

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

PPP projekty v ČR  
Lenka Svobodová

Bakalářská práce

2011

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka SVOBODOVÁ**  
Osobní číslo: **D08110**  
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**  
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**  
Název tématu: **PPP projekty v ČR**  
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod

1. Historie a charakteristika PPP projektů
2. Využití PPP projektů v zahraničí
3. Současný stav PPP projektů v ČR
4. Oblasti možné realizace PPP projektů

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:  
**dle pokynů vedoucího práce**

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Alexander Chlaň, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2011**



prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.  
děkan

L.S.



prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2010

Prohlašuji:

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

Byla jsem seznámena 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 Praze dne 24. listopadu 2011

Lenka Svobodová

### ***Poděkování***

*Na tomto místě bych ráda poděkovala panu doc. Ing. Alexanderu Chlaňovi, Ph.D., za cenné rady, které mi pomohly při vypracování této práce.*

## **ANOTACE**

Tato práce se zabývá charakteristikou PPP projektů a poukazuje na rozdíly mezi PPP projekty a klasickou veřejnou zakázkou. Zabývá se realizací PPP projektů v zahraničí a zaznamenává pilotní a již zrealizované PPP projekty v ČR. V poslední části představuje kritéria a makroekonomické aspekty, které mají vliv na problematiku PPP v ČR.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

PPP projekty; soukromý sektor; PSC; dopravní infrastruktura

## **TITLE**

PPP projects in the Czech Republic

## **ANNOTATION**

This thesis deals with characteristics of PPP projects and highlights the differences between PPP projects and classic public procurement. It deals with the implementation of PPP projects abroad and records already implemented as well as pilot PPP projects in the Czech Republic. The last chapter of this thesis presents criteria and macroeconomic aspects that affect the PPP issues in the Czech Republic.

## **KEYWORDS**

PPP projects; private sector; PSC; traffic infrastructure

## OBSAH

ÚVOD .....	9
1 HISTORIE A CHARAKTERISTIKA PPP PROJEKTŮ.....	11
1.1 Historie PPP projektů.....	11
1.1.1 Historie PPP projektů v zahraničí.....	11
1.1.2 Historie PPP projektů v ČR.....	12
1.2 Charakteristika PPP projektů.....	13
1.2.1 Typy PPP projektů.....	15
1.2.2 Výhody a nevýhody PPP projektů.....	17
1.2.3 PPP versus veřejná zakázka.....	18
1.2.4 Právní rámec PPP.....	22
2 VYUŽITÍ PPP PROJEKTŮ V ZAHRANIČÍ.....	24
2.1 Velká Británie.....	24
2.1.1 „Congestion Charge in London“ – Zpoplatnění vjezdu motorových vozidel do centra Londýna.....	25
2.2 Irsko.....	26
2.2.1 „M50 Second West-Link Toll Bridge” – Most West-Link na dálnici M50.....	27
2.3 Nizozemí.....	28
2.3.1 “HSL Zuid High Speed Link“ – Vysokorychlostní železnice v Nizozemí.....	28
2.4 Portugalsko.....	29
2.4.1 „Ponte Vasco da Gama“ – Most Vasco da Gama.....	29
2.5 Francie.....	31
2.5.1 „Stationnement Payant en centre ville a Perigueux“ – Parkoviště Perigueux, Francie.....	31
2.6 Další země Evropy.....	32
2.7 Rozvojové země.....	32
3 SOUČASNÝ STAV PPP PROJEKTŮ V ČR.....	35
3.1 Institucionální zabezpečení PPP v ČR.....	35
3.1.1 Ministerstvo financí a Ministerstvo pro místní rozvoj.....	35
3.1.2 PPP Centrum.....	36
3.1.3 Asociace PPP.....	36
3.2 Pilotní projekty.....	37

3.2.1 AirCon – modernizace železniční trati z Masarykova nádraží v Praze do Kladna s přípojkou na letiště v Ruzyni.....	38
3.2.2 Výstavba ubytovny a parkoviště v Ústřední vojenské nemocnici v Praze-Střešovicích.....	39
3.2.3 Výstavba, financování, údržba a provozování dálnice D3 Tábor-Bošilec a rychlostní komunikace R3.....	40
3.2.4 Vybudování nové soudní budovy v Ústí nad Labem.....	41
3.2.5 Vybudování pobočky Krajského soudu Plzeň v Karlových Varech.....	42
3.2.6 Vybudování věznice typu s ostrahou pro výkon trestu odsouzených osob.....	43
3.3 Realizované projekty.....	44
3.3.1 Parkovací dům Rychtářka v Plzni.....	45
3.3.2 Správa veřejného osvětlení a veřejných hodin hlavního města Prahy.....	46
4 OBLASTI MOŽNÉ REALIZACE PPP PROJEKTŮ.....	48
4.1 Hlavní kritéria pro výběr PPP projektu veřejným sektorem.....	48
4.2 Makroekonomické dopady PPP projektů.....	49
4.2.1 PPP projekty a hrubý domácí produkt.....	50
4.2.2 PPP projekty a míra nezaměstnanosti.....	51
4.2.3 PPP projekty a míra inflace.....	52
4.3 Výstavba, financování, údržba a provozování dálnice D3 Tábor-Bošilec a rychlostní komunikace R3.....	53
4.3.1 Aplikace kritérií pro výběr PPP projektu ze strany veřejného sektoru.....	53
4.3.2 Chyby na straně veřejného sektoru.....	55
4.3.3 Důvody pro použití PPP projektu v případě dálnice/rychlostní komunikace D3/R3.....	56
4.4 Zhodnocení stavu PPP projektů v ČR.....	57
ZÁVĚR.....	59
POUŽITÁ LITERATURA.....	61
SEZNAM TABULEK.....	65
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	66
SEZNAM ZKRATEK.....	67
SEZNAM PŘÍLOH.....	69



## ÚVOD

Problematika PPP projektů není v České republice příliš diskutovaným tématem, neboť projekty veřejného a soukromého partnerství jsou v ČR poměrně novým oborem. První pokusy o PPP projekt zkrachovaly, protože ministerstva nepochopila koncepci PPP. I přes nezdary v této oblasti se ČR stále snaží nalézt cestu, jak tyto projekty správně zrealizovat. Proto také na podnět Ministerstva financí ČR vzniklo PPP Centrum, které by mělo být veřejnému sektoru nápomocno při realizaci takovýchto projektů, obdobně vznikla Asociace PPP, která stojí na straně soukromého sektoru.

PPP projekty jsou v současné době jednou z možností jak financovat, dopravní infrastrukturu, ubytovací kapacity, školská či zdravotnická zařízení apod. V zahraničí existuje již řada fungujících projektů z různých oblastí, které byly zrealizovány v rámci PPP a mohou se tak stát předlohou, či pomocníkem při realizaci těchto projektů v ČR. V rámci zavádění těchto projektů bylo představeno šest pilotních projektů, které by měly otestovat připravenost jednotlivých státních orgánů, měly by poukázat na případné nutné změny v legislativě a v neposlední řadě by měly sloužit jako vzor pro další realizované PPP projekty.

Téma PPP projekty v ČR jsem si vybrala, protože pojem PPP u nás zatím není příliš rozšířený a málokdo si pod tímto pojmem dokáže představit, co vlastně znamená. Zajímala mě problematika PPP projektů, jak vlastně fungují, jak si stojí v ČR a jak v zahraničí.

Cílem této práce je zhodnocení stavu PPP projektů v ČR, posouzení kritérií, která slouží veřejnému sektoru k výběru vhodného PPP projektu, poukázání na možné chyby při realizaci projektu a navržení nápravných opatření, která by mohla vést ke kvalitnější realizaci projektu formou PPP.

První část této práce se zabývá historií a charakteristikou PPP projektů, rozlišuje formy PPP projektů podle míry zapojení jednotlivých sektorů, poukazuje na výhody a nevýhody těchto projektů, zabývá se rozdíly mezi PPP projekty a standardní veřejnou zakázkou a představuje legislativní úpravu těchto projektů.

Další část práce je věnována PPP projektům v zahraničí, kde představuje státy a jejich významné projekty, které byly úspěšně zrealizovány formou PPP. Dále se zabývá stavem PPP projektů v ČR, jmenuje pilotní projekty a jejich současný stav a také poukazuje na již úspěšně zrealizované PPP projekty u nás.

V poslední části této bakalářské práce je představen můj pohled na problematiku PPP projektů v ČR. Jsou zde posuzována kritéria pro volbu PPP projektu, je poukazováno na chyby, které z mého pohledu nastaly při realizaci projektu formou PPP a jsou uvedena i možná nápravná opatření, která by mohla vést ke zkvalitnění PPP projektů v ČR.

# **1 HISTORIE A CHARAKTERISTIKA PPP PROJEKTŮ**

Zkratka PPP vychází z anglického termínu Public Private Partnership, v českém významu „Partnerství veřejného a soukromého sektoru“. Toto partnerství je postaveno na základě dlouhodobých smluvních vztahů mezi oběma sektory. Hlavním účelem je využití zdrojů a schopností, jako jsou financování, výstavba, či provozování, které má soukromý sektor při zajištění veřejné infrastruktury, veřejných služeb nebo při převzetí a provozování stávajících činností, ale i sdílení rizik spojených s výběrem lokalit, použitou technologií, s finanční stránkou projektu nebo s politickou situací, která si oba sektory rozdělují tak, aby je dokázaly co nejlépe regulovat. Na základě těchto zdrojů a rizik pak lze vybudovat i velké investiční projekty.

## **1.1 Historie PPP projektů**

Historie PPP projektů sahá až do středověké Evropy. Panovníci tehdy udělovali vybraným skupinám obyvatelstva výhradní právo na poskytování určitých služeb nebo statků.

Novodobá historie byla ovlivněna prudkým rozvojem železnice ve druhé polovině 19. století. V té době se na evropském kontinentu stavěla Severní dráha císaře Ferdinanda. Kvůli špatné politické situaci a nedostatkům financí se střídalo soukromé podnikání se státním. Vznikala řada zákonů na podporu stavby železnice, mimo jiné i koncesní zákon.

### **1.1.1 Historie PPP projektů v zahraničí**

Nejdelší historii PPP projektů zaznamenává USA, kdy v 50. a 60. letech 20. století byla stanovena forma PPP jako nástroj na podporu soukromých investic v oblasti infrastruktury a regionálního ekonomického rozvoje.

PPP projekty jako takové se začaly v Evropě uplatňovat již v 80. letech 20. století. V roce 1986 započala ve Velké Británii výstavba 50 km dlouhého Eurotunelu pod kanálem La Manche, která se potýkala s mnoha chybami při přípravě. Celkové investiční náklady projektu byly ve výši 10 mld. GBP. Výstavba projektu byla dokončena v roce 1994. Chyby, které při tomto projektu nastaly, tak nevedly ke zviditelnění koncepce PPP, nýbrž ke zviditelnění politiků.

PPP projekty si našly uplatnění i ve Francii, Španělsku, Irsku, či Portugalsku, z mimo evropských zemí mají rozvinutý trhu v oblasti PPP projektů Austrálie, Kanada nebo Japonsko. [2]

### **1.1.2 Historie PPP projektů v ČR**

O využití koncepce PPP projektů se poprvé začalo uvažovat v první polovině 90. let minulého století. Ministerstvo dopravy se zabývalo možnostmi využití soukromého kapitálu pro dostavbu dálnice D5 – obchvat Plzně. Tento projekt se nakonec neuskutečnil, protože nebylo dostatečně připraveno technické řešení a majetkové vztahy k potřebným pozemkům a ani po finanční stránce nebyl projekt vyhovující. Tento projekt tedy nebyl zrealizován, protože nebyla pochopena celková koncepce PPP projektů.

Bohužel se Ministerstvo dopravy nepoučilo a začalo s rozsáhlejší akcí výstavby dálnice D47. Jednalo se o první ucelený pokus o PPP projekt v ČR. Využití této metody bylo zdůvodněno nedostatkem zdrojů ve veřejných rozpočtech a nutností existence dálnice v Moravskoslezském regionu.

Dálnici D47 doprovázela absence konkrétního projektu. Ministerstvo dopravy nedisponovalo konečnou variantou průběhu dálnice, nemělo pod kontrolou potřebné pozemky nutné pro výstavbu. To mělo za následek, že potenciální dodavatel nebyl schopen provést korektní nákladové kalkulace. Další chybou Ministerstva dopravy bylo neprovedení komparace nákladů a přínosů výstavby dálnice formou PPP projektu s klasickou veřejnou zakázkou. Tato fáze byla přeskočena a rovnou byla zvolena forma PPP. Opět bylo potvrzeno, že veřejný sektor nepochopil koncepci PPP a navíc výběrová řízení byla absolutně netransparentní.

Třetím pokusem o PPP projekt byla zakázka na provoz elektronického mýtného. Tento projekt však nelze brát za klasický PPP projekt, neboť v době, kdy byl zadán, ještě nebyl v platnosti koncesní zákon. U tohoto projektu zadavatel opět neměl představu o celkové koncepci, transparentnost výběrové řízení je také nejasná. Tato zakázka tak představuje špatně připravený projekt. [3]

## 1.2 Charakteristika PPP projektů

Jak již bylo výše řečeno, PPP projekty vycházejí z partnerství veřejného a soukromého sektoru. Jejich základem je dlouhodobý smluvní vztah, ve kterém oba sektory vzájemně sdílejí užitky a rizika plynoucí ze zajištění veřejné infrastruktury nebo služeb.

Cílem PPP projektů je maximální využití schopností a zkušeností obou smluvních partnerů, což by nebylo možné v případě realizace projektu formou klasické veřejné zakázky. Tyto projekty tak mají příznivý dopad na státní finance a ekonomiku. Z toho vyplývá, že PPP projekty představují jeden z prostředků pro zvýšení kvality a efektivity veřejného sektoru.

Základní vlastnosti společné pro všechny typy PPP projektů:

- účastníci projektu – projektu se zúčastňují alespoň dvě smluvní strany, na jedné straně stojí veřejný sektor, který zastupuje stát, na straně druhé stojí soukromý sektor,
- vztah partnerů – oba sektory spolupracují na bázi partnerství, které nestaví jeden ze sektorů do dominantnější pozice. Jejich vztah vymezuje smluvně podložený základ, který umožňuje využití schopností obou sektorů,
- doba trvání projektu – ve většině smluvních vztahů se jedná o dlouhodobé kontrakty uzavírané na dobu 20-30 let. Proto smlouva zahrnuje nejen realizaci, ale i správu a údržbu daného projektu. Na délce projektu je závislá i jeho investiční náročnost, která často překračuje hranici 10 milionů EUR,
- zdroje a financování – platba za dostupnost projektu, či dosažení určité etapy projektu soukromému sektoru, se uskutečňuje podle smluvně dohodnutých kritérií až na základě dosažených výsledků. Soukromý sektor tak z počátku musí projekt financovat z vlastních zdrojů,
- sdílení rizik – patří mezi jednu z nejdůležitějších vlastností PPP projektů. Soukromý sektor nese rizika spojená s financováním, realizací samotného projektu, správou a údržbou apod. Veřejný sektor přebírá zodpovědnost za rizika, která je schopen lépe řídit a kterým je schopen lépe předcházet. Společně se sdílením rizik probíhá i smluvní rozdělení odpovědnosti za jednotlivé etapy projektu.

Hlavními cíly spolupráce veřejného a soukromého sektoru je získat vyšší efektivitu a kvalitu veřejných služeb a zároveň dosáhnout vyšší hodnoty za peníze (VfM – Value for money) pro veřejný sektor. [2]

*„Hodnota za peníze představuje optimální kombinaci celoživotních nákladů projektu a kvality v rámci nabídky uspokojující potřeby uživatelů, přičemž taková nabídka nemusí být vždy ta nejlevnější. V případě PPP projektů je hodnota za peníze dosaženo díky těm nejlepším dovednostem nabídnutým jak veřejným, tak soukromým sektorem, využitým při realizaci projektu.“ [11]*

Hodnota za peníze se odráží i v ekonomické výhodnosti PPP projektů pro veřejný sektor, která je rozhodující podmínkou pro vhodnou realizaci projektu. Soukromý sektor musí pro ten veřejný realizovat projekt za náklady, které jsou nižší, než kdyby si tento projekt veřejný sektor zajišťoval sám ze svých zdrojů. Pokud by tato podmínka neměla být splněna, nemá význam takový to projekt realizovat formou PPP.

Výsledkem dobře připraveného PPP projektu je vzájemná dlouhodobá spolupráce obou sektorů, ve které soukromý sektor získává možnost dlouhodobých příjmů a veřejný sektor vyšší hodnotu za své peníze. [25]

Oblasti využití PPP projektů:

- dopravní infrastruktura – silniční infrastruktura (mosty, tunely, pozemní komunikace, parkoviště), systém kolejové dopravy (zabezpečovací zařízení), technologie řízení dopravy (rychlodráhy), letiště, truck centra, přístavy,
- administrativa a státní správa – budovy radnic, budovy úřadů, justiční areály,
- školství a vzdělávání – základní a střední školy, vysoké školy, univerzity, ubytovací kapacity (internáty, vysokoškolské koleje), jiná vzdělávací zařízení (vědecké parky, knihovny),
- zdravotnictví – nemocnice, zdravotní střediska (sanatoria), laboratoře, záchranná služba,
- obrana a bezpečnost – speciální infrastruktura, armádní projekty, vězeňská a nápravná zařízení, policejní stanice, hasičské stanice, povodňová ochrana,

- kultura, sport a volný čas – multifunkční sportovní areály, cyklostezky, stadiony, plavecké bazény, dětská hřiště, muzea a divadla,
- ubytovací kapacity a sociální péče – domovy pro seniory, sociální bydlení, léčebny dlouhodobě nemocných, dětské domovy,
- životní prostředí a ekologie – vodovody a kanalizace, odvoz, likvidace a recyklace odpadu, kalové hospodářství. [11]

### 1.2.1 Typy PPP projektů

Typů a forem PPP projektů je celá řada, každý z tohoto druhu se jiným způsobem hodí pro určitý typ projektu, a proto nelze určit jeden univerzální návod pro PPP. Z tohoto důvodu se rozlišuje pět základních forem PPP projektů, které se liší mírou zapojení soukromého a veřejného sektoru a s tím spojeným přenosem rizik.

