaci. Zadavatel má v tuto chvíli pouze zpracování svých požadavků na zařízení (infrastrukturu) a poskytování služeb, které tvoří součást smlouvy o PPP a má také k dispozici návrh soukromého partnera týkající se konstrukčního řešení a návrhu služeb. Standardně je zapotřebí dopracovat všechny potřebné studie, dokumentaci pro územní rozhodnutí, dokumentaci pro stavební povolení, dokumentaci pro realizaci stavby a další potřebné dokumenty, které budou posléze tvořit samotnou projektovou dokumentaci.

Za zpracování projektové dokumentace je obvykle zodpovědný koncesionář. Na obrázku č. 7: Tvorba projektové dokumentace je graficky znázorněna tvorba projektové dokumentace soukromým partnerem. Koncesionář tuto dokumentaci tvoří na základě požadavků zadavatele a návrhu konstrukčního řešení, které předložil ve své nabídce.

Obrázek č. 7: Tvorba projektové dokumentace



Zdroj: PPP Centrum, Postup při propravě a realizaci PPP projektu a kontrolný proces, Jún 2009, interní materiál PPP Centra

Průběh a samotná výstavba infrastruktury dále probíhá podle dohodnutých termínů, které si partneři stanovili ve smlouvách.

V průběhu výstavby má zadavatel právo provádět kontroly. Tyto kontroly by se měly týkat především částí, které nelze zkontrolovat při přebírání stavby. V zásadě kontroly nemusí zadavatel provádět příliš často, je tomu tak jednak protože jsou pro zadavatele nákladné a protože jsou na soukromého partnera standardně přenesená rizika související se stavbou následným provozem infrastruktury. To znamená, že je v zájmu soukromého partnera, aby nedošlo k žádným chybám, aby byly použity kvalitní materiály a aby se postupovalo podle předepsaného postupu. Soukromý partner by však měl zadavatele informovat v předem dohodnutých časových periodách o postupu výstavby. Ve většině případů si soukromý partner a zadavatel společně najmou nezávislého odborníka (stavební dozor), který v případě jakýchkoliv sporů rozhodne.

Výstavba musí být dokončena v souladu s požadavky stanovenými ve smlouvě a zadavatel převezme zařízení (infrastrukturu) na tzv. otevření stavby, při kterém dojde také k podpisu přebíracích protokolů stavby. Pokud by došlo k situaci, že bude výstavba opožděna, jsou obvykle ve smlouvě stanoveny ustanovení o smluvní pokutě, popřípadě zabezpečení náhradních kapacit.

Platby soukromému partnerovi od zadavatele, popřípadě od koncových uživatelů se začnou realizovat v okamžiku, kdy bude zařízení (infrastruktura) dostupná a dojde

k poskytování dohodnuté služby podle specifik uvedených ve smlouvě. Platby od zadavatele jsou poskytovány na základě platebního mechanismu, který musí být taktéž dohodnutý ve smlouvě. Tyto platby budou koncesionáři poskytovány pouze v případě, že bude dodávat služby včas a v požadované kvalitě. První platba bude uhrazena koncesionáři na základě předložení první Monitorovací správy, která dokumentuje poskytování služby.

Kontrolní proces

Po ukončení šesté fáze procesu PPP projektu následuje kontrolní mechanismus v podobě Kontrolního bodu č. 6. Jedná se o **rozhodnutí o připravenosti služby**. Kontrolní proces se v tomto případě zaměřuje na ověření připravenosti služby před realizací pravidelných plateb soukromému partnerovi.

4.2.7 Monitoring výkonnosti PPP projektu

Sedmou fází, kterou zadavatel absolvuje v průběhu procesu PPP projektu, je fáze monitoringu výkonnosti PPP projektu. Cílem této etapy je zabezpečení efektivního fungování PPP projektu po celou dobu platnosti smlouvy a operativně přijímat opatření, které povedou k odstranění případných nedostatků. Tato fáze se skládá ze dvou dílčích kroků:

- monitorování plnění smlouvy,
- řízení změn v rámci smlouvy.

Monitorování plnění smlouvy

Vzhledem k tomu, že monitorování kvality je poměrně náročné, bude velmi často docházet k monitorování soukromého partnera jím samým. Nejčastěji tak bude soukromý partner zadavateli předkládat v pravidelných intervalech Monitorovací správy, které budou podkladem pro výpočet platby za dostupnost. Aby se minimalizovala možnost zneužívání takového postupu monitorování, je často ve smlouvách uvedené ustanovení, podle kterého je soukromý partner, který úmyslně zamlčí nedostatky zjištěné monitorováním, zvláště penalizovaný. Tímto dochází ke zvýšení požadavků na monitorování a tím také zvýšení nákladů koncesionáře.

Zadavatel se ovšem nemusí spokojit pouze se zprávami od koncesionáře, ale má právo na vlastní monitoring poskytování služeb. Může využít externí poradenské firmy, která bude monitoring provádět a bude zadavateli podávat pravidelné zprávy. Jedná se o zprávy o užívání stavby a monitoringu, které obsahují zhodnocení fungování platebního mechanismu a měření kvality, identifikaci problematických míst a konkrétní doporučení zadavateli vzhledem ke zjištěným problémům. V dlouhodobém hledisku, ve kterých jsou projekty PPP realizovány je ovšem takto poskytovaný monitoring pro zadavatele velmi finančně náročný. Proto druhou

možností je využití interních kapacit, které budou monitoring vykonávat. Aby byla realizace PPP projektu úspěšná, mohou se do monitorování zapojit i uživatelé infrastruktury

Řízení změn v rámci smlouvy

Vzhledem k dlouhodobému charakteru PPP projektů, může v jeho průběhu docházet k situacím, kdy bude zapotřebí provést určité změny například v rozsahu poskytovaných služeb. Z tohoto důvodu by smlouva měla obsahovat mechanismus, podle kterého může zadavatel tyto změny prosadit bez toho, aby musel kontrakt předčasně ukončit a zahájit nové výběrové řízení. V praxi je převažujícím iniciátorem změn zadavatel. Soukromý partner většinou nemá důvod, aby navrhoval změny v rozsahu služeb.

Ve smlouvě je nutné také zahrnout mechanismy úpravy cen za poskytování služeb, vzhledem k dlouhodobému trvání smluvního vztahu. Mezi nejčastější mechanismy patří indexování cen služeb, benchmarking nebo testování trhu.

Kontrolní proces

Po ukončení sedmé fáze procesu PPP projektu následuje kontrolní mechanismus v podobě Kontrolního bodu č. 7. Jedná se o **zhodnocení průběhu projektu**. Kontrolní proces se v tomto kroku zaměřuje na posouzení, zda projekt plní cíle, které byly dohodnuté ve smlouvě. Toto hodnocení by mělo probíhat průběžně v celém období trvání projektu (optimálně každé 3 roky).

4.2.8 Ukončení a vyhodnocení PPP projektu

Osmou fází, kterou zadavatel absolvuje v průběhu procesu PPP projektu, je fáze ukončení a vyhodnocení PPP projektu. Cílem této etapy je ukončení smluvního vztahu mezi veřejným subjektem a soukromým partnerem. Tato fáze se skládá ze dvou dílčích kroků:

- předčasné ukončení a kompenzace,
- řádné ukončení smluvního vztahu.

Předčasné ukončení a kompenzace

Smlouva o partnerství soukromého a veřejného sektoru je uzavírána většinou na relativně dlouhé období. Během této doby mohou nastat situace, kdy je potřeba předčasně ukončit tento kontrakt. Je proto nutné věnovat zvláštní pozornost při sestavování podmínek, za kterých je možné kontrakt předčasně ukončit. Tyto podmínky mohou obsahovat značnou část přenosu rizik a mohou zásadním způsobem ovlivnit motivaci soukromého partnera a kvalitu poskytovaných služeb. Typické situace, ve kterých je možné předčasně kontrakt ukončit jsou:

- ukončení ze strany soukromého partnera z důvodu zbankrotování zadavatele,

- dobrovolné předčasné ukončení zadavatelem,
- ukončení zadavatelem pro zbankrotování soukromého partnera,
- ukončení zadavatelem z důvodu korupčního jednání na straně soukromého partnera,
- ukončení pro nepoctivost soukromého partnera (např. zatajování informací, aj.),
- ukončení kterékoliv strany z důvodu vyšší moc (např. přírodní katastrofy, aj.).

Každou výše uvedenou situaci by měla smlouva podrobně specifikovat a dále by měla stanovit podmínky pro poskytnutí a výpočet kompenzace.

Řádné ukončení smluvního vztahu

Řádné ukončení smlouvy a vypořádání smluvních stran nastává po uplynutí období, na které je smlouva uzavřena. Při ukončení dochází k odevzdání správy infrastruktury zpět zadavateli. To znamená, že soukromý partner odstraní z infrastruktury majetek, který je v jeho vlastnictví, odevzdá zadavateli klíče, kopie dokumentací souvisejících s projektem, zaměstnaneckou agendu a informace, které jsou potřebné k provozu infrastruktury a poskytování služeb. Před ukončením smlouvy může zadavatel vyhlásit další výběrové řízení, ve kterém bude znovu vybírat soukromého partnera, který bude zabezpečovat provoz dále.