#### **DBB (Design-Bid-Build) – navrhni-nabídni-postav**

Tato forma PPP projektu se nejvíce podobá klasickému pojetí veřejné zakázky. Soukromý partner na základě požadavku veřejného sektoru navrhne řešení projektu, nabídne ho zadavateli a následně ho vybuduje. Projekt je tak od počátku ve vlastnictví veřejného sektoru, který za tyto služby uhradí předem stanovenou částku. Veškerá rizika nese soukromý partner (popř. více soukromých partnerů, kteří jsou do projektu zapojeni a to podle toho, za kterou fázi projektu nesou odpovědnost). Veřejný sektor je pak zodpovědný pouze za financování, správu a údržbu vybudovaného projektu. [2]

#### **OM (Operation and Maintenance) – správa a údržba**

Projekty OM jsou charakteristické správou a údržbou soukromým partnerem. Veřejný sektor je pak vlastníkem daného projektu. Platby zde mohou být dvojího druhu. První možností jsou klasické fixní splátky, tou druhou je využití motivační složky platby, která je k fixní platbě připojena v případě dosažení určité úrovně vyspělosti projektu. Toto schéma je možné přirovnat k outsourcingu, který vyžívá služeb soukromých firem k zajištění části činnosti podniku a tím dosahuje nižších nákladů a lepších výsledků. [2]

### **BOT (Build-Operate-Transfer) – postav-spravuj-převod**

BOT patří mezi nejrozšířenější typ PPP projektů. Vyznačuje se tím, že veškeré fáze projektu, jako jsou příprava, realizace, správa a údržba slučuje do jednoho partnerského vztahu a tím přenechává odpovědnost jednomu subjektu. Díky znalostem všech fází projektu je snižováno riziko nenadálých událostí. Financování bývá podle splátkového kalendáře, ale jen v případě naplnění všech smluvně dohodnutých podmínek. Pokud veřejný sektor neuskuteční všechny platby v plné výši, může zbylou částku splatit při přechodu projektu do jeho vlastnictví. [2]

### **DBFO (Design-Build-Finance-Operate) – navrhni-postav-financuj-spravuj**

V tomto případě soukromý partner nese odpovědnost za návrh projektu, realizaci, financování, správu a údržbu. Pozitivní vlastností tohoto typu PPP projektu je financování soukromým partnerem z jeho zdrojů. Největší důraz při výběru vhodného soukromého partnera je proto kladen na schopnost zajistit odpovídající formu financování. Soukromý partner však může požádat veřejný sektor o dotaci či spoluúčasť na financování. I přes možnou účast veřejného sektoru na financování projektu je výhradním nositelem rizika souvisejícím s financováním soukromý partner. [2]

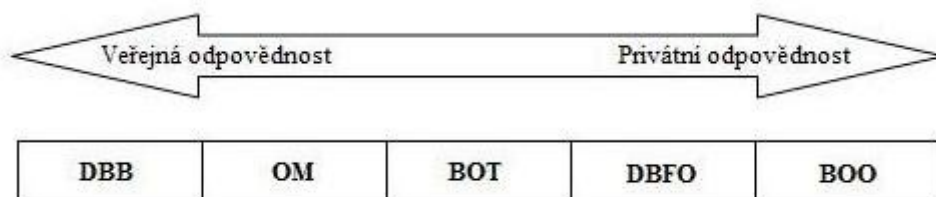
### **BOO (Build-Own-Operate) – postav-vlastni-spravuj**

Tento typ projektu se vyznačuje nejužším zapojením soukromého sektoru do PPP projektů. Soukromý partner financuje, buduje, spravuje a udržuje projekt ve svém vlastnictví po celou dobu jeho trvání. Tento smluvní vztah lze srovnat s pozměněnou formou privatizace (veřejný sektor má právo za určitých podmínek od projektu odstoupit). Proto je důležité vybrat takového soukromého partnera, který bude schopen projít celým cyklem životnosti projektu. [2]

Následující obrázek poukazuje na postavení základních typů PPP projektů vůči přijaté odpovědnosti za projekt.



Obr. č. 1 Typy PPP projektů dle zapojení a odpovědnosti



Zdroj: [2]

### 1.2.2 Výhody a nevýhody PPP projektů

U PPP projektů nelze jednoznačně určit, co je jejich výhodou, či nevýhodou, protože každý k nim přistupuje jinak. V této části jsou popsány alespoň nejčastěji uváděné výhody a nevýhody z jejich neuzavřeného výčtu.

Výhody PPP projektů:

- rychlejší realizace – soukromý partner je motivován ke snížení doby realizace projektu tím, že veřejný sektor mu za projekt zaplatí až ve chvíli, kdy bude projekt dokončen,
- snížení nákladů po dobu životnosti projektu – PPP projekty nepřekračují původně plánované rozpočty, spíše se je snaží snižovat po celou dobu životnosti projektu a to pomocí minimalizace nákladů na údržbu a provoz nebo včasnou rekonstrukcí a modernizací zařízení,
- lepší rozložení rizika – zásadním principem PPP projektů je přenesení rizika na sektor, který ho dokáže lépe řídit. Neznamená to tedy, že soukromý partner nese veškerá rizika související s realizací projektu, některá rizika totiž dokáže lépe zvládnout veřejný sektor (např. inflační riziko),
- zvyšování kvality poskytovaných služeb – kvalita poskytovaných služeb bývá v rámci PPP často vyšší než kvalita dosahovaná u veřejných zakázek. Jedním z důvodů proč soukromý sektor dosahuje vyšší kvality je fakt, že zaměstnává kvalifikované zaměstnance a má k dispozici moderní technologie, které si veřejný sektor nemůže dovolit.

Nevýhody PPP projektů:

- náročnost přípravy – protože PPP projekty jsou dlouhodobé povahy, vyžadují důkladnou přípravu jak z finanční stránky, tak i z právního a technického hlediska. Stát tyto projekty určitými prvky reguluje (např. vypracování a schválení koncesního projektu, koncesní smlouvy, apod.) a je potřeba tyto prvky splnit. To má ale za následek delší dobu realizace projektu,
- vyšší cena PPP projektů – veřejný sektor má lepší dostupnost a nižší cenu při získávání úvěru. Pro finanční instituce je soukromý sektor rizikovější, a proto jsou náklady na PPP projekty vyšší. Soukromý sektor tak musí počítat s vyššími úrokovými mírami,
- nevhodné pro určité typy projektů – protože transakční náklady jsou u PPP projektů vyšší, není efektivní je využívat u projektů s nízkou kapitálovou náročností. Možností, jak tomuto problému předejít, je sdružování několika menších projektů, které pak vytvoří jeden dostatečně zajímavý projekt. Dále není vhodné používat metody PPP projektů v oblastech, kde převažuje investiční část nad provozní, protože nenabízí dostatečný prostor pro využití schopností soukromého partnera. Mezi nevhodné oblasti patří např. IT, internetové sítě apod.,
- nedostatečná konkurence – konkurence je jednou z potřeb pro efektivní fungování PPP projektů. Jestliže nebude dostatek zájemců o realizaci projektu formou PPP, nemusí se projevit potenciál soukromého partnera a nabídnuté podmínky tak nebudou pro veřejný sektor dostatečně zajímavé. [11]

### **1.2.3 PPP versus veřejná zakázka**

PPP projekty a standardní veřejná zakázka jsou ve své podstatě velmi podobné. V obou případech se jedná o uspokojení určitých veřejných potřeb. Hlavním rozdílem mezi PPP a veřejnou zakázkou je doba trvání kontraktu. Mezitím co veřejné zakázky bývají jednorázovou záležitostí uzavíranou na dobu jednoho roku, jsou PPP projekty charakteristické dlouhodobým kontraktem uzavíraným na řadu let. Dalším rozdílem je vlastnictví, kde u veřejné zakázky je vlastníkem veřejný sektor a u PPP projektu bývá vlastníkem soukromý sektor, který daný projekt provozuje.

V následující tabulce je možné vidět porovnání ekonomických rozdílů mezi PPP projekty a standardní formou veřejné zakázky.

*Tab. č. 1 Základní ekonomické rozdíly PPP projektů a standardní veřejné zakázky*

PPP projekt	Standardní veřejná zakázka
• investiční náklady hradí koncesionář	• investiční náklady hradí zadavatel
• koncesionář bere užitky vyplývající z provozování služeb	• poplatky uživatelů jsou příjmem veřejného sektoru
• příjmy koncesionáře mohou plynout také přímo od uživatelů služby	• převážnou většinu rizik (často všechna) spojených s projektem nese zadavatel
• koncesionář nese podstatnou část rizik spojených s projektem	• dodavatel nese pouze obvyklá rizika tradičně spojená se smlouvou o dílo

*Zdroj: [11]*

## **Metoda PPP**

Jedná se o dlouhodobé vazby mezi veřejným a soukromým sektorem v oblasti zajištění veřejné služby. Hlavní podstatou PPP projektů je přenos rizik z veřejného sektoru na soukromý sektor (např. stavební riziko, provozní riziko, apod.). V České republice se v současnosti PPP projekty uskutečňují podle zákona o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb. a zákona o koncesních smlouvách a koncesním řízení č. 139/2006 Sb. (koncesní zákon), popř. jejich kombinací. Projekty, které jsou realizovány na základě koncesního zákona, bývají označovány jako vyšší stupeň partnerství. Tyto projekty tak už zahrnují i přenos rizika a možnost výběru příjmů z provozu veřejné služby koncesionářem. Metodu PPP nelze zužovat pouze na koncesní projekty, neboť znázorňuje širší okruh možného uspořádání vztahů mezi veřejným a soukromým sektorem a to na bázi různých právních předpisů.

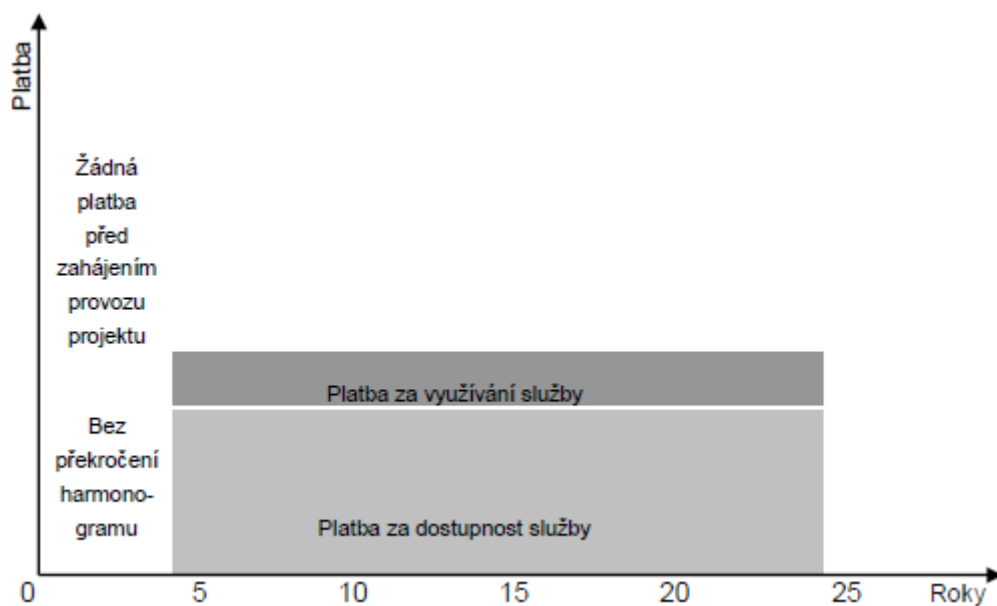
## **Standardní veřejná zakázka**

Za standardní veřejnou zakázku je považována taková zakázka, jejíž cena je hrazena jejím zadavatelem. Ten nese i rizika spojená s investicí. Veřejnoprávní subjekt se tak předem vzdává dlouhodobé záruky na provedené dodávky a služby a na případnou obranu může využít pouze omezených zákonných prostředků. Zadavatel tak ve vlastní režii musí zajišťovat jednotlivé kroky nevyhnutelné pro realizaci investice.

Mezi standardní veřejnou zakázkou a metodou PPP jsou tři klíčové rozdíly. První je v časovém vynaložení peněz, kdy u PPP projektů jsou náklady na investici rozloženy na celou dobu provozu, kdežto u standardní veřejné zakázky musí být uvolněny z rozpočtu ještě před započítáním poskytování služby. Druhý rozdíl představuje časté překročení nákladů a harmonogramu v případě standardní veřejné zakázky. Pokud k podobnému překročení dojde u PPP projektů, bývá to zapříčiněno především změnami požadavků zadavatele. Třetí rozdíl je v platbách po dobu životnosti projektu. U PPP projektů jsou podstatně vyšší, protože je splácena prvotní investice, ale náklady na samotný provoz jsou nižší díky optimalizaci projektu již ve fázi přípravy a následnému dohledu na kvalitu v době výstavby. U standardní veřejné zakázky ale není předem známo, jaké budou přesné provozní náklady a pokud ano, dochází k jejich častému překročení. [11]

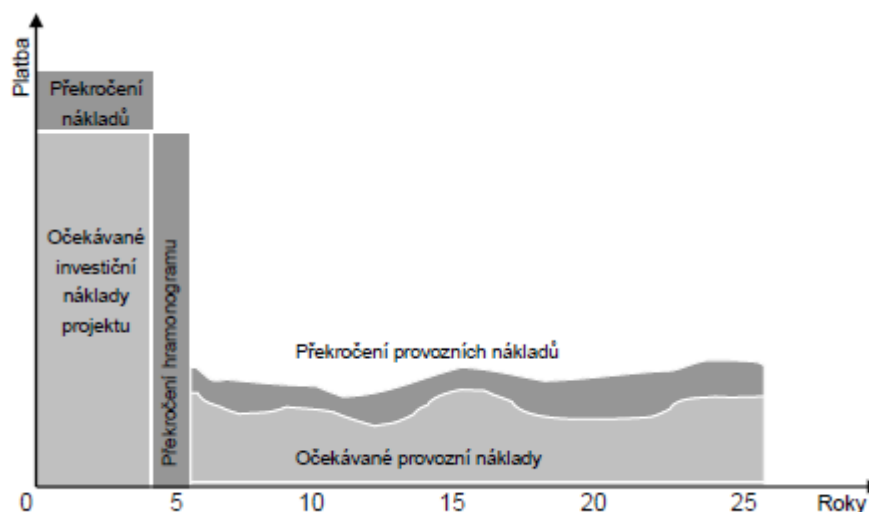
Tyto základní rozdíly mezi PPP projektem a standardní veřejnou zakázkou jsou patrné i z následujících grafů.

Obr. č. 2 *Financování při využití konceptu PPP*



Zdroj: [11]

Obr. č. 3 *Financování standardní veřejné zakázky*



*Zdroj: [11]*

Aby bylo možné posoudit, která z variant je pro daný projekt výhodnější, zda je to metoda PPP, či standardní veřejná zakázka, je potřeba porovnat rozdíly mezi oběma variantami. K tomu se využívá již v kapitole 1.2 zmíněný ukazatel VfM (Value for Money), jenž by měl poukázat na to, která z variant přinese zadavateli vyšší hodnotu za jeho peníze. VfM je tedy významným výstupem porovnávání dvou finančních modelů – komparátor veřejného sektoru (PSC – Public Sector Comparator), který se zpracovává pro standardní veřejnou zakázku a PPP zpracovávány k realizaci projektu soukromým sektorem. Pro dosažení objektivních výsledků je zapotřebí zpracovat obě varianty ve stejné struktuře a použít stejné bazické hodnoty.

### **Komparátor veřejného sektoru**

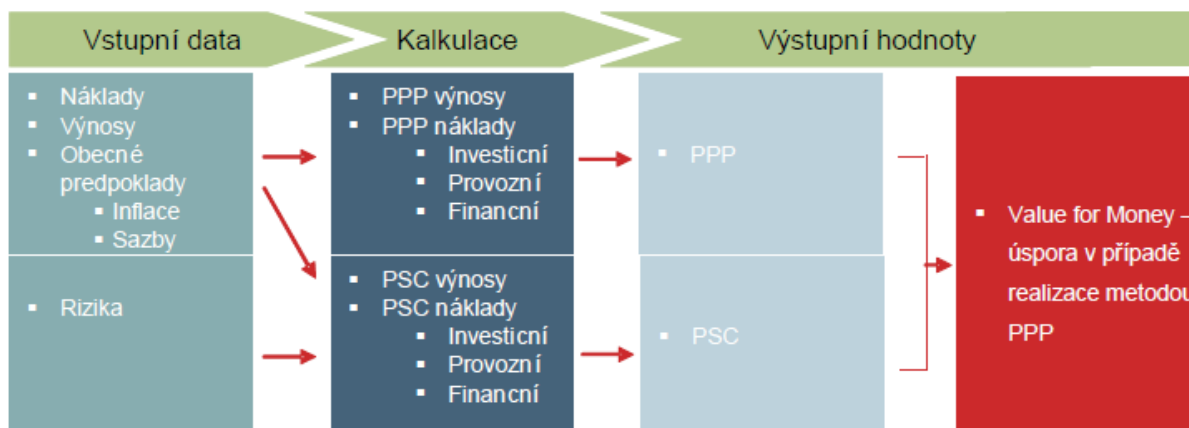
PSC je finanční model, který analyzuje peněžní toky projektu v podobě standardní veřejné zakázky. Tento model bere v úvahu ocenění podstupovaných rizik veřejným sektorem a je zpracováván ve stejné struktuře jako model PPP, aby srovnatelnost obou variant byla co nejpřesnější. Zohledňuje se i dostupnost projektu pro veřejný sektor z hlediska celého životního cyklu.

Model PPP i PSC lze rozdělit do dvou částí – výnosové a nákladové. Výnosová část se skládá z běžných provozních výnosů (tržby) a vedlejších výnosů (pronájem). Do nákladové části se zařazují investiční náklady (projektové studie, náklady na výstavbu, reinvestice

apod.), provozní náklady (materiál, mzdy a platy, náklady na řízení a další), náklady na financování (např. úroky, poplatky související se získáním úvěru) a rizika. [11]

V následujícím schématu je vysvětlen průběh sestavení a konstrukce finančního modelu, neboli srovnání PPP a PSC varianty.