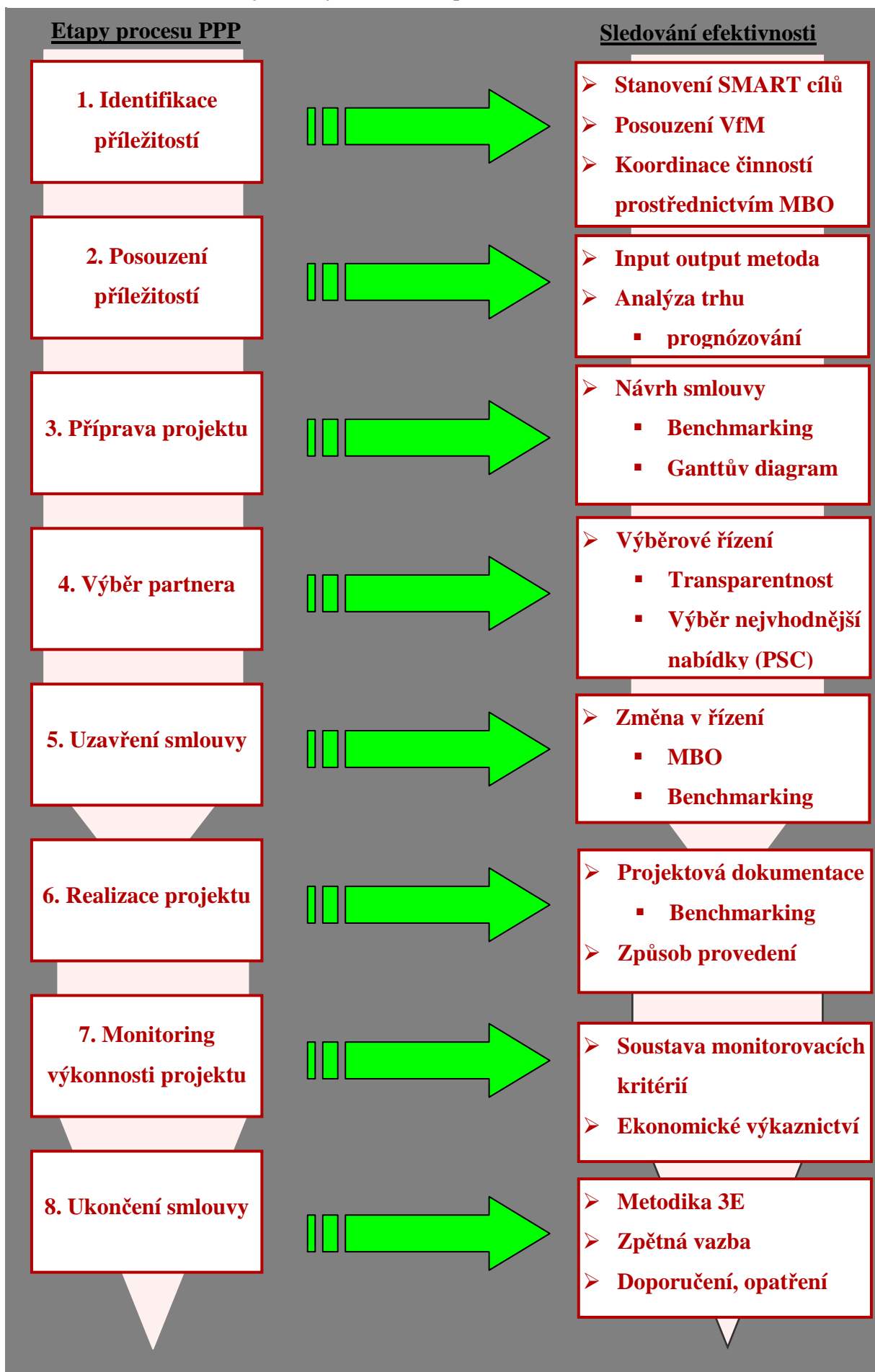
Kontrolní proces

Po ukončení osmé fáze procesu PPP projektu následuje kontrolní mechanismus v podobě Kontrolního bodu č. 8. Jedná se o **zhodnocení přínosu projektu**. V tomto kroku probíhá vyhodnocení spolupráce a formalizování získaných znalostí a zkušeností.

4.3 Zhodnocení efektivnosti procesu PPP projektů

Z výše uvedeného vyplývá, že proces přípravy a realizace projektů partnerství veřejného a soukromého sektoru je velice časově a finančně náročná záležitost. Na efektivnosti výsledného projektu má vliv mnoho rozličných faktorů, které musí každý zadavatel brát v úvahu. Zadavatel by měl sledovat efektivnost v každé fázi především oblastech, které jsou uvedeny na obrázku č. 8: Efektivnost v jednotlivých fázích PPP procesu.

Obrázek č. 8: Efektivnost v jednotlivých fázích PPP procesu



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.1 Identifikace příležitostí

- Stanovení SMART cílů

Již v první fázi je potřeba zkoumat efektivnost prováděných činností. V první fázi, jak bylo výše uvedeno, musí veřejný sektor analyzovat situaci a identifikovat cíle, kterých chce dosáhnout.

Při dosahování efektivního výsledku by při stanovování cílů měl postupovat pomocí poučky SMART tzn., že každý cíl by měl být specifický (S), měřitelný (M), akceptovatelný, realizovatelný (R), termínovatelný (T). Po tomto postupu stanovení jednotlivých cílů, je třeba každému cíli přiřadit prioritu, tzn. jakousi váhu (důležitost) daného cíle. Po stanovení všech SMART cílů by mělo dojít na základě stanovených priorit k určení pořadí daných cílů.

- Posouzení hodnoty za peníze (VfM)

Při zpracovávání projektového záměru by měl být kladen důraz na ukazatel Hodnoty za peníze v kombinaci s metodou srovnávání. Jednou z možných metod, které jsou vhodné z hlediska PPP projektů, je metoda Srovnání s již realizovanými projekty. Jedná se o metodu, která není tak časově a finančně nákladná jako například varianta PSC a poskytuje srovnatelné výsledky. Tato metoda spočívá v porovnání předpokládaných nákladů na realizaci daného PPP projektu se skutečnými náklady porovnatelného projektu, který byl již realizován touto metodou. To znamená, že by zadavatel měl porovnat svůj záměr s již existujícím projektem, například s realizovaným pilotním projektem, který byl realizován v daném oboru. PPP projekty by tedy v tomto smyslu měly plnit funkci jakéhosi vzoru pro další projekty.

- Koordinační činnost prostřednictvím MBO

Při stanovení podmínky, že se na celém projektu podílí určitá skupina lidí, lze konstatovat, že musí dojít ke koordinaci činností jednotlivých subjektů. Mechanismem, pomocí kterého lze dosáhnout efektivního řízení lidí, je metoda MBO (Management by Objectives). Jedná se o metodu, která vyžaduje, aby všechny struktury řízení věděly, kam projekt směřuje a jak lze tohoto cíle dosáhnout. To znamená, že musí dojít k identifikaci každého jednotlivého subjektu (viz. obrázek č. 4: Organizační schéma řídicí struktury PPP projektů) se stanovenou strategií. Výstupem MBO je tedy strom cílů, kde je stanoven strategický cíl, který se dále rozpadá do jednotlivých dílčích cílů. V případě, že se strom cílů následně propojí s organizačním schématem vznikne tzv. organigram to znamená, že se do stromů cílů přidají jednotliví pracovníci, dojde tím k přidělení činností každému jednotlivému členu skupiny. Tímto způsobem se zpřehledňuje celé řízení a identifikuje se jednotlivý cíl s daným pracovníkem.

4.3.2 Posouzení příležitostí

- Rozhodnutí o realizaci

Studie proveditelnosti se zpracovává pro usnadnění rozhodnutí manažerů o realizaci či zamítnutí posuzovaného projektu. Z hlediska posuzování efektivnosti je v tomto bodě vhodné použít input-output metody. Jedná se o metody, které posuzují projekt z hlediska různých kriteriálních ukazatelů. Mezi input-output metody se řadí analýza minimalizace nákladů (CMA), cost-benefit analýza (CBA), analýza efektivnosti nákladů (CEA) a analýza užitečnosti nákladů (CUA).

- Analýza trhu

V případě průzkumu trhu je zapotřebí provést analýzu trhu v dané oblasti se zaměřením na to, jestli je v dané lokalitě dostatečná poptávka po zamýšlené službě a také jestli je v dané oblasti dostatečné množství konkurujících subjektů ze soukromého sektoru. Průzkum trhu je možné provést různými způsoby. Například metoda prognózování je zaměřena na předvídání skutečností v budoucnu na základě určitých scénářů. Tato metoda v sobě zahrnuje kvantitativní a kvalitativní charakteristiky.

4.3.3 Příprava projektu

- Zpracování návrhu smlouvy

V této fázi projektový tým zpracovává návrh smlouvy, která obsahuje několik vlastních dokumentů (viz. kapitola 4.2.3 Příprava PPP projektu), které je třeba důkladně zpracovat. Je tomu tak proto, aby mohly soukromé subjekty zpracovat nabídku v požadované kvalitě a v požadovaných parametrech.

Vzhledem k důležitosti sestavovaných dokumentů by bylo vhodné poučit se z chyb, které byly provedeny v jiných projektech. Toto umožňuje metoda Benchmarkingu, která spočívá v porovnání a analyzování podobných projektů se záměrem odhalit nejlepší postupy, přizpůsobit je konkrétnímu projektu a implementovat tyto inovace do nově vznikajícího projektu. To znamená, že by zadavatel měl porovnat svůj záměr s již existujícím projektem, například s realizovaným pilotním projektem, který by měl plnit funkci jakéhosi vzoru pro další projekty.

V tomto kroku je možné také využít Ganttova diagramu, který umožňuje graficky znázornit časové náročnosti a posloupnosti jednotlivých částí projektu. Pro řízení a kontrolu je potřeba přiměřeně detailní a zároveň realistické plánování. Kromě návaznosti jednotlivých

dílčích činností sleduje i míru plnění těchto úkolů a celkovou časovou náročnost. Ganttův diagram slouží jako vizuální přehled o průběhu sledovaného procesu (činnosti).

4.3.4 Výběr partnera

- Transparentnost

Z hlediska efektivnosti je důležité, aby výběr soukromého partnera byl co nejtransparentnější. Tato skutečnost může mít vliv na počet zájemců, kteří se přihlásí do koncesního řízení. Dojde tak k vytvoření žádoucího konkurenčního prostředí. Obecně platí, že s růstem počtu přihlášených zájemců klesají náklady na projekt.

- Výběr nejvhodnější nabídky

Vzhledem k problematice PPP se jeví jako nejvhodnější použít metodu PSC. Tato metoda má klíčový vliv na hodnotu ukazatele VfM. Metoda PSC je založena na peněžní (nákladové) kvantifikaci, kdy dochází k odhadnutí celkových nákladů na pořízení projektu metodou PPP a tradičním způsobem. Následně dojde k provedení komparace těchto odhadovaných nákladů. Tato metoda je zaměřena pouze na finanční stránku věci, ovšem v konečném rozhodnutí o výběru dané nabídky musí být zohledněny i jiné faktory například kvalita. Proto je v tomto kroku možné použít i metodu Benchmarkingu, která není tak časově a finančně nákladná jako varianta PSC a poskytuje srovnatelné výsledky. Tato metoda již byla vysvětlena výše.

4.3.5 Uzavření smluv

- Struktura subjektů účastnících se PPP projektů – změna organizační struktury

Po podpisu všech potřebných dokumentů dochází ke změně přípravné fáze projektu na realizační fázi. Tento přechod přináší změnu v řízení (viz. kapitola 4.2.5 Uzavření smlouvy – Změna organizační struktury). Navzdory těmto změnám musí být stále uplatňováno řízení podle cílů (MBO) viz. kapitola 4.3.1 Fáze identifikace příležitostí – Koordináční činnost. V tomto kroku je taktéž možné využít metody Benchmarkingu, na základě které je možné se poučit z chyb u jiných již realizovaných projektů.

4.3.6 Realizace projektu

- Tvorba projektové dokumentace a realizace projektu

Po podpisu finanční dokumentace projektu je zapotřebí dopracovat projektovou dokumentaci, kterou obvykle vypracovává koncesionář. Pro zabezpečení efektivnosti je v tomto bodě možné opět použít metody Benchmarkingu, která byla charakterizována výše.

V této fázi je dále nutné sledovat a kontrolovat, zda realizace tzn. výstavba projektu probíhá podle časového harmonogramu, který byl stanoven, ale hlavně jestli jsou dodržovány cíle a metody stanovené v předchozích fázích. Při realizaci rizik je nutné postupovat podle připravených scénářů.

4.3.7 Monitoring výkonnosti projektu

- Zhodnocení průběhu projektu

Monitoring je proces, při kterém se zjišťuje soulad výkonu realizačních kroků projektu s projektovým plánem z pohledu času, nákladů, kvality a rizik daného projektu. Probíhá na základě předem stanovených kritérií. Pokud dojde ke zjištění odchylek je nutné přikročit k jejich vyhodnocení a doporučení nápravného postupu a musí také dojít k opatřením, které zabrání opakovanému vzniku těchto odchylek. V tomto kroku je možné použít metodu evidence, která spočívá v procesu získávání, zpracování, analyzování a systematizaci údajů. Tyto informace jsou obsaženy v nejrůznějších dokladech a dokumentech v nichž jsou v kvantitativní formě, v podobě různých ukazatelů, vyjádřeny informace potřebné ke kontrole a k následné korekci řídicího procesu. Tato metoda je důležitá z hlediska toho, že dokáže najít a analyzovat problém, který může být odstraněn korekcí řídicího procesu.

V rámci monitoringu se provádí i tzv. finanční monitoring, který vychází z rozpočtu projektu, na který jsou vázány celkové způsobilé výdaje projektu a z nich se automatickým výpočtem dle typu žadatele vypočte struktura financování projektu. Monitoring a průběžnou kontrolu může provádět zadavatel, koncesionář nebo externí pozorovací orgán (stavební dozor), který bude sledovat výstavbu z hlediska dodržování postupu a používání kvalitních materiálů.

4.3.8 Ukončení smlouvy

- Hodnocení přínosů

Hodnocení pomocí metodika 3E. Jedná se o hodnocení hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti. Hospodárností se rozumí snaha o minimalizaci nákladů na zdroje (vstupy) do daného projektu, přičemž se jeví hospodárná činnost taková, u níž jsou minimalizovány náklady, ale zároveň je poskytována smluvená kvalita služeb. Účelnost je dána stupněm dosažení cílů a vtahem mezi dopady, které byly prognózované a skutečnými dopady daného projektu. Účelnost je tedy dána vztahem mezi cíli stanovenými na začátku celého procesu a konečnými dopady, které daný projekt vyvolal. Efektivnost je dána vztahem mezi výstupy a vynaloženými vstupy. Efektivní je takový projekt, který optimalizuje využití zdrojů veřejného

sektoru k tvorbě výstupů, tj. dosažení maximálního výstupu z daných zdrojů nebo dosažení výstupu s minimalizací zdrojů, při dodržení požadované kvality výstupu. Dále je třeba se v tomto kroku zabývat ekonomickou analýzou ex post, která zkoumá současný stav a minulost.

V rámci hodnocení přínosů musí být věnována dostatečná pozornost také zpětné vazbě, která patří mezi důležité prvky řízení systémů. Ve výstupech zpětné vazby se hledají především opakující se vzory a výrazné odchylky od normálu. Ovšem zpětná vazba není hodnocení, kritika či posudek, ale jedná se o jeden z nástrojů, na němž je možné stavět. Stupeň jejího využití závisí na stylu řízení. S výstupy zpětné vazby je důležité dlouhodobě pracovat. Závěrem je třeba definovat doporučení a opatření, která by se měla uplatňovat při realizaci budoucích projektů.

Závěr

Z celosvětového pohledu se téměř každá moderní ekonomika považuje za ekonomiku smíšenou, která je založena na společném působení ziskového a neziskového sektoru. Důvodem, který vede k tomu, že je téměř každá moderní ekonomika ekonomikou smíšenou jsou vlastnosti, přednosti a nedostatky obou výše uvedených sektorů. Lze tedy říci, že dochází k vzájemnému působení veřejného a soukromého sektoru, které je do jisté míry způsobeno tržním a státním selháním, tendencí veřejného sektoru k neefektivnosti a snaze veřejného sektoru využít zkušenosti, kapitálu a know how soukromého sektoru ve svůj prospěch.

Důvodem pro spolupráci těchto dvou sektorů spočívá v existenci synergického efektu, pomocí kterého lze dosáhnout efektivnějšího výstupu, než kdyby každý subjekt usiloval o dosažení daného cíle vlastními silami. Může tak dojít k většímu využití silných stránek a eliminaci stránek slabých jednotlivých aktérů. Interakce veřejného a soukromého sektoru jsou tedy v moderní ekonomice nevyhnutelnou záležitostí. Je ovšem velice důležité stanovit podmínky a rámce, za kterých má interakce veřejného a soukromého sektoru vzniknout.

V práci je největší pozornost věnována projektům partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP). Je to z toho důvodu, protože tyto projekty jsou u nás doposud používány jen velmi málo, i když mohou přinášet stejné efekty, které jsou dosahovány u běžně používaných interakcí. PPP není, jak by se mohlo zdát, na českém území novinkou. Průkopníkem této metody byl u nás již v Československu Tomáš Baťa, který budoval pro své zaměstnance školy, nemocnice a jiná veřejně prospěšná zařízení.

Při pohledu na stav veřejných financí zejména zvyšujícího se deficitu se zdá být řešení zapojení soukromého sektoru do veřejného sektoru jednou z možností státních investičních záměrů, která by mohla přinést úspěch. Nelze však tuto metodu považovat za spásnou pro veřejné rozpočty. Především zahraniční zkušenosti ukazují, že je velice důležité nejprve pečlivě vyhodnotit, jestli je pro řešení daného problému vhodná metoda partnerství veřejného a soukromého sektoru nebo jestli není efektivnější použít např. klasickou veřejnou zakázku.