Obr. č. 4 **Konstrukce srovnávacího modelu**



Zdroj: [11]

#### 1.2.4 Právní rámec PPP

Aby partnerství soukromého a veřejného sektoru mohlo úspěšně fungovat, je potřeba dostatečná právní úprava zákonů a souvisejících předpisů tohoto partnerství a aktivit s tím spojených. Normy českého právního řádu regulují zadávání veřejných zakázek a koncesních smluv.

V současné době jsou základními právními normami pro úpravu problematiky PPP projektů v ČR dva stěžejní zákony. Prvním zákonem je zákon č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách ve znění pozdějších předpisů, druhým zákonem je zákon č. 139/2006 Sb. o koncesních smlouvách a koncesním řízení (koncesní zákon) ve znění pozdějších předpisů.

#### Zákon o veřejných zakázkách

Tento zákon nabyl účinnosti 1. července 2006. „Upravuje postupy při zadávání veřejných zakázek, soutěž o návrh, dohled nad dodržováním tohoto zákona, podmínky dodavatelů a systému certifikovaných dodavatelů.“ [28]

Za veřejnou zakázku se pokládá taková zakázka, která je realizována na základě smlouvy mezi zadavatelem a jedním či více dodavateli. Předmětem takové to smlouvy je úplatné poskytnutí dodávek či služeb nebo úplatné provedení stavebních prací. [23]

### **Koncesní zákon**

Je to jediný zákon, který se přímo zabývá partnerstvím veřejného a soukromého sektoru. Stejně jako zákon o veřejných zakázkách nabyt účinnosti 1. července 2006. „*Tento zákon upravuje podmínky a postup veřejného zadavatele při uzavírání koncesních smluv v rámci spolupráce mezi veřejnými zadavateli a jinými subjekty, pokud tyto podmínky a postup neupravuje zvláštní právní předpis.*“ [29]

Koncesní smlouva upravuje vztah mezi zadavatelem a koncesionářem, kde se koncesionář zavazuje k poskytování služeb nebo k realizaci projektu pro zadavatele a zadavatel se zavazuje umožnit koncesionáři získávání užitků z poskytovaných služeb nebo využívat daný projekt. Koncesní smlouva dále rozděluje rizika mezi zadavatele a koncesionáře.

Mezi těmito zákony existuje úzká vazba, a proto je v současnosti vyvíjena snaha o jejich novou koncepci. Neměly by být tak provázané, ale měly by stát jako zcela samostatné právní normy.

## 2 VYUŽITÍ PPP PROJEKTŮ V ZAHRANIČÍ

I když se stále ve většině zemí světa možnosti využití PPP projektů zvažují, stojí si v zahraničí lépe než v České republice. Za poslední desetiletí tyto projekty výrazně posílily. Nejvíce rozšířené jsou ve Velké Británii, USA a Austrálii, ze států Evropské unie se na přední místa staví Irsko, Nizozemí, Francie, či Portugalsko a Španělsko. Úspěšné projekty ale pocházejí i z rozvojových zemí jako je např. Chile a JAR.

### 4.3 Velká Británie

Velká Británie má s PPP projekty (v této zemi známé také pod zkratkou PFI – Private Finance Initiative, v českém překladu soukromá finanční iniciativa) nejvíce zkušeností. Jejich cílem bylo posílení spolupráce veřejného a soukromého sektoru.

V roce 1992 se zde začaly budovat již první projekty a od tohoto roku jich je dnes přes 200 funkčních. „*Jedná se především o projekty z oblasti silniční infrastruktury, školství, zdravotnictví, věznic, soudní budovy a sociální a vojenské ubytování. Od roku 1997 bylo takto postaveno či rekonstruováno a provozováno 68 velkých a 36 středně velkých nemocnic, 558 škol (v rámci 49 projektů zaměřených na školy v hodnotě více než 1,3 mld. liber), 45 armádních projektů (v hodnotě 2,3 mld. liber) a 7 věznic.*“ [16]

Národní kontrolní úřad Velké Británie uvedl, že tyto projekty jsou dokončovány včas, je dodržen stanovený rozpočet a výsledky, které vykazují, jsou lepší než u projektů zadávaných obvyklým způsobem. Projektů, které v rámci PFI přesáhly svůj rozpočet, je 20 % oproti 73 % projektů v rámci obvyklého zadávání zakázek. Tyto rozpočty byly navyšovány jen tehdy, když zadavatel změnil původní zadání projektu již v době výstavby. Jen 24 % PFI projektů bylo dokončeno se zpožděním. Tyto projekty bývají dokončovány včas, protože příjem investora začíná až po dokončení samotného projektu, kdy začne zajišťovat službu veřejnosti.

V současnosti se PFI projekty podílejí 14 % na veřejných investicích.

Prvotním a nejvíce sledovaným projektem, který se svou strukturou přiblížil PPP projektu, byl Eurotunel, jehož výstavba začala už v roce 1985. Dalším z významných projektů realizovaných ve Velké Británii je Army Foundation College v Yorkshiru. Tento projekt zajišťuje celoživotní vzdělávání vojáků z povolání, dále sportovní a sociální zázemí nebo

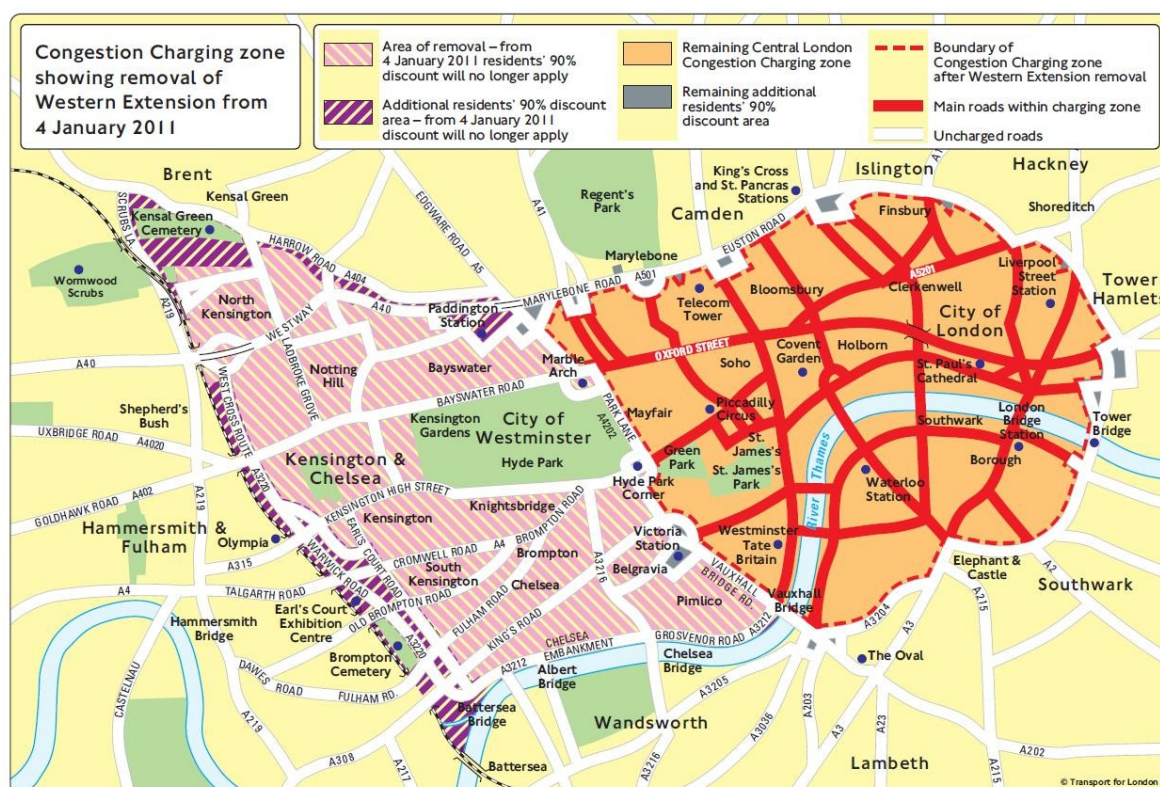


ubytování pro 1 700 osob. Dalším zajímavým projektem je zpoplatnění vjezdu motorových vozidel do centra Londýna. Tento projekt je rozepsán níže. V současné době je velice sledovaný projekt rekonstrukce londýnského metra.

### 2.1.1 „Congestion Charge in London“ – Zpoplatnění vjezdu motorových vozidel do centra Londýna

V roce 2003 bylo centrum Londýna zpoplatněno pro vjezd motorových vozidel a v roce 2007 byla zpoplatněná zóna rozšířena o západní přilehlé části Londýna – Kensington a Chelsea. 4. ledna 2011 bylo zpoplatnění rozšířené části zrušeno. Na následujícím obrázku je zachycen současný stav zpoplatněné zóny.

Obr. č. 5 Odstranění západní zpoplatněné části a zpoplatněná část centra Londýna



Zdroj: [31]

Hlavním cílem tohoto projektu bylo snížení kapacity počtu vozidel v centru Londýna. Dalšími cíly byla snaha o zrychlení provozu, redukce škodlivých látek v ovzduší, snížení hluku a zvýšení bezpečnosti provozu.

Denní poplatek byl na začátku provozu v únoru 2003 stanoven na 5 GBP a to za vjezd do centra Londýna v čase 7:00 – 18:30 ve všedních dnech. V červenci 2005 byl tento poplatek navýšen na 8 GBP. Od 4. ledna 2011 byla upravena jak doba provozu na 7:00 – 18:00, tak i poplatek na 10 GBP v den cesty, 12 GBP den po cestování a 9 GBP pro registrované řidiče. Od poplatku jsou osvobozeni invalidé, vozidla s více než 9 sedadly, vozidla na alternativní pohon, vozidla taxislužby, vozy hromadné dopravy a vozy záchranných složek. Tato skupina tvoří 38 % vozů pohybujících se po centru Londýna. Mýtné se hradí jednorázově v den vjezdu nebo v týdenním, měsíčním či ročním paušálu se slevou 15 % a to ve vybraných obchodech, poštách, benzínových pumpách nebo parkovištích. Poplatek lze zaplatit i pomocí zaslané SMS na konkrétní telefonní číslo, tuto službu využívá více než 50 % lidí. Pokuta za nezaplacení poplatku činí 50 GBP, při neuhrazení do 14 dnů je ve výši 100 GBP.

Hlavní cíle tohoto projektu byly splněny, počet vozů v centru Londýna se snížil o 22 % (70 000 vozů denně). Z tohoto množství přešlo skoro 90 % osob na hromadnou dopravu a zbytek chodí pěšky, jezdí na kole nebo využívá taxislužby. Množství smrtelně či vážně zraněných osob při dopravních nehodách pokleslo o 39 %. Došlo i k poklesu škodlivých látek v ovzduší a to o 26 %.

U tohoto projektu za veřejný sektor vystupovalo město Londýn, na straně soukromého sektoru působila společnost Capital Group PLC. Smlouva byla uzavřena na 5 let s opcí na další 3 roky. Investiční náklady projektu činily 280 mil. GBP a roční příjmy z výběru poplatků se pohybují okolo 230 mil. GBP. [9]

Tato úspěšná realizace takto postaveného PFI projektu a dobré ekonomické zkušenosti měly dopad i na další města, která začala se stejným typem projektu. Mezi prvními se objevil např. Birmingham.

## **2.2 Irsko**

Historická a jazyková podobnost Velké Británie a Irska vedla k tomu, že Irsko využilo zkušeností, které Velké Británie v oblasti PPP projektů nasbírala. Irsko se však zaměřilo na fiskální dopady PPP projektů a jejich správnou evidenci. Snaží se, aby budoucí závazky z projektů byly v souladu s možnostmi veřejných rozpočtů a celkovou rozpočtovou stabilitou. Za tyto projekty je zde zodpovědný útvar Ministerstva financí – Central PPP Unit, který je doplňován příslušnými veřejnými úřady. Tímto krokem se Ministerstvo financí snaží dospět

k jednotnému a koordinovanému přístupu a současně tak poskytnout obchodní iniciativu soukromému sektoru. [10]

Pilotní projekty zahrnují např. most West-Link, popsany níže, projekt výroby energie z odpadu v Dublinu nebo projekt z oblasti dopravy N4 Kilcock-Kinnegad na hlavní spojnici mezi východem a západem země.

### **2.2.1 „M50 Second West-Link Toll Bridge” – Most West-Link na dálnici M50**

Most West-Link byl pilotním projektem PPP v Irsku. Nachází se na dálnici M50 na západ od Dublinu a jeho otevření proběhlo 21. září 2003. Tento most je již druhým, který na křižovatce West-Link stojí.

První most byl otevřen v roce 1990, v každém směru jsou dva jízdní pruhy a jeho denní propustnost je 80 000 vozidel. Výstavba nového mostu byla oznámena vládou 1. června 1999. Most byl vybudován po boku stávajícího mostu, jako jeho dvojče. Jeho konstrukce umožnila zvýšení jízdních pruhů na tři v každém směru. V současné době slouží původní most pro silniční dopravu směrem na sever a nový most pro silniční dopravu směrem na jih.

Na obou mostech bylo vybíráno mýtné, které bylo stanoveno podle § 66 zákona o pozemních komunikacích z roku 1993 ve výši 0,80 EUR pro motocykly, 2 EUR pro osobní automobily, 3,10 EUR pro autobusy a nákladní vozy do 2 t, 6,30 EUR pro dvounápravové nákladní automobily přesahující hmotnost 2 t, 7,80 EUR pro třínápravové nákladní automobily přesahující hmotnost 2 t a 9,40 EUR pro čtyřnápravové nákladní automobily přesahující hmotnost 2 t.

Výstavbu, provoz i údržbu zajišťovala společnost NTR PLC., která spravovala 3,2 km dálnice M50 mezi mimoúrovňovými křižovatkami N3 a N4, stejně jako 385 m dlouhý most West-Link nad údolím Liffey. Společnost měla výhradní právo na provoz mýtných bran na úsecích N3 a N4. Podle dohody s vládou tato společnost odváděla do státního rozpočtu procentuální podíl příjmů z mýtného podle následující tabulky.

Tab. č. 2 *Příjmy z mýtného odváděné do státního rozpočtu*

Odváděno do státního rozpočtu	Roční průměrná hustota provozu
0 % výnosu z mýtného	0 – 27 000 vozidel
30 % výnosu z mýtného	27 000 – 34 999 vozidel
40 % výnosu z mýtného	35 000 – 44 999 vozidel
50 % výnosu z mýtného	45 000 a více vozidel
80 % výnosu z mýtného	druhý most

*Zdroj: [17]*

V srpnu 2008 ukončila společnost NTR PLC koncesi na mýtné brány a tehdy získala francouzská společnost BetEire Flow na dobu osmi let smlouvu na provozování bezplatného mýtného na dálnici M50.

## 2.3 Nizozemí

Nizozemí je známé svým opatrným přístupem k partnerství veřejného a soukromého sektoru. První výsledky v této oblasti přišly až po roce 2001. Kvůli pomalému rozvoji jsou PPP projekty už několik let jednou z vládních priorit. Součástí Ministerstva financí je útvar Kenniscentrum, který se zabývá těmito projekty. Hlavní snahou je nyní zvýšit počet PPP projektů.

V současnosti jsou tyto projekty úspěšně provozovány v oblasti dopravy, školství, zdravotnictví, ubytování a výstavbě budov pro potřeby veřejné správy a stavebnictví.

### 2.3.1 “HSL Zuid High Speed Link“ – Vysokorychlostní železnice v Nizozemí

Tento projekt je prvním, největším a pravděpodobně i nejznámějším projektem Nizozemska. Zároveň je i jedním z nejvýznamnějších železničních projektů v Evropě. Jedná se o dodávku a údržbu tratě a signalizace vysokorychlostní železnice v úseku Schiphol Airport (Amsterdam) – holandsko-belgické hranice. Tento úsek měří 100 km.

Hlavním cílem projektu byla výstavba vysokorychlostní železnice na území Nizozemska, zrychlení dopravy na trase Amsterdam – Paříž a Amsterdam – Brusel minimálně o 50 % a posílení konkurenceschopnosti železniční dopravy oproti dopravě letecké.

Nové vlaky s rychlostí až 300 km/hod urazí trasu Amsterdam – Paříž o hodinu rychleji než dříve.

Výstavba tohoto projektu probíhala v letech 2001 – 2006 a partnerská smlouva byla sepsána na dobu 30 let. Na straně veřejného sektoru působí Ministerstvo dopravy Nizozemí a na straně soukromého sektoru společnost Infrspeed. Tento projekt je klasifikován jako DBFO. Jeho investiční náklady se vyšplhaly na 1,2 mld. EUR. Po celou dobu trvání kontraktu hradí vláda pravidelný roční poplatek ve výši 106 mil. EUR. [8]

## **2.4 Portugalsko**

Tento pyrenejský stát je aktivní především v budování silniční infrastruktury. PPP projekty zde nebyly nijak koordinovány nebo usměrňovány, protože Portugalsko zpočátku používalo decentralizovaný přístup. Proto Ministerstvo veřejných prací zahájilo projekt „SCUT“, který se zabýval výstavbou silnic ve spolupráci se soukromým sektorem.

Portugalská vláda podporuje projekty na budování dálnic, železnic, letišť a vodních staveb, ale i menší projekty související např. s výstavbou parkovišť či muzeí.

Mezi velké projekty týkající se dopravy patří výstavba vysokorychlostní železnice Poceirao - Caia. 8. května 2010 se finančně uzavřela první etapa tohoto projektu, kterému byla udělena koncese po dobu 40 let. Dalším velkým projektem byla výstavba mostu Vasco da Gama.

### **2.4.1 „Ponte Vasco da Gama“ – Most Vasco da Gama**

V případě tohoto projektu se jednalo o výstavbu a provoz nového mostu Vasco da Gama a provozování již existujícího mostu 25. dubna, který byl postaven už v roce 1966.

Most Vasco da Gama je nejdelším v Evropě a slavnostně byl uveden do provozu při příležitosti hostování výstavy Expo. Most vede přes řeku Tagus nedaleko hlavního města



Lisabon, jeho délka činí 17,2 km, má šest jízdnic pruhů a je zpoplatněn formou dálničních známek. Maximální povolená rychlost byla stanovena na 120 km/hod.