Projekty partnerství veřejného a soukromého sektoru jsou, vzhledem ke své finanční náročnosti a dlouhodobosti smluvních vztahů, připravovány mnohem důkladněji než je tomu u klasické veřejné zakázky a tím mohou do značné míry omezit rizika chybných očekávání. Je tomu tak, protože v PPP projektech dochází k alokaci rizik na toho partnera, který je schopen dané riziko lépe zvládnout a lépe ho řídit.

Jak vyplývá z výše uvedeného procesu přípravy a realizace PPP projektů, jedná se o náročný běh na dlouhou trať. Výsledkem však je dlouhodobá spolupráce veřejného a soukromého subjektu, která přináší benefity oběma partnerům. Z pohledu soukromého sektoru dochází k získání dlouhodobých stabilních příjmů a veřejný sektor může získat vyšší hodnotu za vynaložené prostředky. Mělo by tak dojít k zkvalitnění poskytované služby za stejné nebo nižší náklady pro veřejný sektor.

PPP projekty jsou možným řešením, jak řešit situaci, která v České republice nastala. Samozřejmě tato metoda s sebou nese určitá úskalí, spočívající například v nepovedených projektech, na které upozorňují odpůrci PPP projektů. Není vhodné na základě takto nepovedených projektů zavrhnout metodu PPP jako takovou. Je třeba tyto chyby analyzovat, poučit se z nich a při dalším veřejno-soukromém partnerství se těchto chyb vyvarovat.

Seznam použité literatury

- DVOŘÁČEK, Jiří. Podpora podnikání (průmyslová politika). 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2003. 164 s. ISBN 80-245-0502-9.
- KINCL, Michael. Veřejná podpora v Evropské unii. 1. vyd. Praha : Bova Polygon 2004. 148 s. ISBN 80-7273-097-5.
- LEGO, Jan; LOUDA, Tomáš (eds). Partnerství veřejného a soukromého sektoru. Praha : Ústav státu a práva, 2008. 200 s. ISBN 978-80-904024-4-7.
- MATĚJKOVÁ, Jindra. Podpora podnikání s důrazem na malé a střední podniky. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1994. 60 s. ISBN 80-85865-60-2.
- OCHRANA, František. Veřejný sektor a efektivní rozhodování. 1. vyd. Praha : Management Press, 2001. 246 s. ISBN 80-7261-018-X.
- OSTŘÍŽEK, Jan a kol. Public Private Partnership – Příležitost a výzva. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 284 s. ISBN 978-80-7179-744-9.
- PAVEL, Jan. PPP projekty v České republice – šance nebo riziko? ; Implementace PPP projektů v České republice a její rizika. 1. vyd. Praha : Transparency International – Česká republika, 2007. 58 s.
- PEKOVÁ, Jitka, PILNÝ, Jaroslav, JETMAR, Marek. Veřejná správa a finance veřejného sektoru. 3. přeprac. vyd. Praha : ASPI, 2008. 712 s. ISBN 978-80-7357-351-5.
- REKTOŘÍK, Jaroslav, a kol. Ekonomika veřejného sektoru. 2. přeprac. vyd. Brno : Masarykova Univerzita, 2001. 258 s. ISBN 80-210-2550-6.
- STRECKOVÁ, Yvonne, MALÝ, Ivan, a kol. Veřejná ekonomie : Pro školu i praxi. 1. vyd. Praha : Computer Press, 1998. 214 s. ISBN 80-7226-112-6.
- STRECKOVÁ, Yvonne. Teorie veřejného sektoru : Učební text. 1. přeprac. vyd. Brno : Masarykova Univerzita, 1998. 181 s. ISBN 80-210-1737-6.
- SYNEK, Miloslav, et al. Podniková ekonomika. 4. přepracované a doplněné vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.

- TETŘEVOVÁ, Liběna, et al. Veřejný a podnikatelský sektor. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-86946-90-0.
- TETŘEVOVÁ, Liběna. Financování projektů. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2006. 182 s. ISBN 80-86946-09-6
- TETŘEVOVÁ, Liběna. Veřejná ekonomie. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2008. 185 s. ISBN 978-80-86946-79-5
- TETŘEVOVÁ, Liběna. Veřejná ekonomie : Úvod do problému. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2003. 136 s. ISBN 80-7194-544-7.
- TETŘEVOVÁ, Liběna. Veřejná ekonomie I : 1. díl, Kombinované studium. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2003. 110 s. ISBN 80-7194-473-4.
- TETŘEVOVÁ, Liběna. Veřejná ekonomie I : 2.díl, Kombinované studium. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2002. 111 s. ISBN 80-7194-490-4.
- WÖHE, Günter. Úvod do podnikového hospodářství. 1. vyd. českého překladu. Praha : C. H. Beck, 1995. 748 s. ISBN 80-7179-014-1. str. 3
- Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 139/2006 Sb., o koncesních smlouvách a koncesním řízení, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 215/2004 Sb., o veřejné podpoře, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů

Elektronické zdroje:

- Asociace PPP : *Public Private Partnership – Partnerství veřejného a soukromého sektoru* [online]. [cit. 2010-27-01]. Dostupné na WWW : <http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp/>
- Asociace PPP : *O Asociaci PPP* [online]. [cit. 2010-03-04]. Dostupné na WWW : http://www.asociaceppp.cz/cnt/o_asociaci_ppp/
- BINEK, Jan, GALVASOVÁ, Iva. : *Interakce subjektů veřejné správy a podnikatelské sféry v prostorovém kontextu.* [online]. [cit. 2010-07-01]. Dostupné na WWW : <http://www.ekonomikaamanagement.cz/getFile.php?fileKey=CEJVB0NUCAvCEZIU1VHB0MIUUMEBAvDVFVWQ1VUBAVGQ1VCXgQFBERIREJFZQ==&lang=cz>
- Businessinfo : *Public Private Partnership (PPP)* [online]. [cit. 2010-25-01]. Dostupné na WWW : <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/public-private-partnership-ppp/1001135/>
- CzechInvest: *Rádce* [online]. [cit. 2010-05-02]. Dostupné na WWW : <http://www.czechinvest.org/verejna-podpora>
- CzechInvest : *Veřejná podpora a de minimis* [online]. [cit. 2010-10-02]. Dostupné na WWW : <http://www.czechinvest.org/verejna-podpora>
- Informační server Libereckého kraje [online]. [cit. 2010-14-02]. Dostupné na WWW : http://www.kraj-lbc.cz/public/ozivpr/verejna_podporakrajsky_web_56f8ef372f_2c2ca2d815.rtf
- Informační systém o veřejných zakázkách : *Oznámení o zahájení koncesního řízení* [online]. [cit. 2010-21-04]. Dostupné na WWW : <http://www.isvzus.cz/usisvz/usisvz01041Prepare.do?znackaForm=6004395350001>
- Interní materiály poskytnuté PPP Centrem
- Křižan : *Úřad pro ochranu hospodářské soutěže* [online]. [cit. 2010-03-03]. Dostupné na WWW : http://www.cizinci.cz/files/clanky/496/Pojem_VP_a_pravni_uprava.pps
- Ministerstvo financí ČR : *Investiční pobídky - Zpracovatelský průmysl* [online]. [cit. 2010-20-01]. Dostupné na WWW : http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/zprac_prumysl.html

- Ministerstvo financí ČR : Referát regulace a metodiky projektů Partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP), *Katalog rizik PPP projektů* [online]. [cit. 2010-20-01]. Dostupné na WWW : http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Methodika_rizeni_rizik_PPP_priloha1_pdf.pdf
- PPP Centrum : *Co je PPP?* [online]. [cit. 2010-18-02]. Dostupné na WWW : <http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=page&id=122>
- PPP Centrum : *Informace o PPP projektu*, [online]. [cit. 2010-21-04]. Dostupné na WWW: <http://www.pppcentrum.cz/res/data/005/000672.pdf>
- PPP Centrum : *Poslání a činnost PPP Centra* [online]. [cit. 2010-01-04]. Dostupné na WWW : <http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=page&id=11>
- PPP Centrum : *Více informací o PPP* [online]. [cit. 2010-18-02]. Dostupné na WWW : <http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=page&lang=cs&id=101>

INFORMACE O PPP PROJEKTU

verze: květen 2009



UBYTOVNA PERSONÁLU ÚVN, UBYTOVNA HOTELOVÉHO TYPU A PARKOVIŠTĚ

I. Obecné informace o projektu

Projekt	Vybudování, údržba a provoz ubytovny hotelového typu a parkoviště v areálu Ústřední vojenské nemocnice Praha ve Střešovicích (ÚVN), Ubytovna personálu ÚVN (vybudování)
Zadavatel	ÚVN Praha ve Střešovicích – příspěvková organizace Ministerstva obrany (MO)
Strategie Zadavatele	<p>Strategickým záměrem Zadavatele a MO je vybudovat v následujících letech z ÚVN Praha špičkové vojenské zdravotnické zařízení srovnatelné s podobnými pracovišti v ostatních členských zemích NATO. ÚVN bude výcvikovým a školícím zařízením fakultního typu, které vzdělává vojenské a civilní lékaře, spolupracuje s mezinárodními institucemi v rámci NATO a EU a připravuje se pro poskytování medicínských služeb ve prospěch cizích státních příslušníků armád NATO. V rámci této strategie dochází v současné době k rozsáhlé rekonstrukci areálu ÚVN (již proinvestováno 2,5 mld Kč).</p> <p>Projekt ubytovacího zařízení je z hlediska prosazování výše uvedené strategie prioritní, neboť jeho realizace podmiňuje zejména zavedení technologií tzv. jednodenní chirurgie, která nevyžaduje hospitalizaci, ale měla by pro mimo pražské pacienty zajistit jedno i více denní ubytování.</p> <p>V návaznosti na výstavbu ubytovacího zařízení hotelového typu bude vybudována i ubytovna personálu ÚVN.</p>
Cíl projektu	Vybudovat ubytovnu hotelového typu, která zajistí v rámci areálu ÚVN flexibilní ubytovací kapacitu s přibližně 250 lůžky, vybrané podpůrné služby včetně restaurace a parkovací plochou. Vybudovat ubytovnu personálu ÚVN.
Popis projektu	<p>Spojený projekt Ubytovny personálu ÚVN, Ubytovny hotelového typu a parkoviště se skládá z několika funkčních částí, které mají z ekonomického hlediska odlišnou charakteristiku.</p> <p>Projekt lze rozdělit na dvě základní části:</p> <ol style="list-style-type: none">Veřejnou část přímo užívanou ÚVN a sloužící k zajištění veřejných služeb:<ul style="list-style-type: none">ubytovna personálu ÚVN (240 lůžek),bazén (v rámci objektu Ubytovny personálu ÚVN),20 lůžek v Ubytovně hotelového typu (hotel),202 parkovacích míst v podzemním parkovišti,informační centrum,vstupní brána.Komerční část, která bude jednak zajišťovat ubytovací a stravovací kapacity pro navazující aktivity ÚVN (např. kongresy a jiné akce) a dále bude plnit podpůrnou funkci zajišťující dostatečný zájem soukromého sektoru na realizaci Projektu:<ul style="list-style-type: none">hotel (250 lůžek),hotelová restaurace,konferenční centrum,93 parkovacích míst v podzemním parkovišti,komerční obchodní plochy.
Stav připravenosti	Koncesní projekt byl schválen usnesením vlády č. 1082 z 24. září 2007. V současné době probíhá 3. kolo soutěžního dialogu s privátními partnery.
Investiční Náklady	Očekávané investiční výdaje činí cca 1 mld. Kč.

Cílem tohoto prospektu je předložit informace o potencionálním PPP projektu pouze k účelům diskuze. Informace, které obsahuje tento dokument nebyly nezávisle ověřeny PPP Centrem. PPP Centrum výslovně odmítá jakoukoli odpovědnost za správnost, nebo úplnost v tomto dokumentu uvedených informací a všech dalších informací a jakékoli dodané tvrzení, nebo údaje učiněné v souvislosti s diskuzí vztahující se k tomuto dokumentu. V tomto dokumentu by se nemělo spoléhat na nic, jako je slib, nebo prohlášení do budoucna.

INFORMACE O PPP PROJEKTU VE FÁZI INICIACE



Upozornění

II. Předpokládaná charakteristika PPP projektu

Níže uvedené údaje (*) jsou pouze předběžným předpokladem Zadavatele a v žádném případě by neměly být považovány za závazné. Konečné údaje budou specifikovány až po ukončení soutěžního dialogu.

Zvažovaná forma PPP*

Předběžně je zvažována forma DBFO. V průběhu soutěžního dialogu bylo rozhodnuto, že infrastruktura bude od počátku projektu ve vlastnictví veřejného sektoru.

Délka projektu*

V současné době je předpoklad 25 let.

Převod rizik*

Strategický partner ponese klíčová rizika, zejména stavební riziko, riziko dostupnosti služby a částečně riziko poptávky (u komerčních činností). ÚVN a MO ponесou riziko za nevyužití nasmlouvané kapacity.

Platební mechanismus*

Zadavatel bude platit fixní uživatelský poplatek za předem nasmlouvané kapacity a aktivity. Přímý výběr provozovatele od uživatelů u vybraných aktivit a příjem z povolených komerčních aktivit

Harmonogram*

Rok	2007				2008				2009				2010				2011			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
činnost/kvartál																				
zpracování koncesního projektu																				
schválení koncesního projektu																				
výběr koncesionáře																				
uzavření koncesní smlouvy																				
zahájení výstavby																				
zahájení provozu																				

PPP Centrum
České republiky

PPP Centrum je centrum pro implementaci PPP v ČR plně vlastněné státem a zodpovědné Ministerstvu financí. PPP Centrum asistuje ÚVN a MO s přípravou projektu, je členem řídicího výboru.

Kontakt

<p>Ústřední vojenská nemocnice Praha - Střešovice Ing. Miroslav Légl U Vojenské nemocnice 1200 169 02 Praha 6 – Střešovice Česká republika mobile: +420 606 260 247 e-mail: miroslav.legl@seznam.cz web: www.uvn.cz</p>	<p>PPP Centrum, a.s. Ing. Jan Škurek ředitel společnosti Na Příkopě 3, 110 00 Praha 1 Česká republika tel: +420 22014 5343, fax: +420 22014 5350 mobile: +420 602 166 011 e-mail: jan.skurek@pppcentrum.cz web: www.pppcentrum.cz</p>
---	---

PPP Centrum a.s., Na Příkopě 3, 110 00 Praha 1, tel: 22014 5363, fax: 22014 5351, www.pppcentrum.cz

Zdroj: PPP Centrum, Informace o PPP projektu, [online]. [cit. 2010-21-04]. Dostupné na WWW : <http://www.pppcentrum.cz/res/data/005/000672.pdf>

Příloha č. 2: Matice obecných rizik PPP projektů

Riziko	Popis vzniku rizika	Popis důsledku rizika	Nakládání s rizikem	Upřednostňovaná alokace rizika		
				Veřejný sektor	Sdílené riziko	Soukromý sektor
Stavebně-technologická a projekční rizika						
Stavební a projekční rizika						
Projektová dokumentace	Riziko vyplývající z nesplnění očekávání kladených na projektovou dokumentaci. Vyskytuje se zejména během etapy výstavby a v prvních letech provozu.	Změna projektu, prodloužení jednání, finanční ztráta.	Smluvní ošetření charakteristik projektu (specifikace požadavků na projekt).			●
Konstrukce /stavba	Riziko vyplývající z nesplnění očekávání kladených na konstrukci projektu, styl, kvalitu, případně i zpoždění dokončení. Vyskytuje se zejména během etapy výstavby a v prvních letech provozu.	Prodloužení projektu, finanční ztráta.	Smluvní ošetření charakteristik konstrukce projektu, důkladná projektová a stavební dokumentace.			●
Překročení stavebních nákladů	Riziko vyplývající ze špatného plánu nákladů. Vyskytuje se zejména během etapy výstavby.	Finanční ztráta.	Smluvní ošetření tzv. finančního stropu dodávky služby, ze strany veřejného sektoru, soukromý sektor si zajistí důkladné expertizy, aby mohl ručit za smluvně ošetřený finanční strop dodávky.			●
Znečištění lokality/okolí během realizace projektu I.	Riziko, že během stavby dojde ke znečištění/kontaminaci lokality veřejným sektorem. Vyskytuje se zejména během etapy výstavby.	Prodloužení prací, finanční ztráta, znemožnění dosažení cíle projektu.	Expertní odhady možných původců rizika, preventivní ošetření (ochrana lokality).	●		
Znečištění lokality / okolí během projektu II.	Riziko, že během stavby dojde ke znečištění / kontaminaci lokality dodavatelem stavebních a konstrukčních prací (soukromý sektor). Vyskytuje se zejména během etapy výstavby.	Prodloužení prací, finanční ztráta.	Smluvní ošetření se subdodavatelem, expertizy a specifikace použitých materiálů a stavebních postupů.			●
Vliv projektu na životní prostředí během životnosti projektu I.	Riziko vyplývající z charakteru (účelu) projektu a jeho negativního vlivu na životní prostředí, krajinu během životnosti projektu. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Finanční ztráta, ztráta reputace.	Veřejný sektor nechá provést expertní odhady před podepsáním smluv.	●		
Vliv projektu na životní prostředí během životnosti projektu II.	Riziko vyplývající z provedení konstrukce/stavby a negativního vlivu na životní prostředí během fáze/doby životnosti projektu. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Finanční ztráta.	Smluvní ošetření – soukromý sektor zajistí potřebné kontrolní procesy při výstavbě a konstrukci a bude kvalitu garantovat.			●
Rizika lokality						
Stávající objekt (oprava/ rozšíření)	Riziko, že stávající objekt se ukáže nevhodným pro nová zlepšení. Vyskytuje se zejména během etapy výstavby, nutné zaměřit se při přípravě projektu.	Zrušení projektu, prodloužení projektu, finanční ztráta.	Veřejný sektor umožní na své náklady soukromému sektoru expertizu objektu před uzavřením smluv.			●
Dostupnost lokality	Riziko vyplývající z charakteru okolních pozemků a jejich vlastnictví, stavební lokalita je kvůli špatným poměrům s vlastníky okolních pozemků nedostupná. Vyskytuje se zejména během etapy výstavby, nutné zaměřit se při přípravě projektu.	Prodloužení jednání, prodloužení projektu, přerušení projektu, finanční ztráta.	Soukromý sektor si před zahájením stavby vyjedná s vlastníky okolních pozemků možnost tranzitu skrz tyto pozemky v průběhu stavebních prací.			●
Vlastnictví lokality	Riziko vyplývající z neprokázání jednoznačného vlastnictví lokality (např. restituční nároky). Vyskytuje se v etapě výstavby, nutné zaměřit se při přípravě projektu.	Prodloužení jednání, prodloužení projektu, odškodnění třetím stranám.	Veřejný sektor zajistí potřebné dokumenty a prokáže vlastnictví lokality, případně si zajistí vlastnictví lokality.	●		
Stav lokality	Riziko vyplývající z nákladů na úpravu stavu lokality – může být například kontaminována. Vyskytuje se zejména během etapy výstavby, nutné zaměřit se při přípravě projektu.	Prodloužení jednání, prodloužení prací, finanční ztráta, přerušení projektu.	Veřejný sektor si zajistí expertizy dané lokality před započítím jednání se soukromým sektorem a seznámi ho s výsledky.			●