*Obr. č. 6 Most Vasco da Gama*



*Zdroj: [30]*

Poplatek za most Vasco da Gama je ve výši 2,25 EUR. Za použití mostu 25. dubna se platí jednorázový poplatek 1,3 EUR. Vybrané poplatky získává konsorcium Lusoponte, které oba mosty provozuje.

*Obr. č. 7 Most 25. dubna*



*Zdroj: [32]*

Výstavba projektu typu BOT byla započata roku 1995 a 29. března 1998 byl most zprovozněn. Partnerská smlouva na provoz obou mostů byla uzavřena mezi konsorciem Lusoponte a Portugalskem na dobu 33 let. Riziko výstavby nesl pouze soukromý partner a ve smlouvě uzavřené mezi oběma sektory byla stanovena velmi vysoká sankce za opoždění dodávky stavby o více než 3 měsíce – nový most by byl převeden na stát bezplatně. Celkové náklady projektu se pohybovaly okolo 1 mld. USD. [7]

## **2.5 Francie**

Francie má bohaté zkušenosti s PPP projekty hlavně v oblasti veřejné infrastruktury. Úspěšnými jsou projekty týkající se výstavby železničních koridorů nebo zpoplatnění dálniční sítě, které provozuje společnost Autorouters du Sud de la France. Tato společnost vznikla v roce 1957 a od této doby má na svém kontě přes 3 000 km sítě dálnic, které vybudovala a zároveň provádí i jejich správu a údržbu.

PPP projekty se úspěšně rozšiřují i do dalších sektorů, ale nejvýznamnější jsou stále v dopravní infrastruktuře.

Mezi zajímavé projekty Francie patří Elektronický systém výběru mýtného, který by měl být v provozu během letošního roku, Kampus univerzity Sorbonne v Paříži, tato realizace právě probíhá a plánované uvedení do provozu je v roce 2013 nebo Výstavba a provoz 5 parkovišť ve městě Perigueux.

### **2.5.1 „Stationnement Payant en centre ville a Perigueux“ – Parkoviště Perigueux, Francie**

Jak již bylo výše řečeno, tento projekt se zabývá výstavbou a provozem 5 parkovišť. Jedná se o podzemní garáže na avenue d'Aquitaine s kapacitou 465 parkovacích míst, podzemní garáže na náměstí Mauvard, jejichž kapacita je 240 parkovacích míst, dále se jedná o rozšíření podzemního parkoviště Parc Francheville o kapacitě 350 parkovacích míst, přestavbu a modernizaci podzemních parkovišť Francheville a Montaigne o celkové kapacitě 976 parkovacích míst a modernizaci povrchového parkování, včetně výměny parkovacích automatů s kapacitou 1 310 parkovacích míst.

Hlavním cílem bylo navýšení kapacity parkovacích míst v centru města Perigueux.

Tento projekt je samofinancován, protože příjmy obdržené z parkovného a pronájmu reklamních ploch a komerčních ploch v budovách parkovišť plynou na pokrytí nákladů za výstavbu. Město tedy na financování projektu nepřispívá žádnou částkou.

Partnerská smlouva na provoz parkoviště s firmou S. A. P. byla uzavřena v roce 1999 a to na dobu 30 let. Rizika spojená s výstavbou projektu nesl soukromý partner a to na základě analýzy pozemku pro výstavbu předložené starostou Perigueux zastupujícího veřejný sektor. V případě nedodržení termínu čekala soukromého partnera sankce ve výši 30 000 FF za každý den opoždění. Projekt byl vybudován na základě modelu DBFM, který přišel firmu S. A. P. na 112,14 mil. FF. [6]

## **2.6 Další země Evropy**

PPP projekty jsou uplatňovány i v dalších státech Evropy.

Itálie se těmito projekty začala zabývat v roce 2002, protože ji k tomu přiměla vysoká zadluženost veřejných financí. Na jihu Itálie bylo potřeba investovat do budování a provozování infrastruktury, a proto se stala spolupráce se soukromým sektorem prvořadou.

Za jako první PPP projekt v Itálii je považován projekt výroby energie z odpadu Tecnoborgo. Mezi dalšími sledovanými projekty jsou výstavba dálnice Milan – Brescia nebo nemocnice Mestre.

Další zemí, ve které se PPP projekty uplatňují, je Německo, které je využívá v oblasti dálniční sítě. Oproti tomu stojí skandinávské země, ve kterých se kvůli vysoké úrovni infrastruktury PPP projekty neuplatňují, i když je Dánsko, Norsko i Finsko zvažují.

## **2.7 Rozvojové země**

Jak již bylo řečeno, PPP projekty si na vysoké úrovni stojí i v rozvojových státech jako jsou JAR a Chile.

JAR zřídila na Ministerstvu financí útvar, který se přímo zabývá PPP projekty. Jeho cílem je poskytování informací jednotlivým ministerstvům při přípravě těchto projektů. Tento útvar dále vytváří směrnice a legislativu pro všechny úrovně státní správy. PPP projekty zde představují střednědobý plán výdajů země a každý z navrhovaných projektů musí mít před jeho schválením vypracovaný postup řízení finančních rizik, hodnocení jejich efektivnosti



a poměr mezi vynaloženými penězi a dosaženými efekty. Díky tomuto postupu se mohou PPP projekty realizovat.

Projekt vybavení nemocnice Albert Luthuli výpočetní technikou byl jedním z prvních v této zemi. Díky němu se nemocnice stala jednou z největších nemocnic na africkém kontinentu. V současné době je tato nemocnice vybavena moderní technikou, lékařským zařízením a provozním zařízením.

Chile je považováno za průkopníka PPP projektů a stejně jako Portugalsko přistoupilo k těmto projektům decentralizovaně. Aby mohla začít probíhat centralizace, začalo Ministerstvo veřejných prací udělovat koncese a zároveň usilovalo o rozšíření PPP projektů do odvětví, jako je školství, zdravotnictví, či zemědělství.

Následující SWOT analýza zhodnocuje zahraniční PPP projekty, identifikuje jejich silné a slabé stránky se zaměřením na interní prostředí projektů a příležitosti a hrozby vyplývající z externího prostředí projektů. Poukazuje na fungování projektů, jejich chyby a možné změny.

*Tab. č. 3 SWOT analýza PPP projektů v zahraničí*

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
• odborné znalosti soukromého sektoru v dané oblasti	• časově složitá a finančně náročná příprava projektu
• levnější a efektivnější realizace projektu	• dlouhodobý závazek veřejného zadavatele
• zachování kontroly nad projektem ze strany veřejného sektoru	• konečná zodpovědnost zadavatele
• sdílení rizik podle schopnosti jejich regulace	
• projektu se účastní pouze jeden soukromý subjekt po celou dobu jeho životnosti	
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
• využití lepších technologických procesů, které nabízí soukromý sektor	• typově nevyhovující projekt
• rozvoj trhu	• politicky nechtěný projekt
• vytvoření pracovních míst	• nevyvážený poměr rizik
	• nesplnění předem vytyčeného cíle
	• nepředvídatelné technické problémy

*Zdroj: [autor]*

Zkušenosti s PPP projekty v zahraničí poukazují na rozmanitost jejich využití. V každém odvětví jsou pro PPP charakteristické jiné rysy, proto nelze určit jeden konkrétní model PPP. Průběh zahraničních PPP projektů nám ale umožňuje získat nové poznatky a vyvarovat se tak chyb, které by mohly ohrozit úspěšnost projektů budoucích. Jak ukazuje SWOT analýza, důležitý je smluvní vztah, který stanovuje způsoby financování a přenos rizik. Potřebná je ale i podpora vlády při velkých a finančně náročných projektech.

### **3 SOUČASNÝ STAV PPP PROJEKTŮ V ČR**

Problematika PPP projektů v České republice stále není v současné době příliš diskutovaným tématem. Může za to i fakt, že ČR je v oblasti PPP projektů poměrně mladým trhem a s tím souvisí i současný stav těchto projektů. Existuje několik připravovaných projektů, tzv. pilotních projektů, ale ty jsou většinou teprve v počátečních fázích. Oproti tomu stojí již vybudované projekty, které principy partnerství využily, ale nejsou považovány za oficiální projekty PPP.

#### **3.1 Institucionální zabezpečení PPP v ČR**

Vláda České republiky vydala 7. ledna 2004 usnesení, kterým schválila politiku partnerství veřejného a soukromého sektoru. Z usnesení vyplývá úkol zejména pro Ministerstvo financí, aby zajistilo podporu a právní rámec pro realizaci projektů PPP. Obecným předpokladem partnerství veřejného a soukromého sektoru je využití modelu PPP v oblastech, které by měly být pro veřejný sektor výhodné.

Přípravou a realizací PPP projektů v ČR se zabývají čtyři hlavní subjekty – Ministerstvo financí České republiky, Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, PPP Centrum a Asociace PPP. Tyto subjekty se snaží o tvorbu legislativního rámce, plní funkci poradců v problematice PPP a bez nich by smlouvy a projekty partnerství veřejného a soukromého sektoru byly těžko představitelné.

##### **3.1.1 Ministerstvo financí a Ministerstvo pro místní rozvoj**

###### **Ministerstvo financí České republiky (MF ČR)**

MF ČR plní funkci regulátora (konkrétně jeho Referát regulace a metodiky PPP), je zodpovědné za procesní přípravu, realizaci a monitorování PPP projektů, dále sleduje a analyzuje fiskální rizika vyplývající z dlouhodobosti závazku. Ve své podstatě usiluje o zajištění odpovídajícího stavu legislativní úpravy. Jedním z jeho stěžejních výstupů v rámci PPP je i novelizace koncesního zákona. [2]

###### **Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky (MMR ČR)**

MMR ČR realizuje metodické řízení procesu zadávání veřejných zakázek a zajišťuje přípravu právních norem s tím souvisejících. Mimo jiné se podílí na tvorbě celostátní

koncepce v oblasti spolupráce veřejného a soukromého sektoru. PPP projekty se také zabývá odbor veřejného investování MMR ČR. Tento odbor se zaměřuje na veřejné zakázky, koncese a partnerství veřejného a soukromého sektoru a dále také provozuje Portál o veřejných zakázkách a koncesích. [2]

### **3.1.2 PPP Centrum**

Na základě bodu 2 usnesení vlády č. 7 ze 7. ledna 2004 vzniklo PPP Centrum, jako centrum pro podporu implementace PPP projektů. Jeho účelem je *„koordinovaně urychlit přípravu legislativního prostředí, včetně metodických postupů a šíření osvědčených znalostí v řízení a realizaci projektů PPP na straně veřejného sektoru.“* [22]

PPP Centrum zajišťuje transparentnost a etické standardy při realizaci PPP projektů. Jeho úkolem je pomáhat veřejnému sektoru během procesu přípravy a realizace projektu od první fáze až po uzavření smlouvy se soukromým partnerem, aby celý tento proces byl ze strany veřejného sektoru maximálně profesionální, dále by mělo poskytovat účelné, efektivní a profesionální poradenství veřejnému sektoru a pomoci mu stát se dobrým partnerem soukromému sektoru v oblasti PPP projektů.

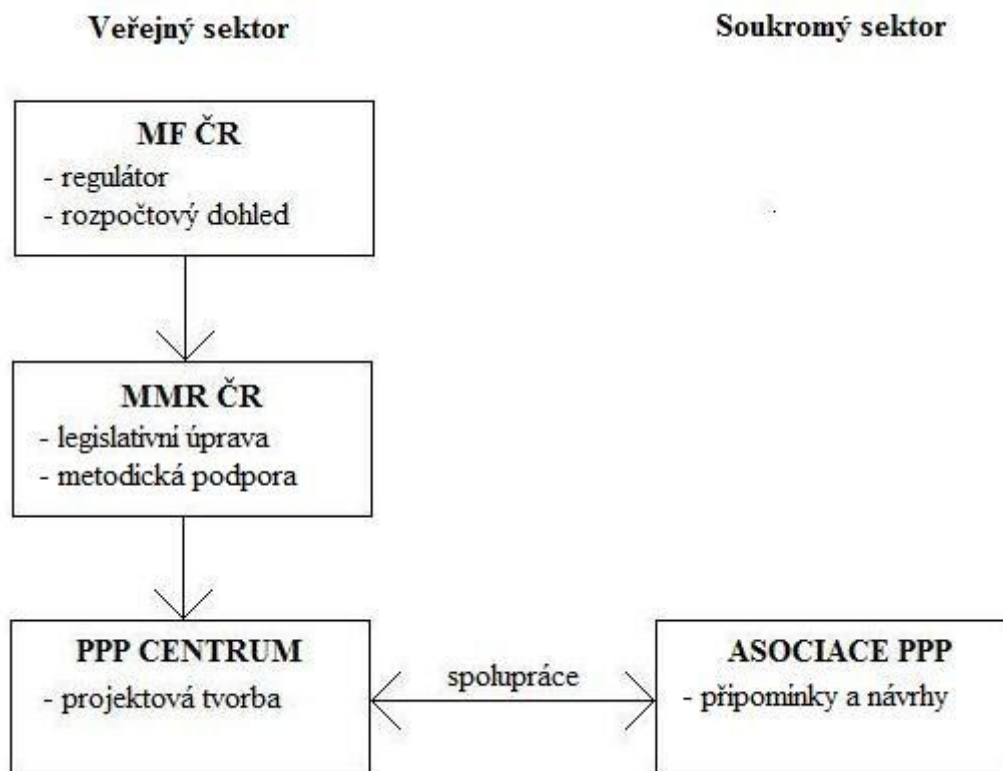
### **3.1.3 Asociace PPP**

Asociace PPP byla založena v roce 2004 jako Asociace pro podporu projektů partnerství veřejného a soukromého sektoru. Oproti PPP Centru působí Asociace PPP na straně soukromého sektoru, její snahou je podpora a rozvoj investování a služeb formou PPP a napomáhání při vytváření souborů pravidel, zásad a postupů směřujících k úspěšné realizaci PPP projektů.

Členy asociace jsou fyzické a právnické osoby, které se věnují oblastem, jako jsou stavebnictví, bankovníctví, advokacie, poradenské služby apod. Počet členů asociace se stále mění, momentálně se jejich počet pohybuje v rozmezí 50-60 členů.

Na následujícím obrázku je znázorněno schéma institucionálního zabezpečení v ČR, na jehož vrcholu stojí MF ČR, jako vrcholový orgán ve věcech PPP.

Obr. č. 8 Schéma postavení jednotlivých institucí v rámci PPP



Zdroj: [autor]

### 3.2 Pilotní projekty

Cílem pilotních projektů bylo otestovat připravenost jednotlivých ministerstev, zástupců regionů a státních organizací na možnost budoucího uplatnění PPP, poukázat na nutné legislativní změny a poučit se z chyb, které by mohly nastat při realizaci těchto projektů. V roce 2005 vyzvalo PPP Centrum tyto orgány k předložení návrhů pilotních projektů. V první vlně vybíralo PPP Centrum z devíti návrhů, ze kterých byly nakonec vybrány dva projekty, které splňovaly předem daná kritéria (optimální rozložení rizika, hodnota za peníze, strategická vhodnost apod.). Jednalo se o tyto projekty:

- Modernizace železniční trati z Masarykova nádraží v Praze do Kladna s přípojkou na letiště v Ruzyni, tzv. AirCon,
- Výstavba ubytovny a parkoviště v Ústřední vojenské nemocnici v Praze-Střešovicích.

V druhé vlně bylo představeno pět projektů, z nichž předem daná kritéria splňovaly tyto čtyři projekty:

- Výstavba, financování, údržba a provozování dálnice D3 Tábor-Bošilec a rychlostní komunikace R3,
- Vybudování nové soudní budovy v Ústí nad Labem,
- Vybudování pobočky Krajského soudu Plzeň v Karlových Varech,
- Vybudování věznice typu s ostrahou pro výkon trestu odsouzených osob.

Fakt, že tyto projekty byly vybrány, jako pilotní ještě neznamena, že budou dokončeny. Pokud se ukáže, že je projekt nevýhodný (v přípravné fázi se objeví skutečnosti, které by mohly ovlivnit kvalitu, cenu nebo úspěšné dokončení projektu), jeho realizace se neuskuteční.[2]

### **3.2.1 AirCon – modernizace železniční trati z Masarykova nádraží v Praze do Kladna s přípojkou na letiště v Ruzyni**

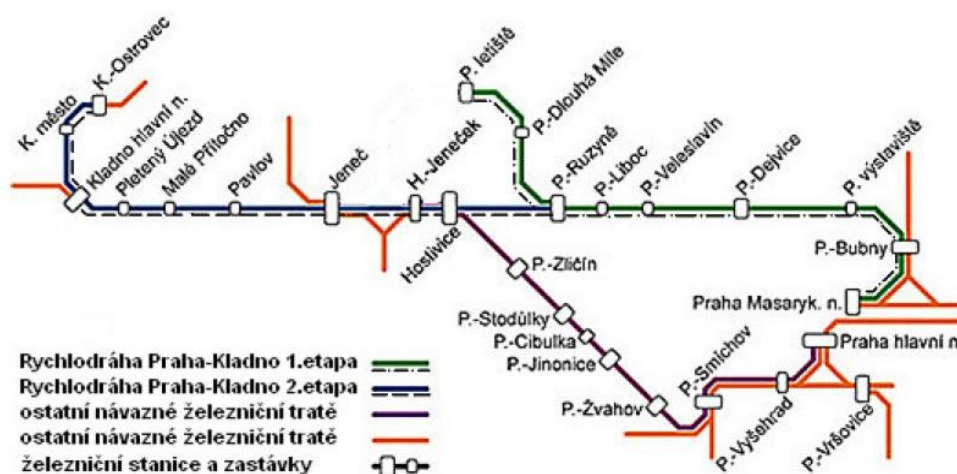
V současnosti patří letiště Ruzyně mezi významná středoevropská letiště. Silniční doprava je v této oblasti velmi přetížena kvůli hustotě provozu na trase Praha-Kladno, a proto je zapotřebí silniční dopravu posílit dopravou železniční. Modernizace železničního spojení Prahy a Kladna s přípojkou na letiště by tento problém mohla vyřešit.