Riziko	Popis vzniku rizika	Popis důsledku rizika	Nakládání s rizikem	Upřednostňovaná alokace rizika		
				Veřejný sektor	Sdílené riziko	Soukromý sektor
Rozvodné sítě (elektřina, plyn atp.) na lokalitě (v místě stavby)	Riziko vyplývající z umístění sítí v místě stavby, které nejsou vůbec, případně jsou nesprávně zaneseny v plánech, které poskytne veřejný sektor soukromému. Vyskytuje se během etapy výstavby, nutné zaměřit se při přípravě projektu.	Prodloužení jednání, prodloužení prací, finanční ztráta, přerušení projektu.	Veřejný sektor si zajistí expertizu dané lokality před započítím jednání se soukromým sektorem a seznámí ho s výsledky.		●	
Územní plán (rozpor s relevantním/ jakýmkoliv územním plánem)	Riziko vyplývající z územního plánu/rozhodnutí pro daný pozemek. Nutné zaměřit se během přípravy projektu (před zahájením stavby).	Zpoždění či odložení prací, prodloužení jednání, finanční ztráta, znemožnění realizace projektu.	Veř. sek. prozkoumá stávající územní plán/rozhodnutí před započítím projektu. Pokud projektu nevyhovuje, zasadí se ještě před uzavřením smluv se soukr. sektorem o změnu.	●		
Stavební povolení	Riziko vyplývající z nezískání stavebního povolení. Nutné zaměřit se během přípravy projektu (před zahájením stavby).	Zpoždění či odložení prací, prodloužení jednání, finanční ztráta.	Soukromý sektor získá a musí předložit stavební povolení do určité lhůty.			●
Kulturní/archeologické dědictví	Riziko vyplývající z možnosti poškození kulturních a historických památek nacházejících se na lokalitě a v jejím bezprostředním okolí. Vyskytuje se zejména během etapy výstavby.	Zpoždění či odložení prací, prodloužení jednání, finanční ztráta.	Veřejný sektor zajistí archeologický průzkum lokality, získá povolení památkového ústavu.	●		
Chráněná krajinná oblast, památková zóna, kulturní památky	Riziko vyplývající z umístění (celé, nebo části) v chráněné krajinné oblasti. Vyskytuje se zejména během etapy výstavby, nutné zaměřit se při přípravě projektu.	Zpoždění, odložení, či zrušení lokality, prodloužení jednání, finanční ztráta.	Veřejný sektor získá potřebná povolení a zajistí výjimky umožňující stavbu v této lokalitě, případně najde a navrhne (určí) jinou lokalitu.	●		
Rizika chybných technologií, sítí a souvisejících služeb						
Vada v průběhu realizace projektu	Riziko vady na zařízení /budovách, které dostane soukr. sektor. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Prodloužení projektu, finanční ztráta.	Smluvní ošetření.			●
Vada v průběhu fáze životnosti projektu	Riziko skryté vady na zařízení/budovách objevené během provozu. Vyskytuje se během etapy provozu.	Finanční ztráta, prodloužení projektu.	Smluvní ošetření.			●
Chybná technologie	Riziko plynoucí z použití chybné, nekompatibilní technologie. Vyskytuje se během etapy provozu.	Prodloužení projektu, finanční ztráta, poškození vlastních či cizích zařízení.	Expertizy zařízení / budov, smluvní ošetření.			●
Technická nedostatečnost	Riziko vyplývající z technologické zastaralosti výsledného produktu / služby v momentě předání nebo dokončení veř. sektoru. Vyskytuje se během etapy provozu a převodu aktiva zpět na veřejný sektor.	Finanční ztráta.	Lze ošetřit smluvně.			●
Neočekávané přerušování dodávky energie, výpadku sítí a podpůrných systémů I.	Riziko vyplývající z výpadku sítí, z výpadku záložních zdrojů či z výpadků a selhání dalších podpůrných systémů, které jsou (byly) kontrahovány soukr. sektorem. Vyskytuje se během etapy provozu.	Prodloužení projektu, finanční ztráta, poškození vlastních či cizích zařízení.	Smluvní ošetření s dodavateli sítí.			●
Neočekávané přerušování dodávky energie, výpadku sítí a podpůrných systémů II.	Riziko vyplývající z výpadku sítí či z výpadků a selhání dalších podpůrných systémů, které jsou (byly) kontrahovány veřejným sektorem. Vyskytuje se během etapy provozu.	Prodloužení projektu, finanční ztráta, poškození vlastních či cizích zařízení.	Smluvní ošetření s dodavateli sítí.	●		
Kreditní rizika						
Riziko likvidity	Riziko neschopnosti dostát závazkům vůči subdodavatelům, plynoucí z dočasné insolventnosti dodavatele (soukromý sektor). Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Prodloužení projektu, finanční ztráta.	Veřejný sektor zhodnotí před uzavřením smluv kreditní rating dodavatele a smluvně ošetří sankcemi pro případ prodloužení projektu.			●

Riziko	Popis vzniku rizika	Popis důsledku rizika	Nakládání s rizikem	Upřednostňovaná alokace rizika		
				Veřejný sektor	Sdílené riziko	Soukromý sektor
Rizika nesplnění závazků / riziko dostupnosti						
Riziko dostupnosti (nedodržení závazků soukromým sektorem)	Riziko, že soukromý sektor dodá projekt či službu, ale nedostojí svým závazkům (stanoveným smluvně) týkajícím se umožnění dostupnosti služby. Vyskytuje se během etapy provozu.	Prodloužení projektu, ukončení projektu, finanční ztráta.	Lze ošetřit smluvně.			●
Nedodržení závazků veřejným sektorem	Riziko, že veřejný sektor nedostojí svým závazkům stanoveným smluvně. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Prodloužení projektu, ukončení projektu, finanční ztráta.	Lze ošetřit smluvně.	●		
Selhání protistrany I.	Riziko plynoucí ze selhání subdodavatele soukromého sektoru. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Ukončení projektu, finanční ztráta, ztráta reputace.	Lze ošetřit smluvně, zajistit kontinuitu prací, provést kreditní rating protistrany.			●
Selhání protistrany II.	Riziko plynoucí ze selhání soukr. sek. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Ukončení projektu, finanční ztráta, ztráta reputace.	Lze ošetřit smluvně, zajistit kontinuitu prací, provést kreditní rating soukr. sektoru.	●		
Riziko koncentrace	Riziko plynoucí z koncentrace dodávaných služeb u jednoho dodavatele. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Finanční ztráta, prodloužení projektu, zastavení projektu.	Lze ošetřit diverzifikací – zvolením více různých dodavatelů.	●		
Riziko zamítnutí partnerství	Riziko plynoucí z rozhodnutí ÚOHS, že díky poskytnutí veřejné podpory soukromému sektoru, případně podpoře dominantní pozice dodavatele je rozhodnuto o jiném dodavateli. Vyskytuje se během etapy soutěžení.	Finanční ztráta, prodloužení projektu.	Lze ošetřit pouze částečně – např. konzultacemi k vybraným otázkám s ÚOHS před zahájením výběru partnera a dále ošetřit v rámci nastavených parametrů výběrového řízení.			●
Tržní rizika						
Riziko poptávky I.	Riziko nedostatečných příjmů provozovatele plynoucí ze špatné predikce poptávky po nabízené službě/změny poptávky po službě (produktu) během životnosti projektu, v případě, že službu provozuje a poskytuje soukromý sektor.	Finanční ztráta, ukončení projektu.	Důkladná predikce poptávky, provedení ekonomických analýz využití expertních odhadů před započítáním projektu.			●
	Vyskytuje se během etapy provozu, zejména v průběhu prvních let.					
Riziko poptávky II.	Riziko nedostatečných příjmů provozovatele plynoucí ze špatné predikce poptávky po nabízené službě/změny poptávky po službě (produktu) během životnosti projektu, v případě, že službu provozuje a poskytuje veř. sek. Vyskytuje se během etapy provozu, zejména v průběhu prvních let.	Finanční ztráta, ukončení projektu.	Důkladná predikce poptávky, provedení ekonomických analýz využití expertních odhadů před započítáním projektu.	●		
Riziko zvýhodnění konkurence	Riziko, že veř. sek. zvýhodní, či podpoří projekt konkurenčního charakteru a dojde tak ke snížení poptávky po službě dodávané soukr. sek. Vyskytuje se během etapy provozu.	Finanční ztráta.	Důkladné zjištění všech dostupných informací o právě realizovaných projektech a investičních záměrech v budoucnosti.	●		
Ostatní tržní rizika						
Měnové riziko	Riziko vyplývající ze změny devizových kurzů měn, které ovlivňují hodnotu dodávky projektu. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu v závislosti na struktuře financování.	Finanční ztráta, náklady na zajištění měnového rizika.	Lze smluvně ošetřit (zafixování kurzů, smluvní zajištění plateb, uzavření zajišťovacích operací na finančním trhu).			●
Inflační riziko	Riziko, že výše plateb pozbude hodnotu díky inflaci. Vyskytuje se v etapě výstavby, provozu.	Finanční ztráta.	Lze smluvně ošetřit.	●		

Riziko	Popis vzniku rizika	Popis důsledku rizika	Nakládání s rizikem	Upřednostňovaná alokace rizika		
				Veřejný sektor	Sdílené riziko	Soukromý sektor
Úrokové riziko	Riziko, že dojde ke změně úrokových sazeb. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu v závislosti na struktuře financování.	Finanční ztráta, náklady na zajištění úrokového rizika.	Lze smluvně ošetřit (zafixování kurzů, smluvní zajištění plateb, uzavření zajišťovacích operací na finančním trhu).			●
Vnější rizika						
Politická rizika						
Selhání (default) vlády	Riziko plynoucí z možné změny vlády, případně změny politické orientace země. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Prodloužení projektu, zastavení projektu, finanční ztráta.	Nelze řídit.		●	
Nadnárodní politické riziko	Riziko plynoucí z členství země v nadnárodních celcích, uzavírání mezinárodních smluv. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Prodloužení projektu, zastavení projektu, finanční ztráta.	Nelze řídit.		●	
Vyšší moc						
Přírodní katastrofa	Riziko vyplývající z přírodních katastrof. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Prodloužení projektu, zvýšení nákladů na projekt, ukončení projektu.	Pojištění.		●	
Terorismus	Riziko vyplývající z teroristických útoků. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Prodloužení projektu, zvýšení nákladů na projekt, ukončení projektu.	Pojištění, černá listina nespolupracujících zemí.		●	
Válečný konflikt	Riziko vyplývající z válečných konfliktů. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Prodloužení projektu, zvýšení nákladů na projekt, ukončení projektu.	Černá listina/seznam nespolupracujících zemí.		●	
Ostatní vnější rizika						
Legislativní riziko/daňové riziko obecného charakteru	Riziko vyplývající z obecné změny práva či z obecné změny daňové legislativy, která má vliv na celý soukromý sektor. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Finanční ztráta, prodloužení projektu.	Nelze příliš efektivně řídit, lze sledovat programová prohlášení vlády a politické záměry.			●
Legislativní riziko/daňové riziko specifického charakteru	Riziko vyplývající ze změny práva, změny daňové legislativy, která se dotkne pouze dodavatele PPP projektu. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Finanční ztráta, prodloužení projektu.	Nelze příliš efektivně řídit, lze sledovat programová prohlášení vlády a politické záměry.	●		
Dodatečná povolení	Riziko nutnosti získání dalších, dosud neuvažovaných povolení v průběhu realizace či životnosti projektu.	Prodloužení projektu, finanční ztráta.	Lze snížit důkladným rozbořením poptávkové specifikace.			●
Situace v odvětví/stávky	Riziko plynoucí ze stávky zaměstnanců na straně soukromého sektoru. Vyskytuje se v etapě výstavby i provozu.	Prodloužení projektu, finanční ztráta.	Částečně lze ošetřit jednáním s odbory, sledovat situaci na poli tripartitních jednání, programová prohlášení vlády a politické záměry.			●
Operační rizika						
Rizika související se zařízením						
Vstupy (materiál)	Riziko, že požadované vstupy jsou dražší než bylo očekáváno, neodpovídají požadované kvalitě nebo nejsou dostupné v potřebném množství (mimo utilit). Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Finanční ztráta, v některých případech snížení kvality výsledných služeb.	Lze ošetřit smluvně.			●
Údržba, oprava, modifikace a adaptace	Riziko plynoucí ze špatného odhadu fáze životnosti projektu před jeho předáním veřejnému sektoru. Vyskytuje se během etapy provozu a převodu aktiva.	Finanční ztráta.	Expertní odhady, smluvní ošetření.			●
Nízká zůstatková hodnota	Riziko vyplývající z chybného očekávání zůstatkové hodnoty / stavu projektu v momentě převzetí od soukromého sektoru. Vyskytuje se během etapy převodu aktiva.	Finanční ztráta.	Expertní odhady, smluvní ošetření.	●		

Riziko	Popis vzniku rizika	Popis důsledku rizika	Nakládání s rizikem	Upřednostňovaná alokace rizika		
				Veřejný sektor	Sdílené riziko	Soukromý sektor
Rizika související s lid. faktorem						
Neodpovídající pracovní síly/riziko nezastupitelnosti	Riziko vyplývající z nezajištění odpovídajících kvalifikovaných pracovníků, nemožnosti jejich zastoupení. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Finanční ztráta, prodloužení projektu.	Smluvní ošetření, specifikace potřebných pracovních sil.			●
Nedostatek lidských zdrojů	Rizika vyplývající ze špatné dostupnosti / migrace lidských zdrojů v lokalitě. Vyskytuje se v etapě výstavby i provozu.	Finanční ztráta, prodloužení projektu.	Smluvní ošetření, specifikace potřebných pracovních sil.			●
Pracovně právní spory	Riziko vyplývající ze sporů pracovně-právního charakteru. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Finanční ztráta, prodloužení projektu.	Smluvní ošetření, zákon.			●
Selhání lidského faktoru	Riziko vyplývající ze selhání či chyby lidského faktoru. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Finanční ztráta, prodloužení projektu.	Smluvní ošetření, pojištění.			●
Bezpečnostní rizika						
Podvod, nelegální jednání	Riziko vyplývající z možnosti podvodu či jiného jednání (na straně veřejného či soukromého sektoru), které je nezákonné. Vyskytuje se v etapě výstavby i provozu.	Finanční ztráta, prodloužení projektu.	Ostraha, kontroly, školení, pojištění. Je ošetřeno zákonem, ze kterého vyplývají sankce za takové jednání.	●		●
Bezpečnost technologických systémů	Riziko vyplývající z poškození (úmyslného, neúmyslného) technologických systémů (např. hackerství). Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Finanční ztráta, prodloužení projektu.	Ostraha, kontroly, školení, pojištění. Je ošetřeno zákonem, ze kterého vyplývají sankce za takové jednání.			●
Poškození, krádež	Riziko plynoucí z poškození stavby/zařízení během výstavby a realizace projektu či během fáze životnosti projektu. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Finanční ztráta, prodloužení projektu.	Ostraha, kontroly, školení, pojištění. Je ošetřeno zákonem, ze kterého vyplývají sankce za takové jednání.			●
Strategická rizika						
Smluvní rizika						
Odpovědnost třetím stranám	Riziko způsobené poškozením majetku, zdraví třetím stranám. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Finanční ztráta.	Zvýšená kontrola provozu, smluvní ošetření.			●
Změny smlouvy	Riziko vyplývající ze změn smluv požadovaných soukromým nebo veřejným sektorem. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Finanční ztráta, prodloužení projektu.	Smluvní vymezení možných dodatků a změn.		●	
Porušení obecně závazných předpisů	Riziko způsobené porušením obecně závazných předpisů nespécifikovaných ve smlouvě. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Prodlení projektu, finanční ztráta.	Důkladné sledování práva a zákonných norem.			●
Ostatní strategická rizika						
Strategické rozhodnutí	Riziko plynoucí ze špatného strategického rozhodnutí. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Prodlení, finanční ztráta, znemožnění realizace, snížení reputace.	Expertizy, odborné studie problému, využití externích poradců.	●		
Reputační riziko	Riziko snížení důvěryhodnosti veřejného sektoru plynoucí z nepopulárních kroků a špatných rozhodnutí veřejného sektoru. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Odvolání zástupců veřejného sektoru, ohrožení jiných projektů, prodloužení projektu, ukončení projektu.	Kvalitní tiskové oddělení schopné vysvětlit a zdůvodnit veřejnosti jednání veřejného sektoru u citlivých rozhodnutí, průzkum veřejného mínění, referenda.	●		

Zdroj: Ministerstvo financí ČR, Referát regulace a metodiky projektů Partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP), Katalog rizik PPP projektů

Příloha č. 3: Oznámení o zahájení koncesního řízení

OZNÁMENÍ O ZAHÁJENÍ KONCESNÍHO ŘÍZENÍ s výjimkou nadlimitních koncesních smluv na stavby