Projekt Airport Connection (AirCon), jehož zadavateli jsou Ministerstvo dopravy České republiky (MD ČR) společně se Správou železniční dopravní cesty, s. o. (SŽDC) má za cíl *„zajistit systém vlaků s pevným, snadno zapamatovatelným jízdním řádem, který by nabídl rychlé, pohodlné a ekologicky přijatelné spojení centra Prahy s Letištěm Ruzyně.“* [39]

Předpokládaná délka kontraktu je 30 – 40 let. Zvažovaná forma realizace projektu je BOT nebo DBFO. Příjmy by měly být tvořeny z vybraného jízdného, z platby za dostupnost infrastruktury a využití železniční dopravní cesty. Podstatnou část rizik by měl nést soukromý sektor včetně rizika dostupnosti infrastruktury a stavebního rizika, riziko poptávky ponese zadavatel projektu. Předpokládané investiční náklady se pohybují kolem 20 mld. Kč.

Na následujícím obrázku je znázorněna připravovaná trasa rychlodráhy Praha-Kladno.

Obr. č. 9 Rychlodráha Praha-Kladno



Zdroj: [18]

Při přípravě projektu museli zadavatelé řešit mimo jiné i stížnosti zastupitelstva Prahy 6. Pro tuto městskou část je projekt nepřijatelný, protože vybudovaný tubus by rozdělil městskou část na dvě části a zároveň by neřešil dopravní obslužnost Prahy 6.

Tento projekt byl pozastaven ve fázi koncesního zpracování projektu. [18]

### 3.2.2 Výstavba ubytovny a parkoviště v Ústřední vojenské nemocnici v Praze-Střešovicích

Tento projekt se řadí do oblasti ubytovacích kapacit v rámci zdravotnictví. Jedná se o vybudování, údržbu a provoz ubytovny hotelového typu a parkoviště a vybudování ubytovny pro personál v areálu Ústřední vojenské nemocnici v Praze-Střešovicích (ÚVN). Kapacita ubytovny hotelového typu by měla činit 250-300 lůžek, měla by sloužit nejen pacientům, které není potřeba hospitalizovat, ale i jejich rodinným příslušníkům. Tato ubytovna zavádí technologii tzv. jednodenní chirurgie, u které není potřeba hospitalizace, ale v případě mimopražských pacientů by zajistila jedno i či více denní ubytování. Kapacita parkoviště by měla činit 200 parkovacích míst.

Dalším záměrem tohoto projektu bylo vybudování výcvikového a školicího zařízení pro vojenské i civilní lékaře, které by bylo srovnatelné s podobnými pracovišti v zemích NATO. Projekt by měl poskytovat i medicínské služby cizím státním příslušníkům armád NATO.

Předběžně byla zvažována realizace formou DBFO a od počátku projektu bude infrastruktura ve vlastnictví veřejného sektoru. V tomto případě jím je ÚVN a příspěvková organizace Ministerstva obrany České republiky (MO ČR). Předpokládaná doba kontraktu byla stanovena na 25 let. Stavební riziko, riziko dostupnosti a částečné riziko poptávky by nesl soukromý partner (konsorcium Prague Military Hospital Concession, a.s.), ÚVN a MO ČR ponесou riziko za nevyužití nasmlouvané kapacity.

Podle časového harmonogramu měl být projekt v provozu od 3. čtvrtletí roku 2011. Ale současná vláda ho kvůli finanční náročnosti (hodnota projektu činila 2,6 mld. Kč a za 25 let kontraktu by stát zaplatil necelých 6,5 mld. Kč) 17. srpna 2011 ukončila. [33]

### **3.2.3 Výstavba, financování, údržba a provozování dálnice D3 Tábor-Bošilec a rychlostní komunikace R3**

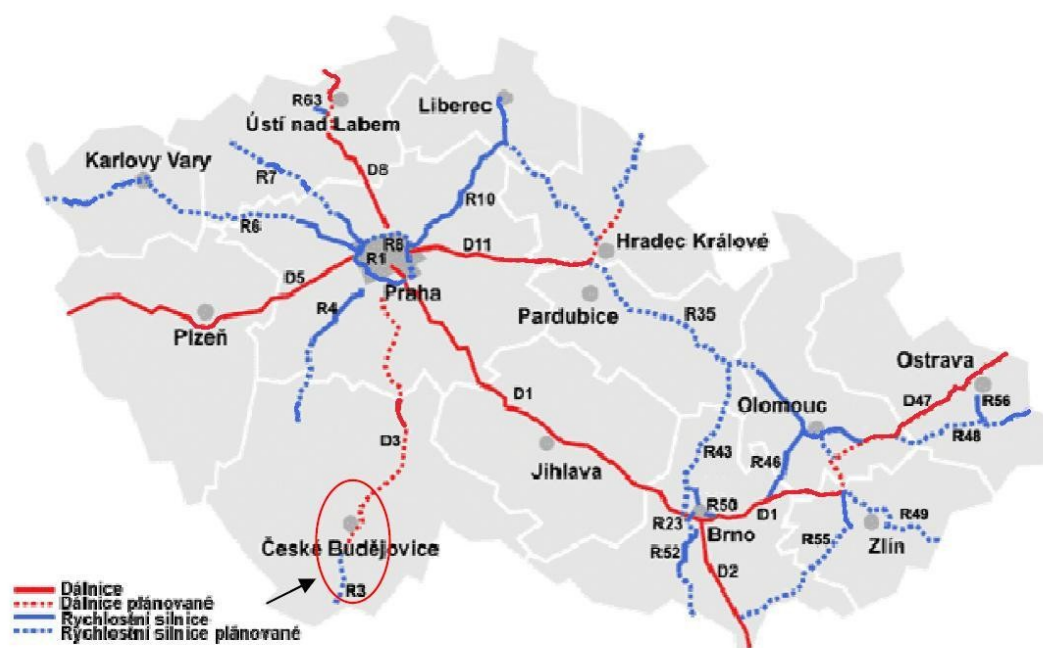
Záměrem tohoto projektu je zlepšit dopravní obslužnost Jižních Čech. Dálnicí D3 by se propojily České Budějovice s Prahou a přes rychlostní komunikaci R3 by se navázalo na dálniční síť Rakouska.

Projekt by měl být realizován formou DBOT, měl by spravovat cca 113,5 km dlouhý úsek, z toho je 30 km plánované výstavby. Jeho investiční náklady se odhadují na 28,4 mld. Kč, doba provozování by měla být 36 let, přičemž stavební práce jsou plánovány na 6 let. Dálnice nebude pro uživatele zpoplatněna, protože by projekt měl být financován z výnosů „stínového mýta“ (jeho výše se určuje podle hustoty provozu na určitém monitorovaném úseku komunikace), které hradí stát. Realizace tohoto projektu je v současné době pozastavena a plánována až na rok 2015.

Následující obrázek naznačuje plánované výstavby dálnic a rychlostních komunikací a již vybudované silniční toky. [19]



Obr. č. 10 Plánovaná trasa výstavby komunikace D3/R3



Zdroj:[19]

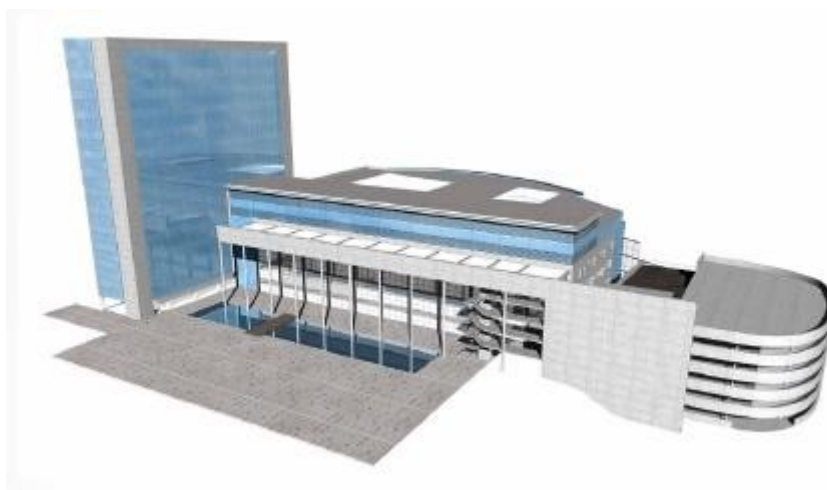
### 3.2.4 Vybudování nové soudní budovy v Ústí nad Labem

Výstavba justičního areálu by měla vyřešit nedostatečné prostory pro justiční a zastupitelskou činnost, došlo by tak k soustředění všech soudních budov na okresní a krajské úrovni, státního zastupitelství a probační a mediační služby do jednoho místa. Zabezpečeny by byly i parkovací kapacity jak pro zaměstnance, tak pro návštěvníky. V nově vybudovaném areálu by mělo působit až 600 pracovníků. Moderní justiční komplex se bude nacházet v lokalitě Bukov a měl by tak zapadat do okolí luxusního bydlení, které se zde nachází. Podle návrhu níže, se nová soudní budova skládá ze tří funkčně a prostorově rozvržených budov.

Projekt by měl trvat 25-30 let a spolupráce by měla probíhat na základě koncesní smlouvy typu DBFO. Po ukončení doby trvání smlouvy budou práva a povinnosti převedeny na stát. Soukromý partner ponese riziko dostupnosti, provozu a v neposlední řadě i stavební riziko. Zadavatel, kterým je Ministerstvo spravedlnosti České republiky (MS ČR), ponese riziko související s nedodržením smluvních vztahů a rizika plynoucí ze změny legislativy.

Platby budou probíhat pravidelně a to za dostupnost služby. Předpokládané investiční náklady tohoto projektu se pohybují okolo 1,5 mld. Kč.

*Obr. č. 11 Architektonická studie justičního areálu*



*Zdroj: [13]*

V roce 2009 byl projekt podroben kontrole Nejvyššího kontrolního úřadu (NKÚ). MS ČR bylo pověřeno aktualizací koncese, aby vše bylo v souladu s NKÚ. Výstavba měla probíhat v letech 2009-2012, ale kvůli nedostatku financí a ekonomické krizi se neuskutečnila. V současnosti se ale uvažuje o navrácení k projektu, neboť stávající budova justice je na pokraji životnosti a hrozí její uzavření z důvodu závažné technické poruchy. [44]

### **3.2.5 Vybudování pobočky Krajského soudu Plzeň v Karlových Varech**

Stejně jako v předchozím případě se jedná o projekt, kde je snaha o vybudování justičního areálu. Měly by zde působit jednotlivé justiční organizace, parkovací plochy by měly sloužit jak zaměstnancům, tak i veřejnosti.

Zvažovaná koncesní smlouva měla být typu DBFO nebo BOT, předpokládala se dlouhodobá smlouva na 25 let, investiční náklady se měly pohybovat na úrovni 550 mil. Kč. Veřejný sektor, v zastoupení MS ČR, měl nést riziko spojené s projektovou přípravou a riziko poptávky, soukromý sektor měl nést rizika související s dostupností a výstavbou.

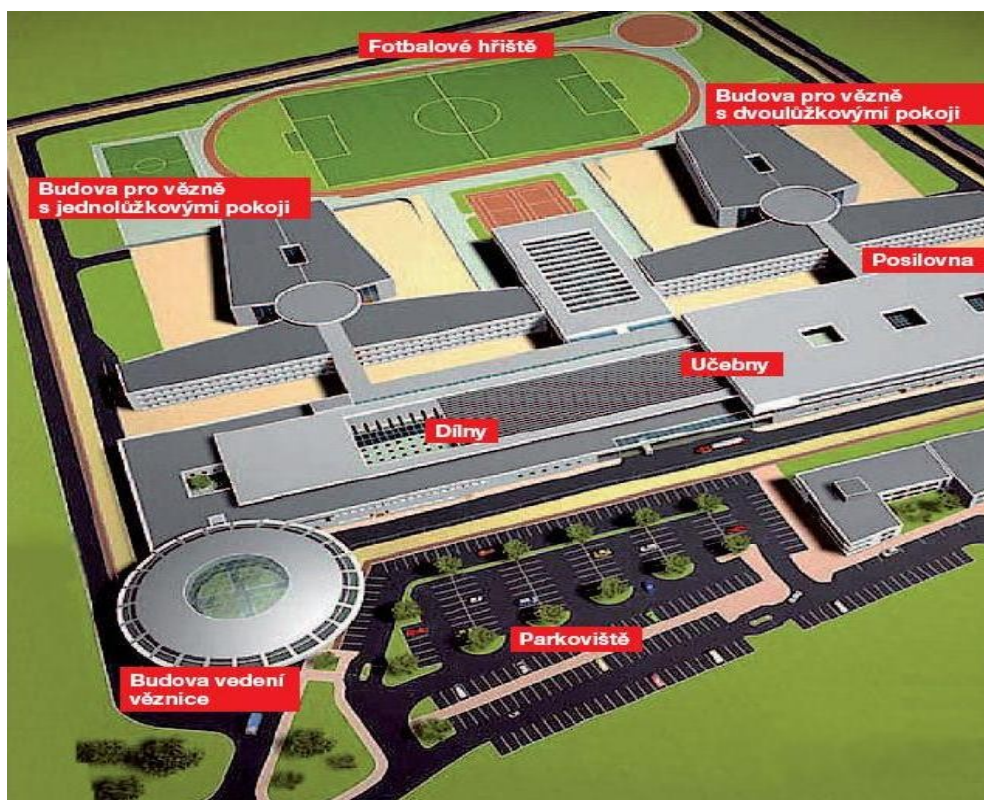
Tento projekt neměl možnost dostat se do dalších fází, neboť již během jeho přípravy se zjistilo, že jeho hodnota za peníze je nedostatečná a byl z pilotních projektů vyřazen. [24]

### 3.2.6 Vybudování věznice typu s ostrahou pro výkon trestu odsouzených osob

Jedním ze stávajících problémů vězeňství u nás je nedostatečná kapacita ubytovacích prostor. Současné věznice jsou přeplněné a to o 15 % jejich původní kapacity. Tento problém měla alespoň z části vyřešit výstavba nové věznice u Rapotic.

Ubytovací kapacita věznice měla činit 500 osob, přičemž měla splňovat evropské standardy, tj. 6 m<sup>2</sup> ubytovací plochy na osobu. 75 % ubytovací kapacity by měly tvořit jednolůžkové místnosti, 25 % dvoulůžkové. Každá místnost by měla mít WC a umyvadlo. Vězni by byli rozděleni do skupin po 25 členech, na každou takovou skupinu by měly připadnout sprchy a společenská místnost. Věznice má umožňovat zaměstnávání vězňů a měla by mít prostory vhodné pro kulturní programy, zájmovou činnost (učebny, dílny, posilovna) a stravování. Součástí objektu by dále bylo nástupní a výstupní oddělení pro výkon kázeňských trestů, ordinace lékaře a zubaře, budova pro výkon administrativy, ubytovna pro zaměstnance a výrobní haly, které by umožňovaly zaměstnat až 60 % odsouzených. Celý areál věznice bude ohrazen betonovou zdí dosahující výšky 5 m a vnitřním plotem o výšce 3,5 m.

Obr. č. 12 *Studie budovy věznice v Rapoticích*



Zdroj: [4]

Věznice by měla být vybudována formou DBFO s převodem do majetku státu. Plánovaná délka kontraktu je 25 let, přičemž soukromý partner by zajišťoval podpůrné služby a ostrahu vězňů by zabezpečovala Vězeňská služba. Soukromý partner by měl nést klíčová rizika, jako je dostupnost služeb, projektové, stavební, finanční a provozní riziko. Veřejný sektor (MS ČR, Vězeňská služba ČR) bude hradit poskytované služby poplatkem za dostupnost infrastruktury. Část příjmů by tvořil zisk z pracovních schopností odsouzených. Celkové investiční náklady takto navrženého projektu se pohybují okolo 1,1 mld. Kč a očekávané roční náklady na provoz jsou ve výši 135 mil. Kč.

Momentální finanční situace resortu neumožnila tento projekt uskutečnit. A tak bylo od projektu odstoupeno. [21]

Následující tabulka prezentuje jednotlivé pilotní projekty, podle sektoru jejich zaměření na projekty v sektoru dopravy a projekty v dalších sektorech.

*Tab. č. 4 Rozdělení pilotních projektů podle sektorů*

Sektor dopravy	Ostatní sektory
<ul style="list-style-type: none"> <li>AirCon – modernizace železniční trati z Masarykova nádraží v Praze do Kladna s přípojkou na letiště v Ruzyni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Výstavba ubytovny a parkoviště v Ústřední vojenské nemocnici v Praze-Střešovicích</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vybudování nové soudní budovy v Ústí nad Labem</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Výstavba, financování, údržba a provozování dálnice D3 Tábor-Bošilec a rychlostní komunikace R3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vybudování pobočky krajského soudu Plzeň v Karlových Varech</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vybudování věznice typu s ostrahou pro výkon trestu odsouzených osob</li> </ul>

*Zdroj: [autor]*

Lze jen těžko posuzovat, zda byly jmenované cíle pilotních PPP projektů splněny, vzhledem k tomu, že od roku 2005, kdy PPP Centrum vyzvalo státní orgány k předložení pilotních projektů až do současnosti, nebyl žádný z nich dopracován až do fáze zprovoznění. Ale fakt, že žádný z projektů se zatím plně nezrealizoval, určitě o něčem vypovídá.

### 3.3 Realizované projekty

Zrealizovaných a v současné době zprovozněných PPP projektů v ČR moc není a už vůbec ne těch spadajících do sektoru dopravy. Pojdme si tedy představit dva fungující projekty. Jeden ze sektoru dopravy a druhý z oblasti státní správy.



### 3.3.1 Parkovací dům Rychtářka v Plzni

Parkovací dům Rychtářka je prvním realizovaným PPP projektem v ČR. Je to projekt, který by měl významně změnit možnosti parkování v širším centru města Plzeň. Jeho výstavba byla započata 13. července 2010 a slavnostní otevření se uskutečnilo 23. června 2011. Parkovací dům představuje komfortní hlídané placené parkoviště o 9 nadzemních krytých podlažích s kapacitou 447 míst a 8 venkovními parkovacími místy pro autobusy.

I když projekt sousedí s městskou památkovou zónou, je architektonicky navržen tak, aby dokonale zapadal do místní zástavby. Celkový obestavěný prostor parkovacího domu je 53 500 m<sup>3</sup>. Pro pohodlný přechod parkujících do historického jádra města byla postavena lávka z druhého nadzemního podlaží. Ve spodní části se nachází komerční prostory o celkové rozloze 1 950 m<sup>2</sup>. Parkovací dům je obsluhován vjezdem a výjezdem z Truhlářské ulice.