Značka formuláře: 6004395350001

Typ formuláře: Řádný

Evidenční číslo VZ: 60043953

Číslo objednávky: KŘ 2/2010

Limity: Nadlimitní

IČ zadavatele: 00240702

Datum zveřejnění: 19.04.2010

Datum skutečného odeslání: 15.04.2010

Zadavatel dle zákona č. 137/2006 Sb. nebo č. 139/2006 Sb.: Ano

ODDÍL I: VEŘEJNÝ ZADAVATEL

I.1) NÁZEV, ADRESA A KONTAKTNÍ ÚDAJE

Název: Město Říčany

IČ: 00240702

Adresa: Masarykovo náměstí 53/40

Obec: Říčany

PSC: 25101

Stát: CZ

K rukám: Mgr. Markéta Javůrková

Tel.: +420 323 618 140

E-mail: marketa.javurkova@ricany.cz

Fax: +420 323 603 734

Internetová adresa

Obecná adresa veřejného zadavatele (URL):

<http://info.ricany.cz/mesto/mesto-ricany>

Adresa profilu zadavatele (URL):

Další informace lze získat:

jinde: vyplňte prosím přílohu VII/1

Koncesní dokumentaci lze získat:

jinde: vyplňte prosím přílohu VII/2

Žádosti o účast musí být doručeny:

jinam: vyplňte prosím přílohu VII/3

I.2) DRUH VEŘEJNÉHO ZADAVATELE

Územní samosprávný celek, příspěvková organizace, u níž funkci zřizovatele vykonává územní samosprávný celek

ODDÍL II: PŘEDMĚT KONCESNÍ SMLOUVY

II.1) POPIS PŘEDMĚTU KONCESNÍ SMLOUVY

II.1.1) Název

Zajištění provozu vodohospodářské infrastruktury města Říčany.

II.1.2) Místo plnění

Hlavní místo plnění Říčany

Kód NUTS CZ020

II.1.3) Stručný popis předmětu

Předmětem koncesní smlouvy je provozování vodohospodářské infrastruktury (vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu) města Říčany po dobu 10 let, a to v souladu se zákonem č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu.

II.1.5) Společný slovník pro veřejné zakázky (CPV)

	Hlavní slovník	Doplňkový slovník
Hlavní předmět	65130000-3	
Další předměty	90400000-1	
	65120000-0	
	90410000-4	
	90420000-7	

II.2) ROZSAH PŘEDMĚTU KONCESNÍ SMLOUVY

II.2.1) Předpokládaná hodnota předmětu koncesní smlouvy (v Kč bez DPH): 578 272 000.00

II.2.2) Předpokládaná hodnota příjmu koncesionáře (v Kč bez DPH): 415 984 000.00

ODDÍL III: PRÁVNÍ, EKONOMICKÉ, FINANČNÍ A TECHNICKÉ INFORMACE

III.1) PODMÍNKY ÚČASTI V KONCESNÍM ŘÍZENÍ

III.1.1) Základní kvalifikační předpoklady a profesní kvalifikační předpoklady koncesionáře

Informace a doklady nezbytné k posouzení, zda byly požadavky splněny:

Splnění základních kvalifikačních předpokladů podle ust. § 53 ZVZ a v souladu s kvalifikační dokumentací. Splnění profesních kvalifikačních předpokladů podle ust. § 54 ZVZ (výpis z obchodního rejstříku a doklad o oprávnění k podnikání) a v souladu s kvalifikační dokumentací. Bližší podrobnosti stanoví kvalifikační dokumentace.

III.1.2) Ekonomické a finanční předpoklady

Informace a doklady nezbytné k posouzení, zda byly požadavky splněny:

Splnění ekonomických a finančních kvalifikačních předpokladů podle ust. § 55 ZVZ a v souladu s kvalifikační dokumentací. Konkrétně jde o pojistnou smlouvu (pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou dodavatelem třetí osobě na pojistnou částku min. ve výši 40,000.000,- Kč) a údaj o obratu dosaženém dodavatelem s ohledem na předmět koncesní smlouvy za poslední 3 účetní období (min. 160,000.000,- Kč za každé účetní období). Bližší podrobnosti stanoví kvalifikační dokumentace.

III.1.3) Technické předpoklady

Informace a doklady nezbytné k posouzení, zda byly požadavky splněny:

Splnění technických kvalifikačních předpokladů podle ust. § 56 ZVZ a v souladu s kvalifikační dokumentací. Konkrétně jde o (i) seznam významných služeb (provozování vodovodů a kanalizací alespoň ve 2 městech, vždy pro min. 10.000 osob, provozování alespoň 1 čistírny odpadních vod s min. kapacitou odpovídající min. 20.000

ekv. obyvatel, provozování alespoň 1 úpravny vody využívající podzemní vodní zdroje s min. kapacitou 5 l/s), (ii) seznam vybraných odborných pracovníků a (iii) zavedení systémů ISO 9001:2001 a ISO 14001:2005. Bližší podrobnosti stanoví kvalifikační dokumentace.

ODDÍL IV: ŘÍZENÍ

IV.1) DÍLČÍ KRITÉRIA PRO HODNOCENÍ NABÍDEK / PŘEDBĚŽNÁ DÍLČÍ KRITÉRIA (V PŘÍPADĚ POUŽITÍ KONCESNÍHO DIALOGU)

Kritéria	Váha
1 Cena vodného a stočného	95
2 Výše smluvního pokutového bodu	5

IV.2) Zadavatel vyzve kvalifikované dodavatele k účasti v koncesním dialogu Ne

IV.3) OMEZENÍ POČTU KVALIFIKOVANÝCH DODAVATELŮ Ne

IV.3.1) Kritéria pro omezení počtu kvalifikovaných dodavatelů

IV.4) Zadavatel si vyhrazuje právo zrušit koncesní řízení Ano

IV.5) ADMINISTRATIVNÍ INFORMACE

IV.5.1) Spisové číslo přidělené veřejným zadavatelem

KŘ 2/2010

IV.5.3) Lhůta pro doručení žádostí o účast

Datum: 14.06.2010

Čas: 12:00

IV.5.3) Jazyk nebo jazyky, ve kterých mohou být žádosti vypracovány

CS

Jiné:

ODDÍL VI: DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE

VI.1) KONCESNÍ SMLOUVA SE VZTAHUJE K PROJEKTU NEBO PROGRAMU ANO
FINANCOVANÉMU Z PROSTŘEDKŮ EU

Pokud ano, uveďte odkaz na tyto projekty či programy:

Operační program životního prostředí: projekty (i) Dostavba kanalizace Říčany, (ii) Úpravy biologické linky ČOV Říčany a (iii) Říčany - výstavba vodojemu.

VI.2) DALŠÍ INFORMACE

VI.4) DATUM ODESLÁNÍ TOHOTO OZNÁMENÍ:

15.04.2010

ODDÍL VII: DALŠÍ ADRESY A KONTAKTNÍ ÚDAJE

I) ADRESY A KONTAKTNÍ ÚDAJE, NA KTERÝCH LZE ZÍSKAT DALŠÍ INFORMACE

Úřední název: AK HOLEC, ZUSKA & Partneři
Poštovní adresa: Palác Anděl, Radlická 1c
Obec: Praha 5 **PSČ:** 15000 **Stát:** CZ
K rukám: Mgr. Jan Lašmanský, LL.M. **Tel.:** +420 296 325 235
E-mail: jiasmansky@holec-advokati.cz **Fax:** +420 296 325 240
Internetová adresa (URL): <http://www.holec-advokati.cz/>

II) ADRESY A KONTAKTNÍ ÚDAJE, NA KTERÝCH LZE ZÍSKAT KONCESNÍ DOKUMENTACI

Úřední název: AK HOLEC, ZUSKA & Partneři
Poštovní adresa: Palác Anděl, Radlická 1c
Obec: Praha 5 **PSČ:** 15000 **Stát:** CZ
K rukám: Mgr. Jan Lašmanský, LL.M. **Tel.:** +420 296 325 235
E-mail: jiasmansky@holec-advokati.cz **Fax:** +420 296 325 240
Internetová adresa (URL): <http://www.holec-advokati.cz/>

III) ADRESY A KONTAKTNÍ ÚDAJE, KAM JE TŘEBA DORUČIT ŽÁDOSTI O ÚČAST

Úřední název: AK HOLEC, ZUSKA & Partneři
Poštovní adresa: Palác Anděl, Radlická 1c
Obec: Praha 5 **PSČ:** 15000 **Stát:** CZ
K rukám: Mgr. Jan Lašmanský, LL.M. **Tel.:** +420 296 325 235
E-mail: jiasmansky@holec-advokati.cz **Fax:** +420 296 325 240
Internetová adresa (URL): <http://www.holec-advokati.cz/>

Datum odeslání do

TED:

Značka formuláře v

TED:

Datum zveřejnění v

TED:

Forma zadání: elektronická (Česká pošta, s.p., primární datový zdroj, ověřeno elektronickým podpisem)

Související formuláře:

Datum zveřejnění:

Ostatní související formuláře:

Datum zveřejnění:

Zdroj: Informační systém o veřejných zakázkách, [online]. [cit. 2010-21-04]. Dostupné na WWW : <http://www.isvzus.cz/usisvz/usisvz01041Prepare.do?znackaForm=6004395350001>