*Obr. č. 13 Parkovací dům Rychtářka*



*Zdroj: [15]*

Zadavatelem projektu bylo město Plzeň a soukromým partnerem se mu stala společnost HERMOSA Parking Plzeň, a.s. Pro tento projekt byla zvolena metoda PPP ve formě DBFO projektu. Doba kontraktu je stanovena koncesní smlouvou na 1 rok výstavby a 19 let provozu. Předpokládané investiční náklady činí 342 mil. Kč. Parkovací dům vyjde

radnici každoročně na cca 19 mil. Kč (poplatek za dostupnost infrastruktury), přičemž poplatek začne město platit až po otevření parkovacího domu a již od začátku bude jeho vlastníkem. Poplatek za dostupnost bude kryt příjmy z vybraného parkovného, celková bilance tedy bude záviset od výše parkovného, které bude určovat město. Rizika spojená s výstavbou a následnou údržbou projektu ponese soukromý sektor.

Tím, že město realizuje projekt formou PPP, ušetří podle VfM 7 % oproti realizaci bez účasti soukromého partnera. [5]

Provozní doba Rychtářky je pondělí – neděle nonstop. V nočních hodinách (23:00 – 5:00) je vjezd a výjezd z bezpečnostních důvodů uzavřen rolovacími vraty, která obsluhuje pracovník parkoviště. Ceny parkovného jsou uvedeny v následující tabulce.

*Tab. č. 5 Ceny parkovného v parkovacím domě Rychtářka*

<b>Položka</b>	<b>Sazba v Kč vč. DPH</b>	<b>Sazba v Kč vč. DPH*</b>
Návštěvnické denní 7 – 19 h	10,- Kč/h	60,- Kč/12 h
Návštěvnické noční 19 – 7 h	5,- Kč/h	40,- Kč/12 h
Denní předplatné 6 – 20 h*	1 200,- Kč/měs.	13 500,- Kč/rok
Noční předplatné 18 – 8 h*	800,- Kč/měs.	9 000,- Kč/rok
Vyhrazené stání (24 h)	3 000,- Kč/měs.	30 000,- Kč/rok

*Zdroj: [26]*

### **3.3.2 Správa veřejného osvětlení a veřejných hodin hlavního města Prahy**

Tento projekt není oficiálně považován za projekt typu PPP, i když principy partnerství veřejného a soukromého sektoru jsou u něj zřetelné. Může za to skutečnost, že v ČR projekty postavené na základě takového to partnerství nesou označení PPP až od roku 2004, kdy vláda schválila politiku partnerství veřejného a soukromého sektoru.

Hlavní město v roce 1999 uzavřelo smlouvu se společností Eltodo-Citelum, s.r.o., která na 15 let vzala do nájmu slavnostní a veřejné osvětlení a veřejné a věžní hodiny. Jejím

---

\*Služby nelze zakoupit a užívat současně

účelem bude zajišťovat správu, údržbu a provoz hodin, ale také starat se o obnovu světelných zdrojů, které povedou ke kvalitnímu a rovnoměrnému osvětlení všech veřejných prostranství a významných objektů. Společnosti se podařilo během prvních pěti let vyměnit a opravit okolo 120 000 ks svítidel a historických replik luceren, a okolo 200 000 ks světelných zdrojů, které jí vyšly na cca 800 mil. Kč. Praha v rámci této smlouvy platí společnosti pevnou cenu a ta odvádí městu poplatky za pronájem.

S využitím nejmodernějších technologií dosahuje svítivost a provozuschopnost veřejného osvětlení hodnot překračujících 99,4 %. Výsledkem tohoto projektu je snížení energetické náročnosti a zvýšení funkčnosti osvětlení.

## 4 OBLASTI MOŽNÉ REALIZACE PPP PROJEKTŮ

PPP projekty jsou v současné době jednou z variant, jak investovat do dopravní infrastruktury a „odlehčit“ tak finančně omezeným fondům. V ČR je dopravní infrastruktura financována ze Státního fondu dopravní infrastruktury (SFDI), dále pomocí Strukturálních fondů EU nebo Fondů soudružnosti.

### 4.1 Hlavní kritéria pro výběr PPP projektu veřejným sektorem

Aby se PPP projekty v oblasti dopravní infrastruktury vyplatili, musí na ně veřejný sektor nahlížet z různých hledisek a brát v potaz různá kritéria.

Z hlediska ekonomické analýzy je podstatné, že soukromý sektor je často schopen realizovat úspory především ve fázi výstavby projektu, ale i při jeho provozu, opravách a rekonstrukcích či modernizacích v průběhu celého životního cyklu projektu (viz. Výhody PPP projektů v kapitole 1.2.2), což se v kladném smyslu projevuje i na výsledné čisté současné hodnotě (ČSH) PPP projektu.

V době, kdy se veřejný sektor zamýšlí nad možností využití PPP projektu, by měl zvážit a následně vyhodnotit tato kritéria:

- kritérium uspokojení řešení investic v krátkém časovém horizontu a rozložení ceny do dlouhodobě hrazených provozních nákladů,
- kritérium smluvně dohodnuté konečné ceny projektu,
- kritérium přenosu investičního rizika na soukromého partnera,
- kritérium ekonomických přínosů realizovaného PPP projektu (např. rozvoj regionu),
- kritérium snížení nákladů po dobu životnosti projektu,
- kritérium plateb až za konečnou a požadovanou podobu projektu,
- kritérium efektivity a kvality veřejných služeb,
- kritérium vyšší hodnoty za peníze pro veřejný sektor. [12]



Jak je možné si povšimnout, tato kritéria jsou více, či méně shrnutím první kapitoly této práce, ve které je obsažena charakteristika PPP projektů, protože aby mohl být PPP projekt úspěšným, měla by být tato kritéria splněna.

## 4.2 Makroekonomické dopady PPP projektů

Problémem ČR je posuzování návratnosti výdajů u významných investičních projektů. Ekonomická návratnost není dostatečně vyčíslena, zvláště na její ukazatele vnitřní výnosové procento (VVP)<sup>2</sup> a ČSH<sup>3</sup> je pozapomínáno.

Pokud bychom chtěli srovnat metody PPP a PSC a následně určit, která z metod je výhodnější pro realizaci, měli bychom spočítat jejich celkovou ČSH podle následujícího vzorce:

$$\check{C}SH = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}$$

Kde:

- ČSH je čistá současná hodnota investice,
- $CF_t$  je hotovostní tok plynoucí z investice v období t,
- k je diskontní sazba,
- t je období od 1 do n,
- n je očekávaná životnost investice.

Abychom zjistili úroveň diskontní sazby, je potřeba vypočítat VVP, kde součet příjmů a výdajů po celou dobu konání projektu je roven nule. Hodnota VVP nám také pomáhá stanovit výši platby za dostupnost infrastruktury. VVP (k) vypočteme pomocí následujícího vztahu:

---

<sup>2</sup> vyjadřuje úrokovou míru, při které ČSH peněžních příjmů z investice je rovna kapitálovým výdajům na investici. [54]

<sup>3</sup> vyjadřuje rozdíl mezi současnou hodnotou peněžních příjmů z investice a současnou hodnotou kapitálových zdrojů. V posuzování dvou investic je výhodnější ta, která má vyšší současnou hodnotu. [54]

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + VVP)^t}$$

Kde:

- VVP je vnitřní výnosové procento,
- $CF_t$  je hotovostní tok plynoucí z investice v období t,
- k je diskontní sazba,
- t je období od 1 do n,
- n je očekávaná životnost investice.

Při výpočtu tohoto vzorce postupujeme iterativně – dosazujeme hodnoty ČSH tak, aby se výpočet blížil nule.

Pokud jsou výpočty u varianty PPP vyšší, než u varianty PSC měla by metoda PPP být výhodnější, pokud tomu tak není, je dobré zůstat u klasické veřejné zakázky.

Na každý PPP projekt by se mělo nahlížet i ze stránky makroekonomických dopadů. Tyto makroekonomické aspekty mohou zahrnovat např. hrubý domácí produkt (HDP), míru nezaměstnanosti nebo míra inflace.

#### 4.2.1. PPP projekty a hrubý domácí produkt

HDP je souhrn veškeré dokončené produkce statků a služeb, vyrobené v dané zemi za jeden rok. HDP tedy hodnotí výkonnost ekonomiky daného státu. K jeho výpočtu se využívá produkční, výdajová nebo důchodová metoda. Vliv dopadu PPP projektů na HDP nejlépe vyjadřuje výdajová metoda, která vychází ze vztahu:

$$HDP = C + I + G + NX$$

Kde:

- C je spotřeba domácností,
- I jsou soukromé investice firem,
- G jsou vládní výdaje na statky a služby,

- NX je čistý export.

Pokud budeme porovnávat PPP projekt a klasickou veřejnou zakázku, zjistíme, že investice do PPP projektu se promítnou v soukromých investicích firem (I) a investice na klasickou veřejnou zakázku budou promítnuty ve vládních výdajích na statky a služby (G). Tyto investice tak pomocí veličin I a G přispívají k růstu HDP. Z porovnání vyplývá, že z krátkodobého hlediska nejsou dopady na HDP nijak rozdílné. Ale z dlouhodobého hlediska, kterým se vyznačují PPP projekty, jsou dopady ze strany PPP na HDP pozitivní (růst HDP), neboť PPP projekty se snaží o minimalizaci nákladů již v předinvestiční a investiční fázi projektu a to např. dodržováním termínů výstavby, které vedou k nenavyšování nákladů.

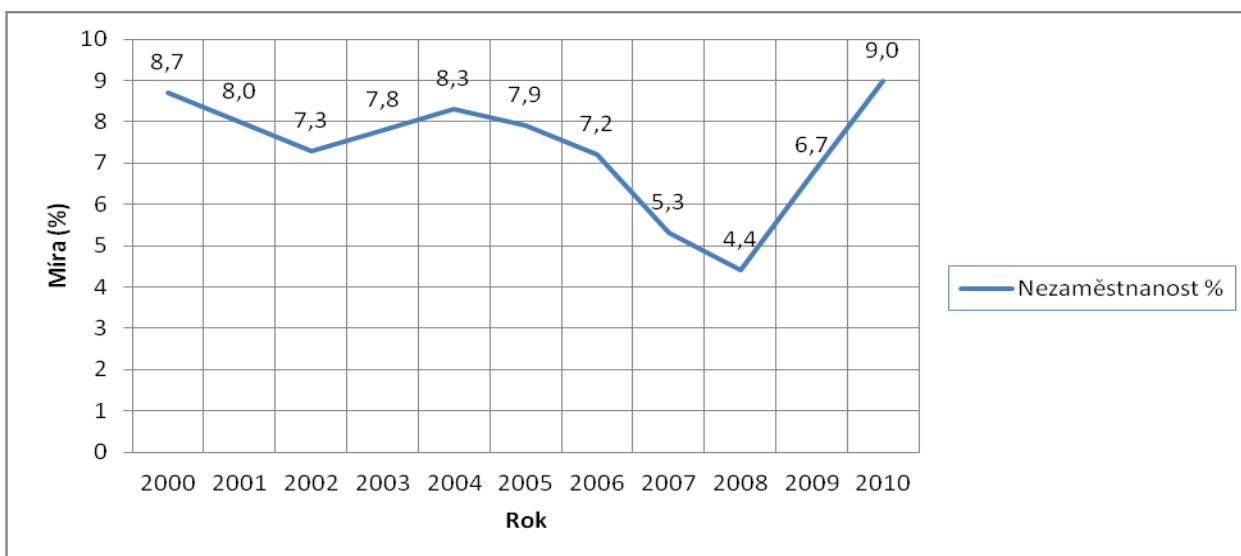
#### 4.2.2 PPP projekty a míra nezaměstnanosti

Populaci můžeme rozdělit na ekonomicky aktivní obyvatelstvo (zaměstnaní, nezaměstnaní) a ekonomicky neaktivní obyvatelstvo (ostatní).

Zaměstnaní jsou lidé, kteří vykonávají placenou činnost a osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ). Za nezaměstnané se považují lidé, kteří nejsou zaměstnaní ani OSVČ, ale práci aktivně hledají nebo čekají, až se budou moci do práce vrátit. Do skupiny ostatních se zařazují ti, kteří práci nemají, ale ani ji nehledají (např. studenti, důchodci).

Podle Českého statistického úřadu je míra nezaměstnanosti v ČR k 31. 10. 2011 7,9 %. Na následujícím grafu je zaznamenán vývoj nezaměstnanosti v ČR v letech 2000-2010.

Obr. č. 14 Vývoj nezaměstnanosti v letech 2000-2010



Zdroj: [14]

Z mého pohledu by PPP projekty mohly napomoci ke snížení nezaměstnanosti. Do realizace PPP projektů je totiž zapojena řada firem, hlavní společnost bývá většinou z oboru stavebnictví, ta je poté napojena na své subdodavatele, půjčovny pracovních strojů, účetní firmy apod. V tomto řetězci je tedy zaměstnána celá řada pracovníků z těchto oborů a to by mohlo přispívat ke snižování nezaměstnanosti. Při výstavbě projektu je potřeba pracovní síla a s realizací každého nového projektu vzniká tato potřeba. Další zaměstnanci jsou zapotřebí při provozu a následné údržbě infrastruktury.

PPP projekty tak mohou zvyšovat i flexibilitu trhu, ať už pracovního, finančního či stavebního.

#### **4.2.3 PPP projekty a míra inflace**

Míru inflace je možno charakterizovat jako změnu kupní síly peněžní jednotky. Inflace tedy vyjadřuje všeobecný růst cenové hladiny v čase.

Jestliže vytváříme finanční model, ať už u PPP projektu či klasické veřejné zakázky, musíme brát ohled i na míru inflace. Tu předpovídá MF ČR, Česká národní banka (ČNB) nebo Evropská centrální banka (ECB). Investice s delší dobou životnosti jsou ohroženy i malou mírou inflace, která má citelný vliv na peněžní příjmy a tím i na VVP a ČSH. Pokud dojde ke změně míry inflace, může se změnit i diskontní sazba, která pak ovlivňuje ČSH. Při zvýšení míry inflace tedy může docházet ke zvýšení diskontní sazby a tím se pak sníží ČSH. Změna inflace se dále projevuje u výdajů projektu či u platby za dostupnost infrastruktury, všechny tyto změny se pak odrážejí v hodnotě za peníze daného projektu.

Se změnami míry inflace se tedy musí počítat už při samotném návrhu projektu tak, aby byla zohledněna v celém životním cyklu projektu.

Oproti inflaci stojí deflace, tj. situace, při které dochází k absolutnímu poklesu cenové hladiny. V ekonomice je příliš mnoho zboží nebo služeb, ale málo peněz, za které by se mohl provést jejich nákup.

Pro realizaci PPP projektů není deflační ekonomika až tak výhodná, neboť investor není schopen určit, po jakou dobu bude ekonomika setrávat v deflaci a zda vynaložené investice nebudou v této době dražší než za pár let. Pro PPP projekty je tedy vhodná stabilní ekonomika s nízkou inflací.

PPP projekty tedy vytvářejí multiplikační efekty, které mají pozitivní dopad na výši HDP či zaměstnanost. Díky investicím do projektů se tak mohou vytvářet další multiplikační efekty spojené s ekonomickou aktivitou. Mohou to být např. efekty spojené s výstavbou, které následně vyvolávají potřebu vyššího počtu zaměstnanců, rozvíjí se daný region, apod. PPP projekty tedy napomáhají k rozvoji ekonomického trhu.

### **4.3 Výstavba, financování, údržba a provozování dálnice D3 Tábor-Bošilec a rychlostní komunikace R3**

I když od návrhu pilotních projektů ubylo pár let, jsou téměř všechny projekty v prvotních fázích. Proto nelze s přesností určit, jak by se správně PPP projekt v podmínkách ČR měl realizovat a kterých chyb by se při jeho uskutečnění měly subjekty vyvarovat. Ale určitě existují faktory, které se v současné době dají vyčíst ze stavu našich pilotních projektů.

Proto bych se v této podkapitole vrátila zpět k projektu dálnice D3 (viz kapitola 3.2.3) a zaměřila bych se na kritéria, podle kterých byl projekt zvolen, pokusím se poukázat na možné chyby, které se u tohoto projektu zatím vyskytly, a zmíním důvody, proč by měl být projekt realizován právě formou PPP.

#### **4.3.1 Aplikace kritérií pro výběr PPP projektu ze strany veřejného sektoru**

V této části bych aplikovala jednotlivá kritéria na projekt výstavby, financování, údržby a provozování dálnice D3 Tábor-Bošilec a rychlostní komunikace R3, tak jak je vidím já.

#### **Kritérium uspokojení řešení investic v krátkém časovém horizontu a rozložení ceny do dlouhodobě hrazených provozních nákladů**

V porovnání s veřejným sektorem by byl soukromý partner finančně zainteresován na včasnosti dokončení projektu a jednou z jeho priorit by mělo být dodržení časového horizontu realizace předmětné investice (veřejný sektor v důsledku nepříznivé finanční situace může rozhodnout o pozastavení realizace, o jejím prodloužení apod.).

### **Kritérium smluvně dohodnuté konečné ceny projektu**

U tohoto projektu lze stěží stanovit jeho konečnou cenu, a to s ohledem na neustálé změny, které se v jeho koncepci činí. Svou roli zde sehrávají i některá rizika, např. výkup pozemků.

Proto by měl veřejný sektor konečnou cenu stanovit (včetně nákladů na výkup pozemků) a pevně ji včlenit do smlouvy. Na soukromém partnerovi by pak bylo, zda na tuto cenu přistoupí či nikoli. Ve smlouvě by měla být stanovena i procentní sazba (cca 10-15 % z původně stanovené ceny), která by se vracela veřejnému sektoru v případě, že soukromý partner projekt zrealizuje za částku nižší, než byla stanovena smlouvou.

### **Kritérium přenosu investičního rizika na soukromého partnera**

V případě PPP projektů musí soukromý partner počítat s rizikem nízké míry návratnosti všech finančních prostředků, které do projektu vložil. Ale v případě dálnice/rychlostní komunikace D3/R3, si myslím, že toto riziko nehrozí, neboť soukromý partner může počítat s výnosem ze „stínového mýta“.

### **Kritérium ekonomických přínosů realizovaného PPP projektu (např. rozvoj regionu)**

Realizace tohoto projektu by byla velkým přínosem pro Jižní a Střední Čechy. Je to jediná oblast, které chybí vybudovaná dálnice. Výstavbou dálnice D3 by se spojilo hlavní město Praha s Českými Budějovicemi a pomocí rychlostní komunikace R3 by se navázalo spojení na dálniční síť Rakouska.

Dálnice/rychlostní komunikace D3/R3 spadá do transevropské silniční sítě TEN-T. Je součástí mezinárodního silničního tahu E55, který vede ze Švédska, přes Německo, ČR, Rakousko, Itálii a končí v Řecku. Dostavbou této komunikace by se tak zlepšilo i dopravní spojení mezi těmito státy, mezinárodní obchod by měl otevřenější cestu a obyvatelé Čech by nemuseli hledat komplikované trasy za poznáním krás rakouských alp a měst.

Tato výstavba by měla vliv i na míru nezaměstnanosti v Jihočeském kraji, vytvořily by se tak nové pracovní kapacity pro obyvatele dané lokality. Ze strany nezaměstnaných by se otevřeli i nové možnosti zaměstnání a to z pohledu dojíždění za prací, které dříve pro velkou vzdálenost, či špatnou dostupnost nebylo možné. Pro mnoho obyvatel tohoto okolí by tak tato výstavba znamenala i snazší dopravní dostupnost.

### **Kritérium snížení nákladů po dobu životnosti projektu**

Jedním z cílů PPP projektů je minimalizace nákladů po celou dobu životnosti projektu, tzn. od předinvestiční a investiční fáze, až po fázi údržby, modernizace a rekonstrukce. Bohužel u tohoto projektu náklady zatím spíše stoupají. Může za to častá změna koncepce projektu, která s sebou samozřejmě přináší i další náklady.

### **Kritérium plateb až za konečnou a požadovanou podobu projektu**

Platby po realizaci projektu jsou podmíněny veškerým dodržáním dohod či technologických postupů. Podle mého názoru nelze u tohoto projektu přesně posoudit toto kritérium, neboť veřejný sektor se potýká s problémy v přípravné fázi (např. projektová připravenost, výkup pozemků). Realizace projektu je i poměrně časově náročná a platit soukromému sektoru až po výstavbě se může jevit jako nekorektní.

### **Kritérium efektivity a kvality veřejných služeb**

Veřejný sektor by měl definovat kvalitu, kterou od výstavby očekává a sankce za její nesplnění a soukromý sektor by měl zvládnout zajistit poskytované služby v této kvalitě. V případě tohoto projektu by měl soukromý partner při budování infrastruktury postupovat podle předepsaných technologických postupů, aby kvalita vozovky odpovídala požadavkům vyplývajícím např. ze stavebních norem, při údržbě by měl dbát na dobrý a sjízdný stav vozovky (např. odklizení sněhu v zimě).

### **Kritérium vyšší hodnoty za peníze pro veřejný sektor**

Toto je jedno z nejdůležitějších kritérií PPP projektů. Model PPP se porovnává s modelem PSC, který zastupuje klasickou veřejnou zakázku. Ukazatel VfM následně ukáže, která z variant je výhodnější, tzn. varianta s vyšším ukazatelem VfM je vhodnější pro realizaci, protože přinese veřejnému sektoru vyšší hodnotu za jeho peníze.

#### **4.3.2 Chyby na straně veřejného sektoru**

Za první chybu při PPP projektu dálnice/rychlostní komunikace D3/R3 bych považovala jeho předčasné zařazení mezi pilotní projekty. U tohoto projektu se v době výběru pilotních projektů ještě nevědělo, kdy přesně by měla jeho realizace být uskutečněna a tomu také odpovídaly vypracované studie, které byly spíše na bázi domněnek, co se týče časového

a ekonomického hlediska (např. míra růstu inflace). To mělo za následek časté změny v koncepci tohoto projektu, které neumožňovaly dostat se do fáze výběru koncesionáře.

Podle mého názoru, je stále největším problémem nepochopení koncepce PPP. V tomto případě se snažil veřejný sektor převést část rizik, která bezesporu dokáže lépe řídit, na soukromý sektor. Konkrétně to bylo riziko související s výkupem pozemků.

Jako další problém u tohoto projektu bych viděla nedostatečnou představu ministerstva v tom, jak by vlastně projekt měl vypadat. Na koncepci projektu se tak podílely různé konzultantské společnosti, ale samo ministerstvo do této problematiky moc nenahlíželo a spíše tím úkolovalo různé externí poradce. S tím souvisí další komplikace a to ta, že ministerstvo tak nezískává tolik potřebné zkušenosti s PPP projekty a při odchodu některého z poradců tak ztrácí i získané informace. Následně pak musí opakovat některé vypracované studie, což se samozřejmě odráží i ve finanční stránce projektu.

#### **4.3.3 Důvody pro použití PPP projektu v případě dálnice/rychlostní komunikace D3/R3**

Tento projekt bych doporučila realizovat formou PPP, už z toho důvodu, že jeho studie a veškerá nová dokumentace přišla veřejný sektor na poměrně vysokou sumu finančních prostředků. Dalším z důvodů je i ta skutečnost, že SFDI nemá dostatek kapitálových prostředků na financování všech dopravních projektů, které je nutné v ČR realizovat (např. schází i prostředky na rekonstrukci D1). Dalším podstatným důvodem je i fakt, že kapacita dosavadní komunikace přestává hustotě dnešního provozu postačovat a tvoří se tak dopravní kongesce a zbytečné dopravní nehody. Výstavba tohoto projektu by také napomohla rozvoji regionu Jižní Čechy, dálniční síť ČR by zase byla o něco kvalitnější a existovala by přímá spojnice Prahy a Rakouska.

Dalšími důvody proč by se měl tento projekt realizovat formou PPP je jeho dlouhodobost. Rizika, která s sebou projekt nese, by veřejný sektor nemusel zvládnout řídit sám, pokud by se realizoval formou klasické veřejné zakázky.

Tento pilotní projekt by měl být v současné době zrealizován formou PPP, aby se poukázalo na jeho nedostatky a aby se těmto nedostatkům mohlo předcházet při realizaci podobných projektů týkajících se výstavby dopravní infrastruktury.



Změny, které bych u PPP projektů realizovaných v ČR doporučila, jsou následující:

- zaměření se ministerstev na samotnou podstatu PPP projektů, co realizace pomocí PPP přináší, aby nedocházelo k nepochopení této koncepce,
- důkladně vypracované návrhy PPP projektů ze strany ministerstev, ze kterých jasně vyplývá, jak má projekt v konečné fázi vypadat,
- legislativní úprava zákona o veřejných zakázkách a koncesního zákona je sice dostatečná, ale z mého pohledu je trochu nepřehledná, neboť zákony se na sebe odvolávají, čímž vzniká jejich nepřehlednost. Proto bych navrhovala vytvoření nového zákona, který je zaměřen přímo na PPP projekty (jako je tomu např. v Rusku, Polsku, Portugalsku nebo Španělsku). Aby tento zákon byl dostačující, bylo by dobré, aby ministerstvo přizvalo zahraniční, či domácí experty, kteří se problematice PPP projektů věnují,
- sankce za nedodržení smluvně dohodnutých podmínek, neboť veřejný sektor doposud do smluv tyto sankce neuváděl,
- ke zvýšení transparentnosti výběrového řízení, bych doporučovala zveřejnění všech uchazečů, kteří se do výběrového řízení přihlásili a jejich nabídek.

#### **4.4 Zhodnocení stavu PPP projektů v ČR**

Vzhledem k faktu, že zatím ani jeden z pilotních projektů v ČR nebyl zrealizován, lze jen stěží určit, v jaké oblasti by v našich podmínkách mohly PPP projekty být úspěšné. Zahraniční zkušenosti však ukazují, že oblastí realizace je velmi mnoho. Otázkou však je, jestli by podobné projekty v ČR uspěly, respektive zda by vůbec měly možnost být zrealizované.

Formu PPP je vhodné využít u projektů, jejichž realizace je dlouhodobě plánována a zajištění veřejné služby je potřebné. Jelikož PPP projekty jsou dlouhodobého charakteru, je nezbytností, aby i zvolený projekt, který by se měl uskutečnit formou PPP, bylo možno smluvně uzavřít na dobu cca 20-30 let. Jak vyplývá ze zkušeností se zahraničními projekty (viz. SWOT analýza PPP projektů v zahraničí v kapitole 2), je důležitá odborná znalost soukromého sektoru v dané oblasti realizace projektu. Partneři by měli sdílet rizika a to podle toho, jaké riziko jsou schopni lépe řídit. Projekty musí být typově osvědčeny, neboť ne pro

každou oblast se forma PPP hodí. Veřejný sektor by se měl vyvarovat neustálé změny v zadání vyplývající ze změny rozložení politických sil na komunální úrovni.

PPP projekty u nás nejsou v takovém pokročilém stavu jako v jiných zemích, ale i přesto je snaha o jejich realizaci. I když pilotní projekty jsou zatím jen v přípravných fázích, existují projekty již úspěšně zrealizované. Ty by mohly do budoucna sloužit jako vzor pro plánované PPP projekty.

## ZÁVĚR

PPP projekty jsou jednou z možností, jak v současné době investovat mimo jiné i do dopravní infrastruktury. Průkopníky v oblasti PPP byly USA a Velká Británie, tyto projekty se postupem času rozšířily do dalších států Evropy, ale i do rozvojových zemí jako jsou Chile nebo JAR. Mezi státy, které běžně využívají forem PPP, patří ale i Austrálie, Kanada, či Japonsko.

Podle zahraničních zkušeností je pro PPP projekt důležitá odborná znalost soukromého sektoru v dané oblasti realizace projektu, přenos rizik mezi partnery podle toho, která rizika jsou schopni lépe řídit nebo zainteresovanost pouze jednoho soukromého partnera. Na druhé straně je potřeba si dávat pozor právě na přenos rizik, finanční přípravu a vhodnost zvoleného projektu.

V České republice zatím nejsou PPP projekty na úrovni, která by se dala srovnávat s výše uvedenými státy, ale pokud se budou státní orgány řídit jednoduchými pravidly modelu PPP a vyvarují se chyb, podobných těm při realizaci dálnic D5 a D47, mohou za pár let být PPP projekty v ČR velmi úspěšné.

Tato práce zhodnocuje stav PPP projektů v ČR. Na pilotním projektu dálnice/rychlostní komunikace D3/R3 posuzuje jednotlivá kritéria, kterými by se veřejný sektor měl řídit. Z těchto kritérií např. vyplývá, že PPP projekty napomáhají k rozvoji regionu nebo se snaží minimalizovat náklady po celou dobu životního cyklu projektu. Dále se zaměřuje na chyby, které u tohoto projektu nastaly, jako je např. špatný přenos rizik mezi partnery. Tato práce také uvádí důvody, proč by měl být projekt dálnice/rychlostní komunikace D3/R3 realizován formou PPP projektu. Jedním z důvodů jsou např. poměrně vysoké náklady, které byly na projekt vynaloženy nebo nedostačující kapacity dosavadní komunikace, která přestává hustotě dnešního provozu stačit. V práci jsou dále doporučeny změny, které by mohly vést k lepšímu stavu PPP projektů v ČR, např. jde o doporučení ministerstvům, ohledně vypracování návrhu daného projektu. Návrh by měl být důkladnější, aby bylo jasné (pro oba sektory), jakou má mít projekt konečnou podobu. A v neposlední řadě poukazuje na vztah mezi makroekonomickými aspekty a PPP projekty. Přičemž tyto vztahy

lze považovat za pozitivní, neboť PPP projekty mají příznivý dopad na makroekonomické veličiny.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] MELICHAR, V.; JEŽEK, J. *Ekonomika dopravního podniku*. 3. přeprac. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. ISBN 80-7194-711-3.
- [2] OSTŘÍŽEK, J. a kol. *Public private partnership: Příležitosti a výzva*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-744-9.
- [3] PAVEL, J. *PPP projekty v České republice-šance nebo riziko?: Implementace PPP projektů v České republice a její rizika*. Praha: Transparency International, 2007.

### Elektronické zdroje

- [4] *Ahaonline* [online]. První soukromá věznice u nás. 2007 [cit. 2011-11-24]. Dostupné na WWW: <<http://www.ahaonline.cz/clanek/musite-vedet/10312/prvni-soukromav-znice-u-nas-bude-stat-miliardu.html>>.
- [5] *Asociace PPP* [online]. Databáze PPP projektů. 2010 [cit. 2011-10-18]. Dostupné na WWW: <[http://www.asociaceppp.cz/cnt/databaze\\_ppp\\_projektu/?page=0&pr\\_id=435&action=vproj](http://www.asociaceppp.cz/cnt/databaze_ppp_projektu/?page=0&pr_id=435&action=vproj)>.
- [6] *Asociace PPP* [online]. Databáze PPP projektů. 2006 [cit. 2011-06-03]. Dostupné na WWW: <[http://www.asociaceppp.cz/cnt/databaze\\_ppp\\_projektu/?page=0&zeme\\_id=47&odveti=doprava\\_kom&pr\\_id=320&action=visht&hledej=Hledej](http://www.asociaceppp.cz/cnt/databaze_ppp_projektu/?page=0&zeme_id=47&odveti=doprava_kom&pr_id=320&action=visht&hledej=Hledej)>.
- [7] *Asociace PPP* [online]. Databáze PPP projektů. 2006 [cit. 2011-04-24]. Dostupné na WWW: <[http://www.asociaceppp.cz/cnt/databaze\\_ppp\\_projektu/?page=0&zeme\\_id=56&odveti=doprava\\_kom&pr\\_id=299&action=visht&hledej=Hledej](http://www.asociaceppp.cz/cnt/databaze_ppp_projektu/?page=0&zeme_id=56&odveti=doprava_kom&pr_id=299&action=visht&hledej=Hledej)>.
- [8] *Asociace PPP* [online]. Databáze PPP projektů. 2006 [cit. 2011-05-13]. Dostupné na WWW: <[http://www.asociaceppp.cz/cnt/databaze\\_ppp\\_projektu/?page=0&zeme\\_id=45&odveti=doprava\\_kom&pr\\_id=232&action=visht&hledej=Hledej](http://www.asociaceppp.cz/cnt/databaze_ppp_projektu/?page=0&zeme_id=45&odveti=doprava_kom&pr_id=232&action=visht&hledej=Hledej)>.

- [9] *Asociace PPP* [online]. Databáze PPP projektů. 2006 [cit. 2011-04-24]. Dostupné na WWW:  
<[http://www.asociaceppp.cz/cnt/databaze\\_ppp\\_projektu/?page=0&zeme\\_id=5&odvetvi=doprava\\_kom&pr\\_id=115&action=visht&hledej=Hledej](http://www.asociaceppp.cz/cnt/databaze_ppp_projektu/?page=0&zeme_id=5&odvetvi=doprava_kom&pr_id=115&action=visht&hledej=Hledej)>.
- [10] *Asociace PPP* [online]. E-poradna. 2008 [cit. 2011-05-13]. Dostupné na WWW:  
<[http://www.asociaceppp.cz/cnt/esf\\_poradna/](http://www.asociaceppp.cz/cnt/esf_poradna/)>.
- [11] *Asociace PPP* [online]. PPP versus veřejná zakázka. 2008 [cit. 2011-04-24]. Dostupné na  
WWW:<[http://www.asociaceppp.cz/cnt/sektorove\\_studie/?page=0&action=vfile\\_cs&id=3&disp=inline](http://www.asociaceppp.cz/cnt/sektorove_studie/?page=0&action=vfile_cs&id=3&disp=inline)>.
- [12] *Asociace PPP* [online]. Úvod do metodiky řešení PPP projektů v České republice. 2003 [cit. 2011-11-2]. Dostupné na WWW:  
<[http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp\\_u\\_nas/?page=3&action=vfile\\_cs&id=9&disp=inline](http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp_u_nas/?page=3&action=vfile_cs&id=9&disp=inline)>.
- [13] *Asociace PPP* [online]. Výstavba justičního areálu má zelenou. 2007 [cit. 2011-10-15]. Dostupné na WWW:  
<[http://www.asociaceppp.cz/cnt/arch\\_nov/?action=ventire&n\\_id=557&start=380](http://www.asociaceppp.cz/cnt/arch_nov/?action=ventire&n_id=557&start=380)>.
- [14] *Finance* [online]. Nezaměstnanost. 2011 [cit. 2011-11-2]. Dostupné na WWW:  
<<http://www.finance.cz/ekonomika/prace/nezamestnanost/>>.
- [15] *Imateriály* [online]. Parkovací dům rychtářka. 2011 [cit. 2011-10-18]. Dostupné na  
WWW: <<http://www.imaterialy.cz/Aktuality/Parkovaci-dum-Rychtarka-v-Plzni-prvni-dokonceny-projekt-PPP-u-nas.html>>.
- [16] *MVCR* [online]. Využití metody PPP pro financování infrastruktury. [cit. 2011-04-24]. Dostupné  
na WWW:  
<[http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/uctexpdf/04\\_06.pdf](http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/uctexpdf/04_06.pdf)>.
- [17] *NRA* [online]. M50 Second West-Link Bridge. 2003 [cit. 2011-05-13]. Dostupné na  
WWW:  
<<http://www.nra.ie/PublicPrivatePartnership/ProjectTracker/M50SecondWest-LinkBridge/>>.

- [18] *PPP Centrum* [online]. Aircon. [cit. 2011-10-15]. Dostupné na WWW: <<http://www.pppcentrum.cz/res/data/005/000666.pdf>>.
- [19] *PPP Centrum* [online]. D3/R3. [cit. 2011-10-15]. Dostupné na WWW: <<http://www.pppcentrum.cz/res/data/005/000668.pdf>>.
- [20] *PPP Centrum* [online]. Justiční areál. [cit. 2011-10-15]. Dostupné na WWW: <<http://www.pppcentrum.cz/res/data/005/000669.pdf>>.
- [21] *PPP Centrum* [online]. Výstavba a provoz věznice. [cit. 2011-10-15]. Dostupné na WWW: <<http://www.pppcentrum.cz/res/data/005/000673.pdf>>.
- [22] *PPP Centrum* [online]. Politika vlády ČR v oblasti PPP. 2011 [cit. 2011-06-05]. Dostupné na WWW: <<http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=page&lang=cs&id=113>>.
- [23] *PPP Centrum* [online]. Studie identifikující vhodné typy projektu v rámci jednotlivých operačních programů pro aplikaci metody PPP na programové období 2007-2013. 2009 [cit. 2011-10-15]. Dostupné na WWW: <<http://www.pppcentrum.cz/res/data/005/000702.pdf>>.
- [24] *PPP Centrum* [online]. Posouzení návrhu na pilotní Projekty PPP. [cit. 2011-10-15]. Dostupné na WWW: <<http://www.pppcentrum.cz/res/data/003/000479.pdf>>.
- [25] *PPP Centrum* [online]. Více informací o PPP. 2011 [cit. 2011-04-24]. Dostupné na WWW: <<http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=page&lang=cs&id=101>>.
- [26] *Parking Plzeň* [online]. Dům Rychtářka. 2011 [cit. 2011-10-18]. Dostupné na WWW: <<http://www.parkingplzen.cz/sluzby-pro-verejnost/dum-rychtarka/>>.
- [27] *Parking Plzeň* [online]. Provozní řád. 2011 [cit. 2011-10-18]. Dostupné na WWW: <<http://www.parkingplzen.cz/Files/parking/dokumenty/Provrad-web.pdf>>.
- [28] *Portál o veřejných zakázkách a koncesích* [online]. Zákon o veřejných zakázkách. 2006 [cit. 2011-10-15]. Dostupné na WWW: <<http://www.portal-vz.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=691fca2b-6ae4-4698-9e27-a4df1b505d18>>.

- [29] *Portál o veřejných zakázkách a koncesích* [online]. Zákon o koncesních smlouvách a koncesním řízení. 2006 [cit. 2011-10-15]. Dostupné na WWW: <<http://www.portal-vz.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=6366b6a9-4e70-47e9-b644-d30fccc75e57>>.
- [30] *Stavbaweb* [online]. Mosty a tunely. 2008 [cit. 2011-04-24]. Dostupné na WWW: <<http://www.stavbaweb.cz/Mosty-a-tunely/Most-Vasco-da-Gama.html>>.
- [31] *Transport for London* [online]. Cczone. 2011 [cit. 2011-10-15]. Dostupné na WWW: <<http://www.tfl.gov.uk/assets/downloads/cc-zone-showing-removal-4Jan2011-map.pdf>>.
- [32] *Wikipedia* [online]. Ponte 25 Abril. 2005 [cit. 2011-05-13]. Dostupné na WWW: <<http://en.wikipedia.org/wiki/File:Ponte25Abril1.jpg>>.
- [33] *Uvn* [online]. Ppp projekt. 2011 [cit. 2011-11-2]. Dostupné na WWW: <[http://www.uvn.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1726%3Appp-projekt-v-ustedni-vojenske-nemocnici-nebude-&catid=21%3Atiskovpr&Itemid=112&lang=cs](http://www.uvn.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=1726%3Appp-projekt-v-ustedni-vojenske-nemocnici-nebude-&catid=21%3Atiskovpr&Itemid=112&lang=cs)>.



## SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1	Základní ekonomické rozdíly PPP projektů a standardní veřejné zakázky.....	19
Tab. č. 2	Příjmy z mýtného odváděné do státního rozpočtu.....	28
Tab. č. 3	SWOT analýza PPP projektů v zahraničí.....	33
Tab. č. 4	Rozdělení pilotních projektů podle sektorů.....	44
Tab. č. 5	Ceny parkovného v parkovacím domě Rychtářka.....	46

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1	Typy PPP projektů dle zapojení a odpovědnosti.....	17
Obr. č. 2	Financování při využití konceptu PPP.....	20
Obr. č. 3	Financování standardní veřejné zakázky.....	21
Obr. č. 4	Konstrukce srovnávacího modelu.....	22
Obr. č. 5	Odstranění západní zpoplatněné části a zpoplatněná část centra Londýna.....	25
Obr. č. 6	Most Vasco da Gama.....	30
Obr. č. 7	Most 25. Dubna.....	30
Obr. č. 8	Schéma postavení jednotlivých institucí v rámci PPP.....	37
Obr. č. 9	Rychlodráha Praha-Kladno.....	39
Obr. č. 10	Plánovaná trasa výstavby komunikace D3/R3.....	41
Obr. č. 11	Architektonická studie justičního areálu.....	42
Obr. č. 12	Studie budovy věznice v Rapoticích.....	43
Obr. č. 13	Parkovací dům Rychtářka.....	45
Obr. č. 14	Vývoj nezaměstnanosti v letech 2000-2010 .....	51

## SEZNAM ZKRATEK

BOO – Build-Own-Operate – postav-vlastni-spravuj

BOT – Build-Operate-Transfer – postav-spravuj-převod

ČNB – Česká národní banka

ČSH – Čistá současná hodnota

ČR – Česká republika

DBB – Design-Bid-Build – navrhni-nabídni-postav

DBFM – Design- Build-Finance- Maintenance – navrhni-postav-financuj-udržuj

DBFO – Design-Build-Finance-Operate – navrhni-postav-financuj-spravuj

ECB – Evropská centrální banka

HDP – Hrubý domácí produkt

MD ČR – Ministerstvo dopravy České republiky

MMR ČR – Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky

MO ČR – Ministerstvo obrany České republiky

MS ČR – Ministerstvo spravedlnosti České republiky

NATO – North Atlantic Treaty Organisation – Severoatlantická aliance

NKÚ – Nejvyšší kontrolní úřad

OM – Operation and Maintenance – správa a údržba

OSVČ – Osoba samostatně výdělečně činná

PFI – Private Finance Initiative – soukromá finanční iniciativa

PLC – Public limited company – veřejná omezená společnost

PPP – Public Private Partnership – partnerství veřejného a soukromého sektoru

PSC – Public Sector Comparator – komparátor veřejného sektoru

SCUT – Program obnovy silniční a dálniční sítě

SFDI – Státní fond dopravní infrastruktury

SMS – Short message service – krátká textová zpráva

SWOT – Analýza silných a slabých stránek

SŽDC – Správa železniční dopravní cesty

TEN-T – Trans-European Transport Networks – Transevropská dopravní síť

ÚVN – Ústřední vojenská nemocnice

VfM – Value for Money – hodnota za peníze

VVP – Vnitřní výnosové procento

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 – Rizika PPP projektů









## Rizika PPP projektů

Riziko	Popis vzniku rizika	Popis důsledku rizika	Nakládání s rizikem	Upřednostňovaná alokace rizika		
				Veřejný sektor	Sdílené riziko Soukromý sektor	
<b>Stavebně-technologická a projekční rizika</b>						
<b>Stavební a projekční rizika</b>						
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 ošetřeny 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 subdodavateli, expertizy a specifikace použitých materiálů a stavebních postupů.			

Riziko	Popis vzniku rizika	Popis důsledku rizika	Nakládání s rizikem		Upřednostňovaná alokace rizika		
			Veřejný sektor	Sdílené riziko	Soukromý sektor	Veřejný sektor	Sdílené riziko
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.				●
<b>Rizika lokality</b>							
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, přerušování 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 zejména během etapy 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.	●			







Riziko	Popis vzniku rizika	Popis důsledku rizika	Nakládání s rizikem	Upřednostňovaná alokace rizika		
				Veřejný sektor	Sdílené riziko	Soukromý sektor
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, prodoužení prací, finanční ztráta, přerušení projektu.	Veřejný sektor si zajistí expertízy dané lokality před započítím jednání se soukromým sektorem a seznáší ho s výsledky.			
Rozvodné sítě (elektrina, 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 zejména během etapy výstavby, nutné zaměřit se při přípravě projektu.	Prodloužení jednání, prodoužení prací, finanční ztráta, přerušení projektu.	Veřejný sektor si zajistí expertízy dané lokality před započítím jednání se soukromým sektorem a seznáší 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, prodoužení jednání, finanční ztráta, znemožnění realizace projektu.	Veřejný sektor prozkoumá stávající územní plán/rozhodnutí před započítím projektu. Pokud projektu nevyhovuje, zasadí se veřejný sektor ještě před uzavřením smluv se soukromým sektorem o jeho změnu.			
Stavební povolení	Riziko vyplývající z nezískání stavebního povolení. Nutné zaměřit se během přípravy projektu (před zahájením stavby).	Zpoždění či odložení prací, prodoužení 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, prodoužení jednání, finanční ztráta.	Veřejný sektor zajistí archeologický průzkum lokality, získá povolení památkového ústavu.			

Riziko	Popis vzniku rizika	Popis důsledku rizika	Nakládání s rizikem		Upřednostňovaná alokace rizika	
			Veřejný sektor	Sdílené riziko	Veřejný sektor	Soukromý sektor
Chráněná krajinná oblast, památková zóna, kulturní památky	Riziko vyplývající z umístění lokality (celé, nebo části) v chráněné krajinné oblasti. Vyskytuje se zejména během etapy výstavby, nutné zaměřit se při přípravě projektu.	Zpoždění, odložení, či zrušení prací, prodloužení jednání, finanční ztráta.	Veřejný sektor získá potřebná povolení a zajistí výjimky umožňující stavbu v této lokalitě, případně najde a navrhne (určí) jinou lokalitu.			
<b>Rizika chybných technologií, sítí a souvisejících služeb</b>						
Vada v průběhu realizace projektu	Riziko z vady na zařízeních/budovách, které dostane k dispozici soukromý sektor. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Prodloužení projektu, finanční ztráta.	Smluvní ošetření.			●
Vada v průběhu fáze životnosti projektu	Riziko skryté vady na zařízeních/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 veřejnému sektoru či v momentě dokončení. Vyskytuje se během etapy provozu a převodu aktiva zpět na veřejný sektor.	Finanční ztráta.	Lze ošetřit smluvně.			●
Neočekávané přerušení dodávky energie, výpadku sítí a podpůrných systémů I.	Riziko vyplývající z výpadku sítí, výpadku záložních zdrojů či z výpadků a selhání dalších podpůrných systémů, které jsou (byly) kontrahovány soukromým sektorem.	Prodloužení projektu, finanční ztráta, poškození vlastních či cizích zařízení.	Smluvní ošetření s dodavateli sítí.			●

Riziko	Popis vzniku rizika	Popis důsledku rizika	Nakládání s rizikem		Upřednostňovaná alokace rizika	
			Veřejný sektor	Sdílené riziko	Veřejný sektor	Soukromý sektor
Neočekávané přerušeni dodávky energie, vypadku sítě a podpůrných systémů II.	Vyskytuje se během etapy provozu. Riziko vyplývající z výpadku sítě či z výpadků a selhání dalších podpůrných systémů, které jsou (býly) kontrahovány veřejným sektorem. Vyskytuje se během etapy provozu.	Prodloužení projektu, finanční ztráta, poškození vlastních či cizích zařízení.	Smluvní ošetření s dodavateli sítě.			
<b>Kreditní rizika</b>						
Riziko likvidity	Riziko neschopnosti dostát závazkům vůči sub-dodavatelům, plynoucí z dočasné insolventnosti dodavatele (soukromý sektor). Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Prodloužení projektu, finanční ztráta.	Veřejný sektor vhodnotí před uzavřením smluv kreditní rating dodavatele a smluvně ošetří sankcemi pro případ prodloužení projektu.			●
<b>Rizika nesplnění závazků / riziko dostupnosti</b>						
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.			●



Riziko	Popis vzniku rizika	Popis důsledku rizika	Nakládání s rizikem	Upřednostňovaná alokace rizika		
				Veřejný sektor	Sdílené riziko	Soukromý sektor
Selhání protistrany II.	Riziko plynoucí ze selhání soukromého sektoru. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Ukončení projektu, finanční ztráta, ztráta reputace.	Lze ošetřit smluvně, zajistit kontinuitu prací, provést kreditní rating soukromého 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.			●
<b>Tržní rizika</b>						
<b>Riziko poptávky I.</b>	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. 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.			●
<b>Riziko poptávky II.</b>	Riziko nedostatečných příjmů provozovatele plynoucí ze špatné predikce poptávky po nabízené službě/změny poptávky po službě (produktu) během životnosti	Finanční ztráta, ukončení projektu.	Důkladná predikce poptávky, provedení ekonomických analýz využití expertních odhadů před započítáním projektu.	●		

Riziko	Popis vzniku rizika	Popis důsledku rizika	Nakládání s rizikem	Upřednostňovaná alokace rizika	
				Veřejný sektor	Sdílené riziko Soukromý sektor
	projektu, v případě, že službu provozuje a poskytuje veřejný sektor. Vyskytuje se během etapy provozu, zejména v průběhu prvních let.				
<b>Riziko zvýhodnění konkurence</b>	Riziko, že veřejný sektor zvýhodní či podpoří projekt konkurenčního charakteru a dojde tak ke snížení poptávky po službě (PPP projektu) dodávané soukromým sektorem. Vyskytuje se během etapy provozu.	Finanční ztráta.	Důkladné zjištění všech dostupných informací o právě realizovaných projektech a investičních záměrech v budoucnosti.		
<b>Ostatní tržní rizika</b>					
Ménové 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 (případ konkrétního inflačního indexu). Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Finanční ztráta.	Lze smluvně ošetřit.		
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).		






Riziko	Popis vzniku rizika	Popis důsledku rizika	Nakládání s rizikem		Upřednostňovaná alokace rizika	
			Veřejný sektor	Sdílené riziko	Soukromý sektor	
<b>Vnější rizika</b>						
<b>Politická rizika</b>						
Selhání (default) vlády	Riziko plynoucí z možné změny vlády, případně změny politické orientace země. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Prodoužení 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.	Prodoužení projektu, zastavení projektu, finanční ztráta.	Nelze řídit.			
<b>Vyšší moc</b>						
Přírodní katastrofa	Riziko vyplývající z přírodní katastrofy. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Prodoužení projektu, zvýšení nákladů na projekt, ukončení projektu.	Pojištění.			
Terorismus	Riziko vyplývající z teroristických útoků. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Prodoužení projektu, zvýšení nákladů na projekt, ukončení projektu.	Pojištění, černá listina nespolutracujících zemí.			
Válečný konflikt	Riziko vyplývající z válečných konfliktů. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Prodoužení projektu, zvýšení nákladů na projekt, ukončení projektu.	Černá listina/seznam nespolutracujících zemí.			
<b>Ostatní vnější rizika</b>						
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	Finanční ztráta, prodoužení projektu.	Nelze příliš efektivně řídit, lze sledovat programová prohlášení vlády a politické záměry.			



Riziko	Popis vzniku rizika	Popis důsledku rizika	Nakládání s rizikem	Upřednostňovaná alokace rizika	
				Veřejný sektor	Soukromý sektor
Legislativní riziko/daňové riziko specifického charakteru	i provozu. Riziko vyplývající ze změny práva, změny daňové legislativy, která se dotkne pouze dodavatele PPP projektu.	Finanční ztráta, prodloužení projektu.	Nelze příliš efektivně řídit, lze sledovat programová prohlášení vlády a politické záměry.	●	
Dodatečná povolení	Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu. Riziko nutnosti získání dalších, dosud neuvažovaných povolení v průběhu realizace či životnosti projektu.	Prodloužení projektu, finanční ztráta.	Lze snížit důkladným rozбором poptávkové specifikace.		●
Situace v odvětví/stávky	Riziko plynoucí ze stávky zaměstnanců na straně soukromého sektoru. Vyskytuje se během etapy 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.		●
<b>Operační rizika</b>					
<b>Rizika související se zařízením</b>					
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	Finanční ztráta.	Expertní odhady, smluvní ošetření.	●	

Riziko	Popis vzniku rizika	Popis důsledku rizika	Nakládání s rizikem		Upřednostňovaná alokace rizika	
			Veřejný sektor	Sdílené riziko	Veřejný sektor	Soukromý sektor
	od soukromého sektoru. Vyskytuje se během etapy převodu aktiva.					
<b>Rizika související s lid. Faktorem</b>						
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 během etapy výstavby i provozu.	Finanční ztráta, prodloužení projektu.	Smluvní ošetření, specifikace potřebných pracovních sil.			●
Pracovní právní spory	Riziko vyplývající ze sporů pracovní-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.			●
<b>Bezpečnostní rizika</b>						
Podvod, nelegální jednání	Riziko vyplývající z možnosti podvodu či jiného jednání (na straně veřejného či soukromého sektoru), které je nezákonné. 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.	●		●
Bezpečnost technologických systémů	Riziko vyplývající z poškození (úmyslného, neúmyslného)	Finanční ztráta, prodloužení projektu.	Ostraha, kontroly, školení, pojištění. Je ošetřeno zákonem, ze			●



Riziko	Popis vzniku rizika	Popis důsledku rizika	Nakládání s rizikem	Upřednostňovaná alokace rizika		
				Veřejný sektor	Sdílené riziko	Soukromý sektor
	technologických systémů (např. hackerství). Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.		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.			
<b>Strategická rizika</b>						
<b>Smluvní rizika</b>						
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.	Prodloužení projektu, finanční ztráta.	Důkladné sledování práva a zákonných norem.			
<b>Ostatní strategická rizika</b>						
Strategické rozhodnutí	Riziko plynoucí ze špatného strategického rozhodnutí. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Prodloužení, finanční ztráta, znemožnění realizace, snížení reputace.	Expertizy, odborné studie problému, využití externích poradců.			

Riziko	Popis vzniku rizika	Popis důsledku rizika	Nakládání s rizikem	Upřednostňovaná alokace rizika	
				Veřejný sektor	Sdílené riziko Soukromý sektor
Reputační riziko	Riziko snížení důvěryhodnosti veřejného sektoru plynoucí z nepopulárních kroků a špatných rozhodnutí veřejného sektoru. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Odvolení 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.	●	

Pozn.: Červený puntík umístěný ve sloupci veřejný sektor značí, že riziko obvykle nese zadavatel z veřejného sektoru, žlutý puntík označuje, že riziko je sdíleno oběma stranami a obdobně zelený puntík, že riziko se často alokuje na soukromý sektor.

Tučně jsou v tabulce zvýrazněny skupiny rizik, pod která spadají další jednotlivá rizika.